



**Universidad Tecnológica ECOTEC**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Título del trabajo:**

Factores que influyen en el desarrollo de innovaciones en las Pymes comercializadoras de neumáticos en la ciudad de Guayaquil año 2018

**Línea de investigación:**

Emprendimiento y desarrollo empresarial.

**Modalidad de titulación:**

Proyecto de Investigación

**Carrera:**

Ingeniera en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Empresarial

**Autora:**

Michelle Karem Vera Neira

**Tutor:**

Mgs. Xavier Espinoza

Samborondón - Ecuador

2019

## **DEDICATORIA**

A mi familia.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mi familia.

## Urkund Analysis Result

Analysed Document: VERA NEIRA MICHELLE KAREM WORD.docx (D59599895)  
Submitted: 11/25/2019 4:53:00 PM  
Submitted By: xespinoza@ecotec.edu.ec  
Significance: 5 %

### Sources included in the report:

TESIS FINAL.docx (D46888605)  
Tesis Gavica FINAL 20.06.19.docx (D54008361)  
Tesis Gestión de Calidad Dennis Machuca Completa.pdf (D58462254)  
FIENCO VALENCIA - MEDINA INTRIAGO - RIVERA QUIROZ.docx (D47422591)  
Tesis Gavica FINAL 10.07.19.docx (D54383454)  
[http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC\\_2017\\_paper\\_188.pdf](http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_188.pdf)  
<http://rmdl.uan.edu.mx/index.php/RMDL/article/view/6>  
[https://www.ecorfan.org/libros/analisis\\_sistematico\\_de\\_la\\_micro\\_y\\_pequena/An%C3%A1lisis\\_sist%C3%A9mico\\_de\\_la\\_micro\\_y\\_peque%C3%B1a.pdf](https://www.ecorfan.org/libros/analisis_sistematico_de_la_micro_y_pequena/An%C3%A1lisis_sist%C3%A9mico_de_la_micro_y_peque%C3%B1a.pdf)  
<https://core.ac.uk/download/pdf/94853210.pdf>

### Instances where selected sources appear:

32



# **CERTIFICADO DE REVISIÓN FINAL**

**CERTIFICO QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

**Factores que influyen en el desarrollo de innovaciones en las Pymes comercializadoras de neumáticos en la ciudad de Guayaquil año 2018.**

**ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO.**

**SE AUTORIZA A: VERA NEIRA MICHELLE KAREM**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 25-11-2019**



**Mgs. Xavier Espinoza**

**TUTOR**

## **Resumen**

La innovación se la conoce como una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que deber ser retroalimentada y evaluada constantemente conforme pasa el tiempo, para que las empresas logren disminuir costos e incrementar la satisfacción de sus clientes, alcanzando de esta forma ventaja competitiva dentro del mercado. El objetivo general de la investigación fue analizar los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de las Pymes comercializadoras de neumáticos en la ciudad de Guayaquil, para el desarrollo de estrategias de innovación. La metodología que se aplicó fue de tipo exploratorio descriptivo, enfoque cuantitativo y cualitativo, el universo fueron las empresas comercializadoras de neumáticos de la ciudad de Guayaquil y la muestra estuvo compuesta de 20 empresas que se encuentran al norte y sur de la ciudad. El método usado fue el inductivo y deductivo, la técnica fue la encuesta por medio del cuestionario basado en la metodología Oslo OECD-EUROSTAT 2005. Los resultados que se encontraron fueron que las empresas realizan pocas capacitaciones, las cuales se enfocan en asuntos técnicos como alineación y balanceo. El desempeño de las ventas fue regular y promedio, el personal con el que cuentan las empresas es bueno, las organizaciones no cuentan con programas de formación permanente y utilizan instrumentos de gestión con respecto a la administración total de la calidad en su mayoría. Se puede concluir que las empresas cuentan con procesos de innovación escasos, sumado a la poca capacitación e inversión en tecnología.

**Palabras claves:** Innovación, Pymes, Comercializadoras de neumáticos, Desarrollo de innovaciones, Ventaja competitiva.

## **Abstract**

Innovation is known as a source of sustainable competitive advantage over time, which must be fed back and constantly evaluated over time, so that companies manage to reduce costs and increase customer satisfaction, thus achieving competitive advantage within from the market. The general objective of the investigation was to analyze the factors that influence the development of innovations of the SME marketers of tires in the city of Guayaquil, for the development of innovation strategies. The methodology that was applied was of descriptive exploratory type, quantitative and qualitative approach, the universe was the tire trading companies of the city of Guayaquil and the sample was composed of 20 companies that are located north and south of the city. The method used was the inductive and deductive, the technique was the survey through the questionnaire based on the Oslo OECD-EUROSTAT 2005 methodology. The results that were found were that the companies made few trainings, which focus on technical issues such as alignment and swing. The sales performance was regular and average, the staff that the companies have is good, the organizations do not have ongoing training programs and use management tools with respect to the total quality management for the most part. It can be concluded that companies have scarce innovation processes, coupled with little training and investment in technology.

**Keywords:** Innovation, SMEs, Tire traders, Innovation development, Competitive advantage.

## Índice General

Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	12
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación.....	3
Alcance o Tipo de Investigación.....	4
Aspecto Innovador.....	5
1. Marco Teórico.....	7
1.1 La Empresa.....	7
1.2 Pymes.....	8
1.2.1 Pymes en el Ecuador.....	10
1.3 Clasificación de las Empresas en el Ecuador.....	11
1.4 Innovación.....	12
1.5 Clasificación de la Innovación.....	15
1.6 Tipos de Innovación.....	18
1.7 Desarrollo de un Territorio Innovador.....	21
1.8 Intervención de agentes promotores de innovación.....	23
1.9 La Innovación en las Empresas del Ecuador.....	25
1.10 Industria de Comercializadoras de Neumáticos.....	26
2. Metodología.....	29
2.1 Tipo de Investigación.....	29

2.2 Enfoque de la Investigación.....	29
2.3 Operacionalización de las Variables.....	30
2.4 Universo y Muestra de Estudio.....	31
2.5 Método.....	32
2.6 Técnicas de la Investigación.....	33
3. Resultados .....	36
2.1 Resultados de Encuestas .....	36
2.2 Resultados de Entrevista.....	50
2.3 Análisis General de Resultados.....	52
4. Propuesta.....	58
Objetivos.....	58
General .....	58
Específicos.....	58
Justificación .....	58
Análisis FODA .....	59
Descripción de Estrategias .....	60
Crear un catálogo de los productos y servicios.....	60
Implementación de un software CRM .....	67
Capacitaciones de calidad y gestión de procesos .....	68
Recursos Financieros .....	70
Conclusiones.....	71
Recomendaciones .....	73
Referencias .....	74
Anexos .....	80
Anexo 1. Encuesta .....	80
Anexo 2. Entrevista. ....	84
Anexo 3. Tablas de frecuencia. ....	85

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Clasificación de las empresas en el Ecuador</i> .....	12
Tabla 2. <i>Elementos del sistema de gestión de la innovación</i> .....	16
Tabla 3. <i>Operacionalización de las variables</i> .....	31
Tabla 4. <i>FODA</i> .....	59
Tabla 5. <i>Capacitación calidad #1</i> .....	68
Tabla 6. <i>Capacitación calidad #2</i> .....	69
Tabla 7. <i>Capacitación gestión por procesos #1</i> .....	69
Tabla 8. <i>Capacitación gestión por procesos #2</i> .....	70
Tabla 9. <i>Recursos financieros</i> .....	70
Tabla 10. <i>Antigüedad de la empresa</i> .....	85
Tabla 11. <i>Tamaño de la empresa</i> .....	85
Tabla 12. <i>Apoyo de dirección de ideas para procesos innovación</i> .....	85
Tabla 13. <i>Capacitación en áreas de marketing, venta y operaciones</i> .....	85
Tabla 14. <i>Capacitaciones en área de marketing</i> .....	86
Tabla 15. <i>Capacitaciones en área de ventas</i> .....	86
Tabla 16. <i>Capacitaciones en área de marketing</i> .....	86
Tabla 17. <i>Calificación a procesos de capacitación</i> .....	86
Tabla 18. <i>Proceso de facturación</i> .....	87
Tabla 19. <i>Utiliza sistemas informáticos para revisar inventario</i> .....	87
Tabla 20. <i>Razón de no disponer de software automatizado</i> .....	87
Tabla 21. <i>Dispone de página web</i> .....	87
Tabla 22. <i>Tiene programa de formación permanente</i> .....	87
Tabla 23. <i>Instrumentos de gestión que usa</i> .....	88
Tabla 24. <i>Disposición a incorporar nuevas tecnologías</i> .....	88
Tabla 25. <i>Medios para comunicarse con clientes</i> .....	88
Tabla 26. <i>Tipo de reconocimiento obtenido</i> .....	88
Tabla 27. <i>Implementado procesos innovadores para vender</i> .....	89
Tabla 28. <i>Resultados al implementar procesos innovadores</i> .....	89
Tabla 29. <i>Gestionado exclusividad de marca en productos</i> .....	89

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo para la transformación cultural .....	14
<i>Figura 2.</i> Modelo de sistema de gestión de innovación .....	15
<i>Figura 3.</i> Agentes promotores de innovación.....	24
<i>Figura 4.</i> Antigüedad de la empresa .....	36
<i>Figura 5.</i> Tamaño de la empresa .....	37
<i>Figura 6.</i> Apoyo de la dirección sobre ideas de innovación .....	37
<i>Figura 7.</i> Realizado capacitaciones .....	38
<i>Figura 8.</i> Área de capacitaciones.....	39
<i>Figura 9.</i> Capacitaciones en el área de ventas .....	39
<i>Figura 10.</i> Capacitación en el área de marketing.....	40
<i>Figura 11.</i> Calificación a las capacitaciones .....	41
<i>Figura 12.</i> Proceso de facturación de la empresa.....	41
<i>Figura 13.</i> Dispone de sistemas informático para inventario.....	42
<i>Figura 14.</i> Razón de no disponer de software automatizado .....	43
<i>Figura 15.</i> Tiene página web para ofrecer productos.....	43
<i>Figura 16.</i> Programa de formación permanente.....	44
<i>Figura 17.</i> Instrumento de gestión en conducción de empresa.....	45
<i>Figura 18.</i> Dispuesto a incorporar nuevas tecnologías a la empresa.....	45
<i>Figura 19.</i> Medios para comunicarse con sus clientes.....	46
<i>Figura 20.</i> Reconocimiento por manejo de empresa.....	47
<i>Figura 21.</i> Implementado procesos innovadores .....	48
<i>Figura 22.</i> Resultados de implementar procesos innovadores .....	48
<i>Figura 23.</i> Patente.....	49
<i>Figura 24.</i> Portada de catálogo .....	61
<i>Figura 25.</i> Catálogo de servicios.....	62
<i>Figura 26.</i> Catálogo de aros.....	63
<i>Figura 27.</i> Catálogo de llantas .....	64
<i>Figura 28.</i> Pasos para adquirir un neumático en la página web .....	65
<i>Figura 29.</i> Equipo para servicio a domicilio.....	66

## Introducción

La importancia del tema viene dada por la evolución organizacional que han tenido las empresas en la última década, la cual también se ha observado dentro del contexto organizacional; la relevancia de este trabajo proviene conociendo que según Delfín y Acosta (2016) las Pymes son una prioridad para el desarrollo económico de los países a escala mundial. Varela y Méndez (2017) determinaron que anteriormente la innovación era reconocida como una forma de diferenciación; sin embargo, actualmente es obligatorio para la supervivencia. El punto central, es que la innovación es una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que deber ser constantemente retroalimentada y evaluada conforme pasa el tiempo y las industrias evolucionan.

El mercado de las comercializadoras de neumáticos se compone de empresas dedicadas a la importación, así como a la compra de proveedores nacionales para su posterior venta al cliente final. Según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEDE) en el período de enero a febrero de 2019, se importaron 382,000 neumáticos para vehículos livianos, siendo este producto el de mayor demanda a nivel nacional; los neumáticos de motos se importaron en una cantidad de 146,000, mientras que de bus y camión 74,000 unidades; el porcentaje restante pertenece a construcción industrial, agrícola, minería, entre otros. Con respecto, al mismo período en el 2015, 2016 y 2017, se evidencia un crecimiento en la importación de este tipo de productos (AEDE, 2019), por lo que el sector importador se considera en crecimiento, lo que le brinda un mayor dinamismo a las comercializadores que surten su oferta junto a los productos nacionales.

El tema tiene su pertinencia, debido a que, según Mendoza, Martínez, Chairez y Acosta (2019), por medio de la innovación las empresas logran disminuir costos e incrementan la satisfacción de sus clientes, alcanzando finalmente una ventaja competitiva dentro del mercado. Dentro de este sector, se ha observado que las empresas tienen una fuerte integración con sus proveedores, por lo que la

innovación organizacional surge como una alternativa necesaria para disminuir los costos y asegurar la supervivencia de la organización.

### **Planteamiento del Problema**

En el sector de las Pymes comercializadoras de neumáticos, se observa que la rivalidad entre competidores se centra en el precio; no se evidencian acciones innovadoras con respecto al servicio brindado o en los procesos que permitan a una empresa destacar sobre otra.

Para que las empresas comercializadoras de neumáticos, logren una ventaja competitiva, primero deben de evaluar su situación actual con respecto a la innovación, de esta forma podrán identificar sus aspectos vulnerables que no la dejan desarrollar. La implementación de la innovación no necesariamente va a necesitar de un fuerte desembolso de dinero, por lo que es factible el desarrollo de propuestas innovadoras para su ejecución (Flores, 2015).

Las empresas comercializadoras de neumáticos en su afán por preservar el dinero, no se han involucrado en buscar aspectos verdaderamente innovadores. Las Pymes de este segmento ofrecen servicios adicionales como lubricadora, lavadora y mecánica; sin embargo, no se evidencia el uso de tecnología para innovar en la comercialización, tampoco se reflejan innovaciones organizacionales que permitan al talento humano mejorar sus procesos. El giro de negocio de compra-venta ha generado que estas empresas se ubiquen en una zona de confort, de la cual no buscan salir por medio de la innovación.

Se espera poder identificar los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de las Pymes comercializadoras de neumáticos. Esto mediante el modelo compuesto por los drivers, recursos, actividades, barreras, facilitadores y resultados. En el contexto ecuatoriano, se estima que las barreras serán altas, los recursos, facilitadores y resultados bajos; en tanto, que los drivers serán variables.

Se va a utilizar el modelo del sistema de gestión de la innovación utilizado por Almeyda, González y Cabrera (2017) en donde los drivers encaminan los recursos,

a su vez esto a las actividades que también se ven influenciadas por las barreras y los facilitadores, brindando un resultado que con el feedback necesario, regresa al abastecimiento de recursos nuevamente. Por tanto, la investigación estará centrada en los componentes del modelo de innovación que son: drivers, recursos, barreras, facilitadores y resultados.

Con base a la problemática presentada, surge la interrogante sobre ¿Cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de las Pymes comercializadoras de neumáticos en la ciudad de Guayaquil?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de las Pymes comercializadoras de neumáticos en la ciudad de Guayaquil, para el desarrollo de estrategias de innovación.

### **Objetivos específicos**

1. Sustentar las teorías y definiciones con respecto a los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de las Pymes.
2. Identificar los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de las Pymes comercializadoras de neumáticos guayaquileñas en el año 2018.
3. Proponer estrategias de innovación para el sector automotriz que permita mejorar su competitividad.

## **Justificación**

El presente trabajo de investigación es necesario, debido a que la globalización ha empujado a las empresas a ser más competitivas y constantes en buscar el

éxito. Aguirre (2015) señaló que la innovación debe estar alineada en conjunto con la planeación estratégica, siendo un pilar fundamental para el crecimiento de las organizaciones. El sector de los comercializadores de neumáticos, al ser un mercado tan competitivo, necesita de fuentes de ventaja competitiva para alcanzar el éxito y garantizar la supervivencia. Por esta razón, las Pymes del sector deben conocer su situación actual y emprender estrategias de innovación, con la finalidad de lograr el crecimiento económico.

La implementación de las estrategias de innovación que se van a proponer, lograrán que el sector automotriz reduzca sus costos siendo más rentable, de igual forma pretende satisfacer a sus clientes, generando una mayor lealtad del mismo. Esto indiscutiblemente, llevará a las Pymes del sector al crecimiento económico, beneficiando a la empresa, al país y a la sociedad gracias a sus plazas de trabajo. Este proyecto está ligado al Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, ya que ayuda a consolidar el sistema económico, afianzando la dolarización (Senplades, 2017).

### **Alcance o Tipo de Investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) determinaron que el alcance exploratorio es aquel que como su nombre lo indica, busca explorar un problema que no ha sido lo suficientemente desarrollado, es decir se presenta como un análisis inicial del objeto de investigación. Este trabajo de investigación tendrá un alcance exploratorio debido a que no existe un extenso abanico de investigaciones relacionadas a las Pymes comercializadoras de neumáticos en la ciudad de Guayaquil, por lo que este proyecto surge como una propuesta inicial.

Hernández et al. (2014) afirmaron que el alcance descriptivo es el que pretende caracterizar el fenómeno que está siendo estudiado, por tanto, la presentación de los resultados en base a dimensiones, logra esta caracterización teniendo este trabajo también un alcance descriptivo. Se utilizarán entrevistas como herramienta de investigación.

## **Aspecto Innovador**

La novedad de este trabajo de investigación es que se propone la aplicación del modelo del sistema de gestión de la innovación que tuvo su origen en el trabajo de Pellicer, Correa, Yepes y Alarcón (2012), el cual en el contexto latinoamericano ha sido utilizado en el trabajo de Almeyda et al. (2017). Este modelo novedoso permitirá analizar la innovación dentro del sector automotor ecuatoriano.

# **CAPITULO N°1**

## **Marco Teórico**

## 1. Marco Teórico

### 1.1 La Empresa

La Cámara de Comercio de Bogotá (2019) en su artículo sobre ¿Qué es una empresa?, define a la empresa como “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. La empresa puede ejecutar actividades de naturaleza industrial o productiva; comercial o de prestación de servicios” (p. 1).

Para la Universidad de Jaén en su artículo titulado Introducción al concepto de empresa, esta puede ser analizada desde el punto de vista económico y desde el punto de vista administrativo. Desde la primera perspectiva, se considera como un agente que maneja de manera eficiente los recursos económicos para la producción de bienes y servicios dirigidos a un mercado sobre el cual se han definido objetivos. Desde la segunda perspectiva, se considera como un conjunto de elementos técnicos, humanos, de marketing y financieros, los cuales están organizados de manera jerárquica y son organizados por un empresario o grupo directivo (Universidad de Jaén, 2019).

En el contexto empresarial, un concepto importante que sale a la luz es el de direccionamiento estratégico, el cual posee una variedad de esquemas y modelos. La dirección estratégica busca que la organización pueda cumplir su visión a largo plazo; esto viene dado por una orientación de manera más global dentro de la empresa, superando a las áreas operativas. En este punto, se formulan estrategias, las cuales deben estar enfocadas en los requerimientos que solicite el mercado, generando planes que permitan ganar participación dentro del mismo, teniendo en cuenta la previsión de eventos adversos, disminuyendo la incertidumbre en la gestión de la empresa (Hernández, Cardona, & del Río, 2017).

Dentro del concepto de empresas, uno muy reconocido es el de empresas familiares, las cuales son las que heredan los hijos u otros familiares, donde por lo general el equipo directivo son los mismos familiares; entre sus principales características está el no aceptar a extraños dentro del grupo de accionistas, por lo que estas empresas se limitan al núcleo familiar. Estas empresas son elementos importantes en el desarrollo económico de los países. Entre sus principales vulnerabilidades están el ser afectadas por las cambiantes condiciones de mercado y por inconvenientes familiares. Las debilidades principales son el carecer de un sistema de gestión, ineficiente uso de recursos, escaso control, falta de planificación para la sucesión, entre otras (Santamaría & Pico, 2015).

## **1.2 Pymes**

Araque (2015) determinó que las Pymes son importantes en el desarrollo del país, debido a que asegura la oferta de productos básicos, además de proveer una importante fuente de empleo a la población. Por esta razón, tanto el sector público como privado, deben proveer de recursos, sean estos financieros o no financieros. Se destaca el hecho de que, por lo general, los apoyos destinados a este segmento empresarial, también son brindados a las microempresas. Las grandes empresas poseen la mayor participación de mercado, así como cuantiosos recursos. Esta es una oportunidad para las Mipymes, debido a que necesitan ser abastecidos de diversos productos y servicios.

El punto destacado en el párrafo anterior, resalta de importancia, por el hecho de que no se debe enfocar inicialmente en competir con las grandes empresas, sino que se pueden aprovechar oportunidades para un trabajo en conjunto. La flexibilidad de empresas con menor tamaño, resulta una fortaleza en comparación a empresas muy grandes, que en muchos casos tienen una estructura burocrática que les impiden tomar decisiones rápidas y eficaces.

Palma (2017) afirmó que el concepto de Pymes varía dependiendo del país donde se analiza. Entre los componentes que definen a una Pyme se encuentran el patrimonio o las ventas en moneda local, los empleados que posee la empresa,

los activos y el sector económico. Sin embargo, como definición general se puede señalar que es una empresa independiente, que posee una cantidad limitada de colaboradores y su facturación no supera cierto límite. Este grupo empresarial por lo general recibe incentivos de parte de políticas públicas que pretenden mejorar los ingresos de este segmento.

Aguilera, Virgen y Riascos (2017) señalan que el crecimiento empresarial es uno de los principales objetivos de las organizaciones, siendo las principales estrategias las intensivas, de integración y de diversificación. La aplicación de estrategias se puede dar debido a diversos contextos, entre los cuales se puede especificar al ciclo de vida, los recursos y la motivación. Las estrategias intensivas son aquellas que buscan la penetración y desarrollo de mercados, bienes y servicios. Las de integración son las que por medio de fusiones o adquisiciones busca obtener un mayor control sobre los competidores, siendo ellos mismos proveedores o distribuidores, según sea el caso de integración hacia delante o hacia atrás; es importante conocer que también existe la integración horizontal, la cual consiste en adquirir una empresa competidora. La estrategia de diversificación consiste en crear nuevos productos o servicios que sean significativamente diferentes a los actuales. Para desarrollar este tipo de estrategias se necesita de financiamiento, lo cual es una de las principales limitaciones de las Pymes.

En una investigación desarrollada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se señala que una de las principales limitaciones de las Pymes es el acceso al financiamiento; esto se da porque el Estado no desarrolla políticas puntuales para fomentar la innovación y mejorar la productividad de las empresas, no existe el adecuado asesoramiento empresarial, ni asistencia técnica necesaria. Esta brecha en el acceso a financiamiento se da porque la banca pública no se enfoca en los segmentos que la banca privada tiene excluidos; por lo que el Estado debe trabajar en la colocación de créditos que las instituciones financieras privadas no están interesadas en atender.

En el apoyo brindado a las Pymes es importante analizarlo desde el punto de vista de la banca. Para esto se revisaron los requisitos para acceder a un crédito

en BanEcuador. El crédito puede ser asignado a actividades de comercio, servicio o producción. Los montos asignados pueden ser en el rango de \$5,000 a \$500,000, la frecuencia de pago es moldeable dependiendo del ciclo productivo o de los movimientos de efectivo, el plazo dependerá del giro de la inversión, el período de gracia es de hasta cinco años, la tasa de interés promedio es del 9.76%, las garantías personales cubren hasta \$20,000, mientras que las reales superiores a ese monto. En los requisitos legales, se solicitan documentos de identidad, documentos que confirmen los ingresos del solicitante, documentos de las garantías, declaraciones impositivas, flujo de caja proyectado para créditos mayores a \$50,000, mientras que para los superiores a \$100,000 se solicita la prueba de factibilidad del mismo, adicional se agrega un plan de inversión para ambos casos. En el caso de personas jurídicas, deben mostrar los documentos pertinentes de la compañía (BanEcuador, 2019).

Estos requisitos, muestran que no existen muchas trabas con respecto a acceder a un crédito, siempre y cuando exista la garantía para afrontarlo, lo cual se torna complicado para los que desean emprender y no cuentan con bienes o efectivo. Como se vio anteriormente, la innovación es un aspecto fundamental para poder tener éxito al frente de una Pyme. Por tanto, a continuación, se presentan referentes teóricos con respecto a esta variable de investigación.

### **1.2.1 Pymes en el Ecuador**

Para el 2017 existían 884,236 empresas, en donde el 90.78% era microempresa, el 7.22% pequeña empresa, el 1.55% mediana empresa y el 0.46% grande empresa. Los negocios se concentran en un 40.84% a los servicios y en un 36.13% al comercio. Es importante destacar, que el 72.35% se dedican a las actividades de comercio, agricultura y ganadería, transporte y almacenamiento, manufactura, alojamiento y comida; siendo estas, las cinco actividades económicas principales de estas empresas. En lo que respecta a las provincias, se evidencia que Pichincha posee la mayor cantidad de negocios con el 23.40%, seguido de Guayaquil con el 18.77% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).

Las ventas anuales totales de las empresas presentaron un crecimiento del 2009 al 2014, lo que disminuyó en 2015 y 2016. Para el 2017, se refleja un crecimiento con respecto a su año anterior, sin llegar a los niveles reflejados en el 2014. Con respecto a estas ventas, el 71.34% pertenece a la gran empresa, el 15.98% a la mediana empresa, el 11.72% a la pequeña empresa, mientras que el 0.96% a la microempresa. La actividad que mayor generó ingresos fue la de comercio con el 32.11% de las ventas totales (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).

Este segmento empresarial tiene problemas para competir con los grandes importadores y la industria nacional que ya se encuentra posicionada. Entre los consejos para las Mipymes, están el garantizar la calidad de sus productos y servicios. Otro factor importante mencionado en el artículo es que se debe tener una buena capacidad de negociación con los proveedores. Es importante, destacar que una de las mayores fortalezas de este tipo de empresas es su adaptabilidad al cambio lo que viene dado con la innovación. Se informó que un 14% de las Pymes ecuatorianas innova e investiga en sus procesos (Revista Líderes, 2019).

Dentro de este proyecto de investigación, es importante lo encontrado en la investigación anteriormente citada, debido a que la competencia por ganar una porción de mercado es muy elevada, para lo cual hay que hacer esfuerzos de innovación en ciertos procesos claves como la calidad, negociación y procesos.

### **1.3 Clasificación de las Empresas en el Ecuador**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) vienen definidas por el tamaño de las mismas. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) una forma es determinarlo por las ventas anuales de las mismas, mientras que otra viene dada por el número de empleados; el primer criterio, para categorizarlas viene dado por las ventas durante el año (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018). A continuación, se presenta la forma en que se clasifican las empresas en el Ecuador:

Tabla 1  
*Clasificación de las empresas en el Ecuador*

<b>Tamaño</b>	<b>Ventas anuales</b>	<b>Personas afiliadas</b>
Grande	\$5'000,001 en adelante	200 en adelante
Mediana B	\$2'000,001 a \$5'000,000	100 a 199
Mediana A	\$1'000,001 a \$2'000,000	50 a 99
Pequeña	\$100,001 a \$1'000,000	10 a 49
Microempresa	Menor o igual a \$100,000	1 a 9

Fuente: *Directorio de Empresas y Establecimientos 2017*, por Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018.

Elaborado: por autora.

En la tabla se puede verificar que para el segmento objeto de este apartado del marco teórico las Pymes son aquellas empresas que tienen ventas anuales en el rango de \$100,001 a \$5'000,000 y poseen de 10 a 199 empleados. Sin embargo, para fines de esta investigación se incluirán también a las microempresas para los análisis realizados. Las Pymes y las microempresas, en conjunto se conocen como Mipymes.

Es importante destacar, que las Mipymes, son importantes para el desarrollo del país, por las fuentes de empleo ofrecidas; sin embargo, se observa cómo las grandes empresas son las que generan la mayor cantidad de dinero por ventas. El comercio, se perfila como la actividad con más ingresos por cuestión de ventas, lo que beneficia al presente proyecto, al estar alineado a ese sector económico.

#### **1.4 Innovación**

La innovación ha sido un componente complicado de posicionar en la mentalidad de los empresarios de Latinoamérica y el Caribe. Es por eso que se relaciona con los procesos creativos que conlleven al desarrollo de nuevos productos y servicios que logren la satisfacción de los clientes, siempre considerando la rentabilidad de la empresa. Ayuda a afrontar el dinamismo del mercado, convirtiéndose en un agente de cambio, brindando un mejor posicionamiento estratégico con respecto a la competencia. Esta reinención de los

productos y servicios debe ser un proceso constante dentro de las organizaciones (Hernández, Cardona, & Raad, 2017).

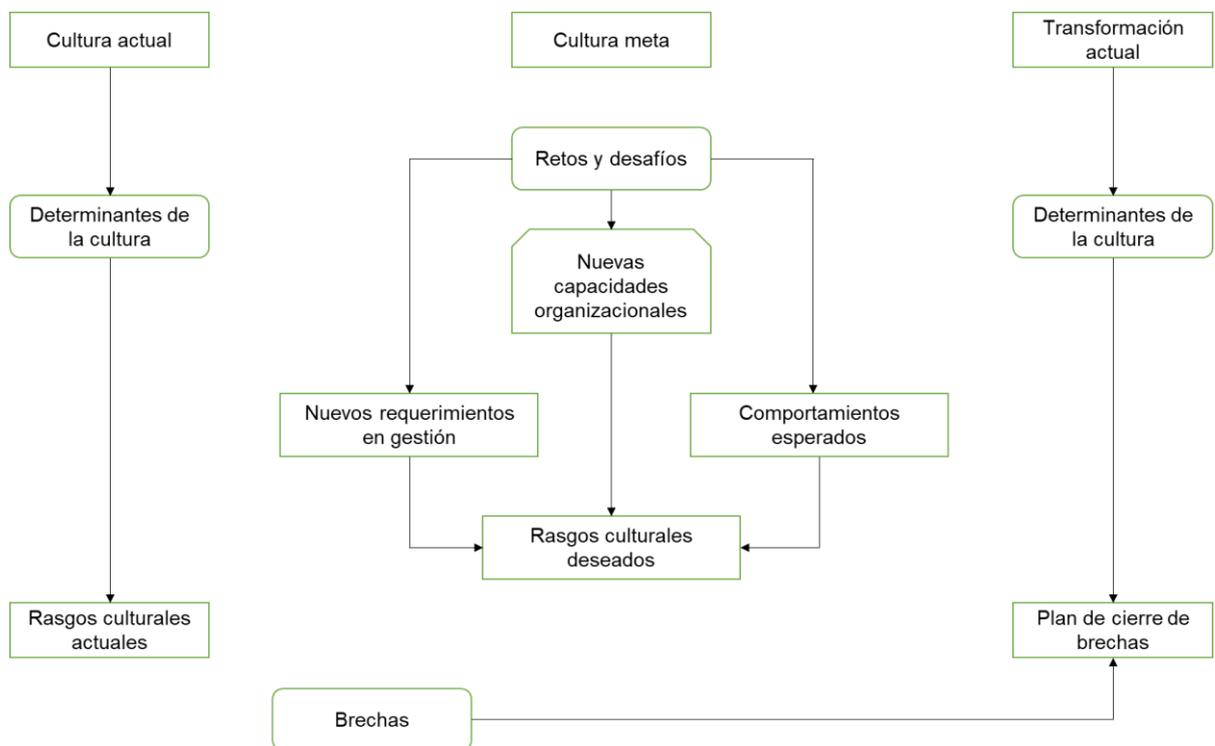
Como se puede observar en el párrafo anterior, la región ha sido renuente a los conceptos de innovación; sin embargo, se evidencia un cambio en los últimos años. La creatividad, en definitiva, es algo importante para alcanzar una reinversión empresarial, la cual debe siempre estar ligada a las finanzas del negocio. En ocasiones, alcanzar un posicionamiento estratégico gracias a la innovación, puede tomar un tiempo razonable, el cual deberá ser incluido dentro de las proyecciones de inversión e ingresos por concepto de este rubro.

La innovación se puede dar en diversos eslabones de su cadena de producción o servicio; es decir, puede generarse tanto en la creación de un nuevo producto o servicio final, como en la organización interna, gestión de recursos o canales que se utilizan para llegar al consumidor final. La innovación fue tomada muy en cuenta, cuando el ambiente competitivo de los mercados, cada vez se volvió más complejo. La tecnología ha sido un artífice para que la innovación pueda desarrollarse en las empresas. El ciclo de vida empresarial, no tiene influencia en la innovación, ya que esta se presenta tanto en mercados de rápido crecimiento, como en mercados maduros, donde el precio se vuelve un factor limitante que conlleva a reinventarse (Cerverón & Ybarra, 2016).

El concepto brindado por los autores citados en el párrafo anterior es importante, porque recalca que la innovación puede darse en cualquier eslabón de la cadena. Este proyecto de investigación se enfoca en las Pymes comercializadoras de neumáticos de la ciudad de Guayaquil, por lo que será fundamental analizar sus principales procesos para identificar en qué partes del mismo se puede innovar; además de verificar si las empresas actualmente tienen algún proceso donde se incentive a usarla por parte de sus colaboradores o equipo directivo.

La innovación está relacionada con la cultura organizacional de la empresa; siendo la cultura una herramienta necesaria para mentalizar a los colaboradores con un enfoque de reinversión. La innovación y por ende la creatividad dentro de

una organización, puede ser incentivada de dos maneras principales, las cuales son: por medio de un proceso de socialización donde se comunique a los empleados que la empresa desea colocar a la innovación como pilar de la misma; además, por medio de la coordinación de políticas, actividades y procedimientos que inculquen al colaborador valores orientados a innovar y que usen su creatividad. Cabe destacar que, así como la cultura organizacional, es una poderosa arma para incrementar la modernización, también puede servir para limitarla (Naranjo & Calderón, 2015). A continuación, se muestra un modelo para la transformación cultural orientada a la innovación.



**Figura 1. Modelo para la transformación cultural**

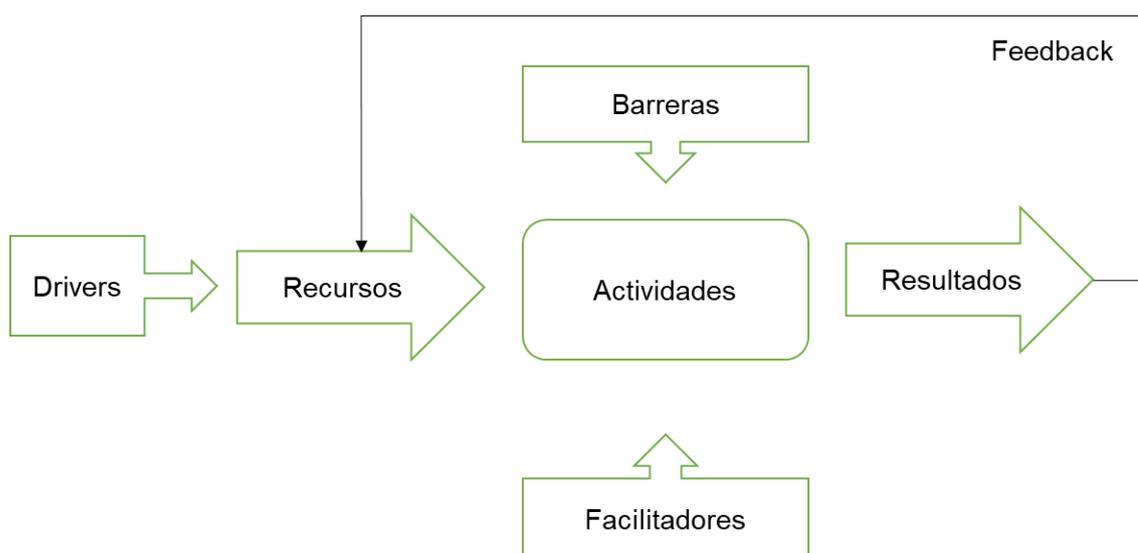
Fuente: Fuente: Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural, por J. Naranjo, G. Calderón, 2015, *Estudios Gerenciales*, 31(135),223-236.  
Elaborado por: la autora.

En el modelo de transformación cultural para la innovación, se puede observar que primero se analiza cómo se encuentra la cultura actual con respecto a la innovación, revisando los rasgos culturales en este aspecto; luego se establece una cultura meta, en donde se plantean retos y desafíos, que necesariamente conllevarán a nuevos requerimientos en gestión, nuevas capacidades organizacionales, comportamientos esperados que finalizan en los rasgos

culturales deseados. La transformación actual posee un análisis de lo realizado para poder tener una retroalimentación y reducir las brechas que hayan quedado pendientes. Con esto, se podrá tener una organización con una cultura orientada a la innovación.

## 1.5 Clasificación de la Innovación

El modelo de innovación utilizado por Almeyda et al. (2017) está compuesto por los drivers de innovación, el entorno del negocio, las capacidades organizacionales y los beneficios de la misma. La estandarización de este modelo incrementará las capacidades técnicas, el conocimiento, la rentabilidad y la satisfacción del consumidor. Este modelo presenta la característica, que cuando no está socializado en la empresa, puede ser usado por quien lleva adelante el proyecto para identificar claramente los beneficios y comprender todos los elementos que son afectados. El enfoque macro del modelo se compone de los drivers, recursos, barreras, facilitadores, actividades y resultados. A continuación, se muestra la forma en que se conforma y comporta el modelo, según sus elementos.



**Figura 2.** Modelo de sistema de gestión de innovación

Fuente: *Estudio de casos: Análisis de los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de proceso e innovaciones organizacionales en una empresa peruana líder en el sector Ingeniería y Construcción*, por E. Almeyda, M. González, R. Cabrera, 2017.

Elaborado por: la autora.

Partiendo del modelo se explica a manera general, lo que compone cada elemento para el análisis de la innovación.

Tabla 2  
*Elementos del sistema de gestión de la innovación*

Elementos	Innovación de proceso	Innovación organizacional
Drivers	<p><i>Driver interno:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Procesos más eficientes.</li> <li>* Costos de producción.</li> <li>* Calidad de productos y servicios.</li> <li>* Requerimientos del cliente.</li> </ul> <p><i>Driver externo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ventaja competitiva.</li> <li>* Subsidios y financiamiento público.</li> <li>* Tendencias tecnológicas.</li> <li>* Normatividad del sector.</li> </ul>	<p><i>Driver interno:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructura de trabajos.</li> <li>* Transferencia de conocimiento entre el personal.</li> <li>* Costos laborales unitarios.</li> </ul> <p><i>Driver externo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Relaciones con los clientes.</li> <li>* Comunicación inter-organizacional</li> <li>* Cooperación externa.</li> </ul>
Recursos	Talento humano, políticas organizacionales, infraestructura, información y conocimiento, financiamiento, institucionalidad y cooperación.	
Barreras	<p><i>Barrera interna:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Resistencia al cambio técnico.</li> <li>* Escaso personal calificado.</li> <li>* Restricciones financieras.</li> <li>* Escasa información sobre mercado/tecnología.</li> <li>* Inadecuada infraestructura.</li> </ul> <p><i>Barrera externa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Estrictas regulaciones o normativas.</li> <li>* Dificultad en encontrar socios en cooperación.</li> </ul>	<p><i>Barrera interna:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Riesgo de innovar es percibido como excesivo</li> <li>* Largo proceso de toma de decisiones.</li> <li>* Resistencia al cambio organizacional.</li> <li>* Escaso personal calificado.</li> <li>* Rotación de personal</li> </ul> <p><i>Barrera externa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Variabilidad macroeconómica.</li> <li>* Inestabilidad del mercado laboral.</li> </ul>
Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconocimiento e incentivos a la creatividad.</li> <li>* Cultura organizacional de innovación.</li> <li>* Aceptación de fracasos y errores humanos.</li> <li>* Equipos altamente motivados.</li> <li>* Tolerancia al riesgo.</li> <li>* Altos niveles de comunicación.</li> <li>* Incorporación de socio externo.</li> <li>* Respaldo del gerente en temas de innovación.</li> </ul>	
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ventas y margen de ganancia.</li> <li>* Participación de mercado.</li> <li>* Capacidad técnica.</li> <li>* Productividad del proceso.</li> <li>* Satisfacción del cliente.</li> <li>* Patentes o secretos industriales.</li> <li>* Lecciones aprendidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Productividad del personal.</li> <li>* Transferencia de conocimiento en el personal.</li> <li>* Estructura laboral y organización del conocimiento.</li> <li>* Proceso de toma de decisiones.</li> <li>* Satisfacción del lugar de trabajo.</li> </ul>

Fuente: *Estudio de casos: Análisis de los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de proceso e innovaciones organizacionales en una empresa peruana líder en el sector Ingeniería y Construcción*, por E. Almeyda, M. González, R. Cabrera, 2017.

Elaborado por: la autora.

De manera general, obtener una mayor cantidad de participación de mercado es uno de los principales drivers que motivan a las empresas a innovar, otro de ellos es el reducir los costos, ya que al final significan una mayor rentabilidad de la empresa. El driver es el objetivo interno o externo que motiva a la empresa a innovar; es decir, es la motivación a realizar cambios dentro de la organización.

Según Ramírez y Baños (2015) los recursos son una parte muy importante en el proceso de innovación, especialmente, aquel que está relacionado a la política organizacional, ya que es en este punto donde se delinear las oportunidades existentes para obtener mejores resultados empresariales.

Las actividades se refieren a la acción desarrollada dentro del proceso de innovar, el cual viene dado por las retroalimentaciones realizadas en el camino. Para Rangel, Aguilera y González (2015) las barreras de la innovación son aquellas situaciones que influyen de manera negativa en la misma; en este punto, se destaca a la cultura organizacional, el talento humano, la información, el costo y las políticas estatales.

Iglesias, Jambrino y De las Heras (2017) indicaron que los facilitadores de la innovación pueden estar dados por el acceso a financiamiento público por concepto de modernización, recursos propios, reconocimiento de la importancia estratégica de la innovación para la organización, monitoreo constante al mercado, equipos calificados, poseer un sistema de gestión de innovación, alineación entre departamentos para la innovación, coordinación de la dirección de recursos humanos, conocimiento de elementos de apoyo en el medio, entre otros.

Polo, Ramos, Arrieta y González (2017) señalaron que los resultados empresariales, gracias a la innovación, se reflejan en un incremento en las ventas, ventajas competitivas sostenibles, mayor rentabilidad, crecimiento empresarial, creación de un entorno innovador y aumento de la capacidad para nuevas innovaciones.

Hernández y Sánchez (2017) determinaron que los resultados empresariales van a depender del nivel de innovación dentro de sus procesos, lo cual es importante que conozcan los empresarios. Las oportunidades y desafíos que se presentan en los diferentes mercados, obligan a las organizaciones a ser capaces de innovar y desarrollar modelos de negocio que sean sostenibles. Es interesante destacar que este concepto va muy relacionado a la ventaja competitiva, por lo que surge la innovación como una fuente importante de esta ventaja.

Según Piñeiro, de Llano y Rodríguez (2016) afirmaron que una de las claves para el éxito empresarial al aplicar la innovación, es la tecnología. La competitividad de la empresa se va a ver limitada cuando existen recursos o capacidades que no tiene en comparación a otra; cuando las organizaciones poseen estos recursos que son singulares, escasos o costosos, tienen una ventaja competitiva sostenible. La innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) pueden generar una mejor experiencia para el cliente, dando una mayor capacidad de innovación, lo cual finalmente se resume como una ventaja competitiva.

Este aspecto es importante de analizar, ya que la innovación surge de ideas creativas que ayuden a reinventar los procesos, siendo las TICs una gran ayuda con respecto a esta situación. Hay que considerar, que en el mercado se pueden encontrar soluciones innovadoras a diversos procesos, los cuales pueden ser incluidos dentro de la empresa.

## **1.6 Tipos de Innovación**

La innovación se la conoce como la inserción de un producto de forma mejorada o nueva dentro del mercado, el cual tiene como principal objetivo la generación de ingreso económico dentro del país. Por lo que se menciona la existencia de cuatro tipos de innovación, debido a que la innovación no solo se da en servicios y productos, involucrando la forma en la que se realizan las cosas, por lo que se detallan los tipos a continuación. La innovación de proceso se refiere a la implantación de un método mejorado o nuevo de distribución o producción, que conlleven cambios en cuanto a la disminución de costos, cambios en el software,

mejora de la calidad o distribución de productos nuevos. La innovación de la organización, se basa en la mejora en cuanto a la estructura del trabajo, la metodología (como la capacitación, evaluación, implementación de la cadena de valor, la mejora en cuanto a recursos humanos, gestión de calidad, entre otros) al igual que el tipo de relación que se mantenga con las personas externas a la empresa (Guaipatín & Schwartz, 2014).

La innovación en mercadotecnia es la que implica nuevas formas de dar a conocer o distribuir el producto por medio de cambios en la imagen del producto, ya sea en el tipo o forma de envase, etiqueta, color, logo, lo que permita realizar una nueva promoción a fin de ganar posicionamiento en el mercado. Este tipo de innovación va en la misma línea de la innovación de producto que se identifica por el ingreso de bienes, productos o servicios al mercado, que tengan una mejora evidente en cuanto al uso, la distribución o proceso al que va a ir dirigido; viéndose este tipo de innovaciones directamente relacionadas con el financiamiento de recursos económicos para la implementación y capacitación del personal en las mejoras que se realizan (Guaipatín & Schwartz, 2014).

Si bien es cierto la innovación es la integración de la tecnología actual para poder mejorar o crear un sistema, producto o proceso del cual se logre obtener el éxito y reconocimiento social y económico, también se debe diferenciar entre la innovación administrativa y la técnica, ya que se han encontrado diferencias entre ellas. Al hablar de innovación administrativa se hace referencia a la variación en la comunicación, relaciones sociales, estructuras, reglas y procesos administrativos los que de cierta forma deben estar ligados a la dirección y acciones básicas de las empresas. Mientras que al hablar de la innovación técnica se involucran las mejoras o creación de nuevos servicios, productos o a los procesos relacionados estrictamente con el trabajo principal que se realice en el cual sea necesario el uso imprescindible de la tecnología (Gálvez, Hernández, & Molina, 2016).

El tema innovación es un campo muy amplio por lo que de acuerdo a la perspectiva e investigación de cada autor saltan a relucir diferentes tipos de innovación, dando a conocer la innovación de servicios la que es orientada a la

mejora de la gestión y procesos. La innovación social, se enfoca a la resolución de problemas de tipo ambiental y social por medio de formas innovadoras. En el ámbito de tecnológico, se basan estrictamente a la creación de productos de tecnologías multifuncionales y con mayor accesibilidad. En la innovación del diseño se da una variación de acuerdo a la naturaleza del mismo, siendo su principal misión el área funcional y creativa. Mientras que en la innovación técnica se enfoca en optimizar el tiempo y los recursos de los usuarios por medio de la solución y realización de oficios de forma original (Navarro & Moreira, 2018).

La innovación de acuerdo a la forma en la que se produce se la puede diferenciar por ser de tipo abierta o cerrada. La innovación abierta se puede conocer debido a que estas se encuentran en un área de conocimiento activo en un mercado con altos niveles de crecimiento, lo que los conlleva a la necesidad de crear vínculos con organizaciones externas. En cuanto a la innovación cerrada, como su nombre lo indica, se refiere a que las personas a cargo de la realización de innovaciones están en una sola organización, por lo que las creaciones que se realicen pertenecerán a un solo dueño (Navarro & Moreira, 2018).

En los tipos de innovación de acuerdo al desarrollo y emprendimiento local, en el que se describe la innovación como la creación de ideas nuevas o como el proceso para la creación de valor para los negocios, se pueden evidenciar cuatro tipos de innovación como lo son los de un modelo nuevo de negocio, innovaciones discontinuas o de ruptura, innovación de nueva actitud, Incremental o de innovación progresiva. El primer tipo de innovación se basa en buscar nuevas formas para satisfacer las necesidades de los clientes por medio de un nuevo modelo de negocio, el cual no se centra en el uso de la tecnología como tal, sino más bien en la satisfacción total del cliente, en la que se puede tener el aporte de la tecnología de forma parcial. Lo que se busca en este modelo es básicamente mejorar la manera en la que se llega al cliente por medio de los productos o servicios ofertados.

Las innovaciones discontinuas o de ruptura, son conocidas también como de ruptura de la tecnología o producto, en la que se crea un quiebre o variación en una

plaza generalmente positiva o generación de apertura en la empresa la cual, aunque en ocasiones no es factible en un tiempo corto para las personas o la propia empresa. La innovación de nueva actitud, innova por medio de una nueva marca o empresa con el objetivo de capturar nuevas plazas de mercado con un modelo y empresa nueva. La innovación incremental o de innovación progresiva, es la que realiza cambios a los servicios o productos que ofrecen a fin de lograr la efectividad del mismo, la cual puede tener como ventaja de un menor costo o simplemente se basa en la renovación de imagen para que vaya acorde a las preferencias, gustos y modas que exista actualmente (Tortosa, De Pablo, & Uribe, 2018).

### **1.7 Desarrollo de un Territorio Innovador**

El desarrollo de un territorio innovador salta desde la necesidad de crear una economía favorable la cual se centra en los sitios o lugares que tienen mayor apertura a la innovación, así como las relaciones comerciales, culturales y sociolaborales que impulsan el crecimiento de la innovación. Esto permite analizar cuál es el territorio más idóneo para la expansión y producción del producto, bien o servicio que se desea realizar. Al territorio innovador se lo puede analizar por medio de varios elementos, entre los cuales se encuentran los recursos materiales, inmateriales, la lógica del aprendizaje, conjunto de actores, la lógica de interacción, el substrato territorial. Los recursos materiales se refieren al patrimonio, infraestructura que se posee, así como también a los recursos inmateriales en las que se encuentran la herencia cultural, conexión social y el saber hacer, las cuales deber de ser identificadas y puestas en marcha. La lógica de aprendizaje, es donde se realizan cambios y modificaciones de acuerdo al movimiento del entorno y su comportamiento a futuro.

En el conjunto de actores se incluyen a los sindicatos, empresarios, asociaciones privadas y públicas que intervienen, los cuales tienen la capacidad de emprender proyectos, tomar decisiones, sintiéndose a gusto con los nuevos emprendimientos y retos que van a impulsar. La lógica de interacción, destaca la conexión existente entre los actores, la capacidad de acuerdo que deben de tener, sin embargo, no descarta la presencia de la competitividad y discusión de intereses.

El substrato territorial, se convierte en una fuente de empleo para los residentes del sector (Méndez, 2016).

La economía en crecimiento es la base para la unión entre mercados, espacios y organizaciones que permite la expansión hacia otros países de los sistemas productivos a nivel mundial. Esto se ha venido dando gracias a que los países del mundo han apostado al cambio que los lleva al crecimiento, la intercomunicación y la eliminación de fronteras a países de alto y bajo crecimiento económico. Las industrias se apuntan de acuerdo a las capacidades de cada país entre las que se encuentran las industrias de innovación, de tecnología, las agrarias por medio de la producción de bienes de calidad, marketing entre otras. Para poder destacar de acuerdo a los territorios que se encuentran es suficiente el recurso natural por lo que estas tienen que tener ciertas características que impulsen su crecimiento como; infraestructura, recursos humanos y naturales, el sistema empresarial, el sector urbano y la organización productiva que posean. Estos factores han generado un gran cambio en la estructura en los últimos 30 años de las empresas que lideran este tipo de transformación económica (Vásquez, 2015).

De acuerdo a lo establecido por el autor en el párrafo anterior se puede destacar la importancia de que los países busquen el crecimiento y desarrollo económico por medio de los recursos que cada uno de ellos posee o por la búsqueda de financiamiento de países desarrollados, lo cual en este siglo que evoluciona constantemente es una gran ventaja, ya que permite que se den a conocer a nivel global debido al alto nivel de intercomunicación que existe en la actualidad.

Al hablar de territorio se lo puede descifrar como el espacio en el que se interrelacionan aspectos económicos, políticos, ambientales y sociales. Así que el territorio no sólo se conforma por ser un espacio físico, ya que este está comprendido también por el esfuerzo humano, el cual es el autor principal en cuanto a las modificaciones y evoluciones que se dan a lo largo de los años. Por lo que se le atribuyen ciertas cualidades al ámbito territorial como la escala de observación la que puede ser local, subregional, regional, nacional e internacional; la integridad conformada por la estructura funcional sea rural o urbana; la temporalidad la que

varía de acuerdo a los cambios, sociales, culturales, económicos y políticos dados en cada país y la diversidad que conforma espacios productivos, geográficos, sociopolíticos, entre otros, esto determinará el desarrollo e implementación de las innovaciones que se den en el área (Salvadeo, 2018).

### **1.8 Intervención de agentes promotores de innovación**

La innovación es la mejora de un bien o servicio por medio de la renovación de las técnicas o procedimientos utilizados para la realización de un producto, este tipo de cambio o renovación si bien es cierto ayudará a que el producto o servicio tome una mejor posición en el mercado, también tiene un costo muy elevado, que muchas empresas locales o Pymes no pueden asumir con los recursos económicos que posean para solventar estos cambios, lo cual en ocasiones los lleva al cierre total o parcial del negocio debido a que la competencia liderada por empresas grandes se mantiene en constante evolución. Es ahí donde intervienen y toman relevancia los agentes locales, los mismos que pueden ser públicos o privados, que ayudan por medio de centros de formación técnica, asociaciones empresariales, de tipo local, superlocal, sirviendo de cooperación para la innovación de estas empresas.



**Figura 3. Agentes promotores de innovación**

Fuente: Innovación y redes de cooperación para el Desarrollo Local, por R. Méndez, 2016, *Revista Internacional de Desenvolvimiento*, 2(3),37-44.

Elaborado por: la autora.

En el tema de innovación se han experimentado cambios significativos en los últimos 20 años, en cuanto al método de enseñanza en las instituciones educativas, centros de investigación, la generación de conocimientos, entre otros, a fin de generar nuevas formas de obtener recursos que financien el desarrollo de propuestas innovadoras. Siendo las instituciones privadas quienes han creado espacios los cuales sirven de apoyo para las personas que tienen las capacidades y deseo de innovar en diferentes países. Esto se convierte en un inicio idóneo para el cambio en segmentos que antes no habían recibido este tipo de reconocimiento, ya sea por la falta de equipamiento necesario, respaldo económico, insumos, lo que obstaculizaba cualquier tipo de procesos de innovación (Casalet & Buenrostro, 2014).

La innovación ha sido establecida por formar parte de una de las inversiones económicas de mayor importancia a nivel mundial, ya que es un soporte determinante para la generación de ventajas, así mismo como para la adquisición de nuevos conocimientos y poder crear soluciones en las diferentes áreas como

economía, seguridad, permitiendo la generación de una mejor calidad de vida para los individuos. Por lo que se ha visto la necesidad de crear políticas que ayuden a la sostenibilidad de la innovación, por medio de la tecnología, educación y la ciencia; en la que diversos organismos se centran en el mejorar la calidad de vida utilizando la intervención de centros investigativos los cuales contribuyen al liderazgo, innovación emprendimiento social empresarial, responsabilidad (Arredondo, Vásquez, & De la Garza, 2016).

Los cambios que se han dado desde hace algunas décadas en cuanto al desarrollo tecnológico han sido de suma importancia para el crecimiento económico, este cambio se ha dado a partir de la llamada sociedad del conocimiento, la que impulsa el aprendizaje y la capacidad a nivel competitivo y productivo de las empresas, promoviendo un avance continuo en cuanto a las innovaciones en productos y métodos usados en los negocios; al igual que en el área académica lo cual se ha visto reflejado en el incremento de publicaciones, creación de productos y de las investigaciones realizadas con distintos enfoques para realizar el análisis de las mismas. El estudio de la innovación ha abordado a nivel micro, orientando a la investigación de factores determinantes para el éxito entre la innovación y las estrategias planteadas por la organización (González & Martínez, 2014).

### **1.9 La Innovación en las Empresas del Ecuador**

En el Ecuador se han realizado esfuerzos por monitorear e impulsar la innovación, este es el caso de la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ACTI), la cual busca conocer el desarrollo tecnológico y el nivel de innovación presente en la nación (INEC, 2014).

El Ecuador se encuentra en un nivel medio de innovación, debido al enfoque extractivista, sin elementos innovadores. Es importante destacar que, existe una internalización deficiente y escasa inversión en I+D en las empresas nacionales. Entre los sectores más innovadores están los de servicio, manufactura, comercio y finalmente los de minas y canteras. Entre los tipos de innovación más utilizados en

el Ecuador están la innovación en procesos, organizacional de productos y comercialización, en ese orden (Montenegro, 2019).

Las principales dificultades para innovar en el Ecuador son el difícil acceso a incentivos fiscales para innovación o emprendimientos, burocracia excesiva, marco regulatorio no compatible, deficiente articulación entre instituciones estatales, así como entre universidades y empresas. En el país, se refleja una baja inversión en innovación y desarrollo, tecnología pobre en comparación a otros países y escasos procesos de transferencia tecnológica (Montenegro, 2019).

### **1.10 Industria de Comercializadoras de Neumáticos**

Con respecto a los antecedentes de esta industria, se conoce por medio de una investigación de Diario El Comercio que, en el 2009 debido a la crisis mundial y medidas como las salvaguardias, hubo una disminución de la importación y producción de llantas, que para ese entonces tenía a Continental como único fabricante. La empresa Llantacentro determinó que las ventas disminuyeron de 4,000 llantas anuales a 1,000. Uno de los factores principales era la traba que imponía el Instituto Nacional de Normalización (INEN), quien exigía una revisión minuciosa del producto y certificados de calidad. En el 2010, se observó una mejora en la industria al incrementar sus ingresos, gracias al crecimiento de la industria automotriz (El Comercio, 2010).

Las comercializadoras de neumáticos tienen una estrecha relación con el desarrollo de la industria automotriz por lo que es necesario conocer cómo se encuentra esta actualmente. Según el reporte de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE) en el período de enero a julio de 2019 se vendieron 76.8 miles de automotores, a diferencia del mismo período en 2018 donde se vendieron 80.0 miles; es decir, hubo un decrecimiento del 4.0% con relación al año anterior. Esta situación evidentemente afecta a la industria, ya que la comercialización de llantas dependerá del número de vehículos. Desde el punto de vista regional, el comportamiento en el semestre analizado, fue de un

decrecimiento del 5.2% en ventas (AEADE, 2019); por tanto, se observa una contracción en el mercado, la cual fue menos contundente en el Ecuador.

En el estudio desarrollado por Álvarez y Duque (2019) se identificó que la rentabilidad en las comercializadoras de neumáticos en el año 2015, se vio afectada en alrededor de un 40% por las medidas proteccionistas tomadas por el gobierno, en donde se impuso el cobro de salvaguardas para los importadores. Eso conllevó a una potenciación de la industria nacional que aprovechó la oportunidad para introducirse en el mercado; no obstante empresas como Continental y General Tire ganaron participación de mercado. De igual forma, aparecieron empresas reencauchadoras de neumáticos al generarse la oportunidad de negocio.

En este mercado, la comercialización de neumáticos se enfoca en los vehículos pequeños y medianos. Los tráileres, tanqueros y camiones, por lo general realizan el reencauche de sus llantas, ya que el comprar neumáticos nuevos incrementa sus costos de operación, lo cual no es conveniente en el giro de negocio en que se desenvuelven (Ayala, 2015).

En el Censo Económico realizado en el 2010 se identificaron 27 empresas guayaquileñas pertenecientes a la partida 4912 que representa a Partes y accesorios n.c.p. de vehículos de motor. Asimismo, se logró detectar que existían seis empresas guayaquileñas constituidas para la partida 3611 perteneciente a Neumáticos nuevos, cámaras de aire, neumáticos sólidos o tubulares, bandas de rodadura intercambiables, etc. Es decir, en total se registraron 33 empresas constituidas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2019). Cabe recalcar que, cada una de estas empresas a su vez disponen de más sucursales, dinamizando este nicho de mercado.

# **CAPITULO N°2**

## **Metodología**

## **2. Metodología**

El objetivo del presente capítulo es explicar los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones organizacionales de las Pymes del sector automotriz en el año 2018. Este estudio se basa en un enfoque mixto de tipo exploratorio y descriptivo. Las técnicas de investigación a utilizar son una encuesta validada y una entrevista estructurada.

### **2.1 Tipo de Investigación**

El presente trabajo de investigación será de tipo exploratorio descriptivo. Puesto que según Martínez (2018) las investigaciones exploratorias son las que abordan temas poco investigados, por lo que la investigación es novedosa. La definición del tipo descriptivo viene dada por la caracterización de las variables, teniendo como ventaja una mejor comprensión del fenómeno al ser mostrado de manera descriptiva.

Como indica el autor en relación al trabajo de investigación se realizará un estudio exploratorio, ya que no se han identificado trabajos que analicen la innovación en empresas comercializadoras de neumáticos. La recopilación de información estadística relevante a los administradores de este tipo de negocios permitirá realizar una caracterización del objeto de estudio, con lo que cumple la definición de investigación de tipo descriptiva.

### **2.2 Enfoque de la Investigación**

La metodología de este trabajo constó de un enfoque cuantitativo y cualitativo, es decir fue mixta. El enfoque cuantitativo se define como el uso de mediciones estadísticas para el desarrollo y análisis de los resultados; este tipo de enfoque es objetivo, ya que analiza al objeto de estudio desde una perspectiva numérica (Universidad de Jaén, 2019). Para Hernández (2014) El enfoque cualitativo es el que busca conocer opiniones y puntos de vista sobre el objeto de estudio; en tanto que, el mixto es la utilización de ambos enfoques.

El enfoque cuantitativo fue útil para mostrar los resultados de las encuestas aplicadas a los administradores de las Pymes comercializadoras de neumáticos de la ciudad de Guayaquil. El uso de frecuencias y porcentajes, coloca a este trabajo en un enfoque cuantitativo. El enfoque cualitativo, en cambio se utilizó por medio de las entrevistas realizadas a tres administradores de este tipo de negocios.

### **2.3 Operacionalización de las Variables**

Las variables de investigación son los factores de innovación y el desarrollo de innovaciones organizacionales de las Pymes del sector automotriz. Se escogieron estas variables, porque se desea conocer el nivel de innovación de este tipo de empresas. Ambas variables serán evaluadas mediante las dimensiones propuestas en el trabajo de Urcia (2013), los indicadores de los factores de innovación fueron capacitación, comercialización, investigación y desarrollo, modernización organizacional, tecnología, certificación; mientras que para la otra variable, se tomaron los indicadores de innovación del proceso, innovación del producto y patentes.

En la operacionalización de las variables se presenta el concepto de la variable factores de innovación y de desarrollo de innovaciones organizacionales de las Pymes del sector automotriz, donde se puede observar que la innovación involucra aspectos creativos para el desarrollo de soluciones que conlleven a la satisfacción del cliente y generación de valor de la empresa; en tanto que, las Pymes tienen una delimitación con respecto al talento humano demandado y la facturación obtenida.

Tabla 3  
Operacionalización de las variables

Variable	Concepto	Indicador	Instrumento
Factores de innovación	La innovación se refiere a acciones que involucran procesos creativos, que se destinan a la mejora de productos, servicios, procesos u otros aspectos que se enfoquen finalmente en la satisfacción del cliente y en crear valor para la empresa (Hernández et al., 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Investigación y desarrollo</li> <li>- Modernización organizacional</li> <li>- Tecnología</li> <li>- Certificación</li> </ul>	Encuesta
Desarrollo de innovaciones organizacionales de las Pymes del sector automotriz	Las Pymes son las pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen una cantidad limitada de colaboradores y su facturación no sobrepasa cierta barrera (Palma, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación del proceso</li> <li>- Innovación del producto</li> <li>- Patentes</li> </ul>	Encuesta

## 2.4 Universo y Muestra de Estudio

El universo se define como un conjunto de elementos que se caracteriza por tener rasgos en común, siendo esto el objeto de estudio; en tanto que la muestra es una parte del universo que se selecciona para la medición de la variable, lo cual permite realizar generalizaciones sobre la población estudiada (Ravanal, 2019).

Según Díaz (2019) las técnicas de muestreo sirven para una adecuada selección de la muestra representativa del universo; para esta investigación se utilizará el muestreo no probabilístico, el cual no utiliza el azar para seleccionar los individuos, dentro de este tipo de muestreo se usará el muestreo de conveniencia,

cuya utilidad viene dada por el hecho de que el investigador es quien decide qué elemento formará parte de la muestra.

En este trabajo, se establece una muestra por conveniencia de 20 administradores de este tipo de negocios, a pesar de contar con un universo de 33 empresas constituidas en Guayaquil, según el Censo Económico 2010, en el cual no se contabilizan sucursales. Se utilizó este tipo de muestreo, debido a que varios de los administradores de las Pymes de este sector no tuvieron la predisposición para ayudar con la encuesta de la investigación, dejando como opción el uso de una muestra de conveniencia que permita recolectar los datos necesarios que satisfagan el estudio. Las entrevistas fueron desarrolladas a tres administradores.

Las 20 empresas que formaron parte de la encuesta estaban ubicadas en el norte y sur de la ciudad de Guayaquil. Estas prefirieron mantenerse en el anonimato por motivos de cuidar la integridad de sus marcas. Las entrevistas fueron realizadas a los administradores de las empresas Servillantas Express ubicada en Guayacanes Av Isidro Ayora MZ0 Solar 1, BrodMen Tecnicentros ubicado en Urb. La Garzota Mz. 29 Solar 14, y Autocorner ubicado en la Av. De las Américas.

## **2.5 Método**

El primer método que se utilizó en el presente proyecto fue el inductivo que tiene como característica ir de lo particular a lo general (Abreu, 2014). Esto se logró por medio de la entrevista desarrollada a tres administradores de este tipo de negocios.

El otro método utilizado en el presente proyecto fue el deductivo, el cual tiene la característica de ir de lo general a lo particular; lo que implica iniciar con una revisión de la literatura, la cual es evaluada por medio de la investigación realizada en un contexto específico (Robles, 2019). En este trabajo investigativo se llevó a cabo además un método correlacional ya que se estableció la relación entre factores de innovación y desarrollo de innovaciones.

## 2.6 Técnicas de la Investigación

Las variables de esta investigación son los factores de innovación y el desarrollo de innovaciones organizacionales de las Pymes del sector automotriz. Para evaluar las variables, se procedió a utilizar el modelo desarrollado por Urcia (2013), donde se incluyeron las dimensiones de los factores como son la capacitación, comercialización, investigación y desarrollo, modernización organizacional, tecnología, certificación; en tanto que, las dimensiones del desarrollo de innovación son: innovación del proceso y patentes.

El cuestionario original se basó en la metodología Oslo OECD-EUROSTAT 2005. La encuesta tuvo un total de 20 preguntas en total con opciones múltiples. La validez del instrumento se desarrolló por medio de la aplicación del mismo a una muestra piloto del 10% de una muestra estratificada de 252 empresas (Urcia, 2013).

En los anexos, se muestran las preguntas de este cuestionario con opciones de respuesta cerrada, que cuenta con datos dicotómicos, nominales y ordinales, para los cuales se usó una escala de Likert de cinco opciones.

Al inicio de la encuesta, se pregunta sobre la antigüedad y tamaño de la empresa, además del apoyo que ofrece la dirección para realizar los procesos de innovación. La dimensión de capacitación se evalúa en las preguntas 4, 5, 7, 8 y 9 en donde se cuestiona si la empresa realiza capacitaciones y en qué áreas se ha dado. La dimensión de comercialización se estudia en las preguntas 9, 10, 11 y 12, donde se pregunta sobre ciertos procesos como la facturación, software y página web, que son importantes en la innovación. La dimensión de investigación y desarrollo se analiza en la pregunta 13, en donde se interroga sobre la realización de programas de formación permanente sobre manejo, cambio de neumáticos y otros productos al personal operativo.

La dimensión de modernización organizacional se mide en la pregunta 14 en donde se investiga sobre los instrumentos de gestión que se utiliza en la conducción de la empresa. La dimensión de tecnología se analiza en la pregunta 15 y 16. La

dimensión de certificación se evalúa en la pregunta 17 donde se interroga sobre los reconocimientos. La dimensión innovación del proceso mide en las preguntas 18 y 19, la implementación de procesos innovadores y la satisfacción de resultados obtenidos. Finalmente, se evalúan las patentes en la pregunta 20 sobre la gestión de las mismas.

La variable desarrollo de innovaciones, tuvo a la innovación del proceso que se analizó en la pregunta 10, en la pregunta 11 se preguntó sobre si los resultados fueron satisfactorios, mientras que las patentes se preguntan en el ítem 12. Adicionalmente, se realizó una entrevista a tres administradores de este tipo de negocios para conocer un poco más sobre la gestión y desarrollo de innovaciones dentro del sector.

Los datos fueron tabulados por medio del programa Microsoft Excel 2016, los cuales posteriormente fueron presentados en tablas de frecuencia y pasteles estadísticos para un mejor análisis de los mismos.

# **CAPITULO N°3**

## **Resultados**

### 3. Resultados

#### 2.1 Resultados de Encuestas

##### 1.- Antigüedad de la empresa:

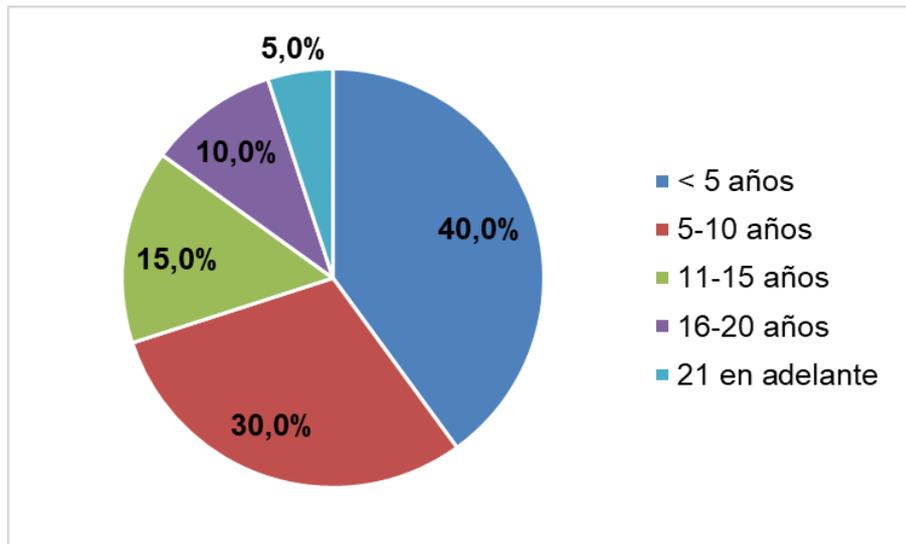


Figura 4. Antigüedad de la empresa

Con respecto a la antigüedad de las empresas, se apreció que un 40.0% de empresas tiene menos de cinco años establecidas, el 30.0% tiene de cinco a diez años, mientras que las empresas con mayor tiempo en el mercado apenas lo conforman el 5.0% de las empresas. Por tanto, la mayoría de empresas tienen poca experiencia en el mercado de venta de neumáticos.

##### 2.- Tamaño de la empresa

Con respecto al tamaño de la empresa se obtuvo que el 65.0% de estas cuentan con menos de cinco empleados, el 30.0% tiene de seis a diez empleados, mientras que las empresas que disponen de 11 a 15 empleados fueron del 5.0%. Por tanto, se evidencia que la mayor parte de las PYMEs disponen de poco personal para atender el negocio.

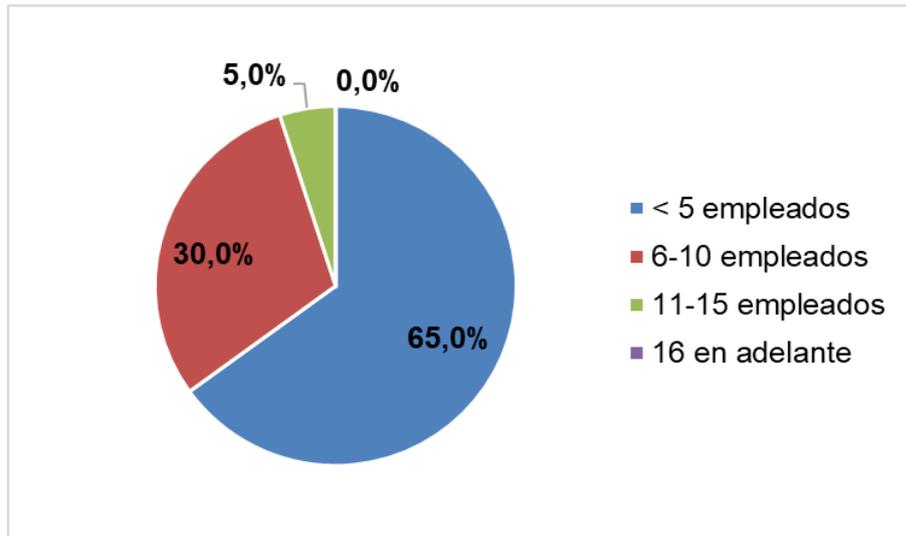


Figura 5. Tamaño de la empresa

3.- La dirección apoya las ideas para realizar procesos de innovación:

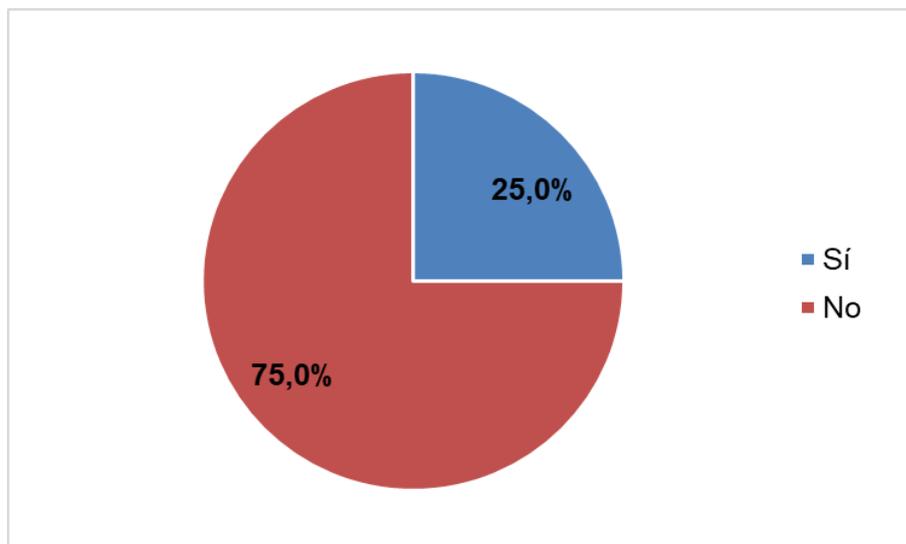


Figura 6. Apoyo de la dirección sobre ideas de innovación

La dirección de la empresa mostró ser abierta a ideas con respecto a procesos de innovación en un 25.0%, mientras que se encuentran reacios a esto un 75.0%. Estos resultados demuestran problemas con respecto a iniciativas de innovación que le permita agilizar y mejorar sus procesos.

## Capacitación:

4. ¿Su empresa ha realizado capacitaciones en el área administrativa, operativa y ventas?

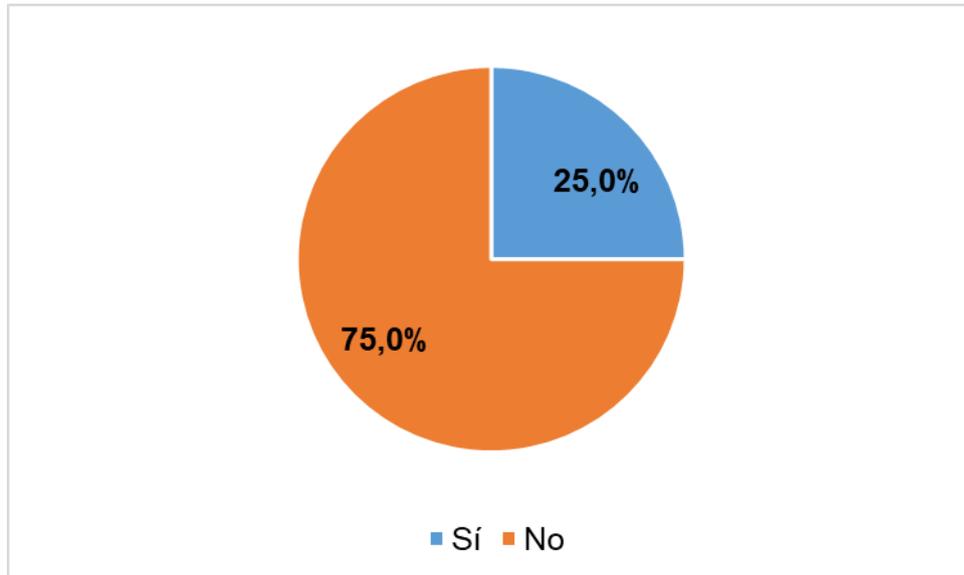


Figura 7. Realizado capacitaciones

Con respecto a si la empresa ha realizado capacitaciones se puede observar que el 75.0% de estas sí las ha realizado, mientras que el porcentaje restante no lo ha hecho. Por tanto, se evidencia que no se está invirtiendo en capacitar al personal de las áreas administrativa, operativa y ventas.

5. Si su respuesta es "Sí" ¿En qué áreas se han dado las capacitaciones?

En la pregunta concerniente sobre en qué áreas ha recibido capacitaciones se puede observar que el 20.0% lo hizo en mecánica express automotriz, otro 20.0% lo hizo en balanceo, así mismo otro 20.0% en dirección y suspensión del vehículo; mientras que un 40.0% lo realizó en neumáticos y aros. Se evidencia que las capacitaciones van dirigidas a aspectos netamente técnicos, descuidando aspectos como calidad, procesos, habilidades de venta, entre otras.

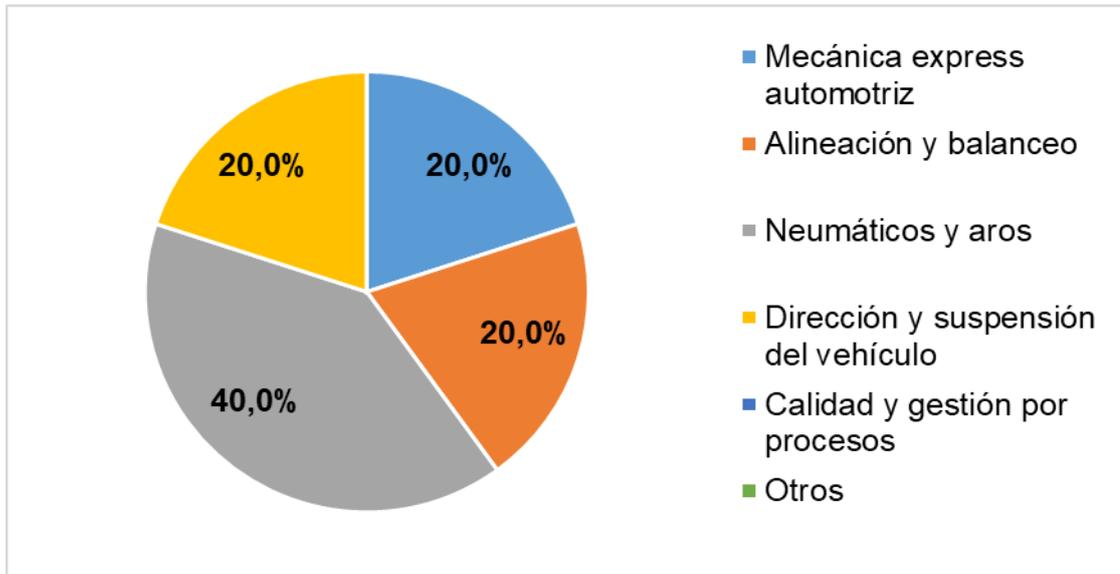


Figura 8. Área de capacitaciones

6.- Si su respuesta es "SI" ¿En el área de ventas elija cuáles se han dado?

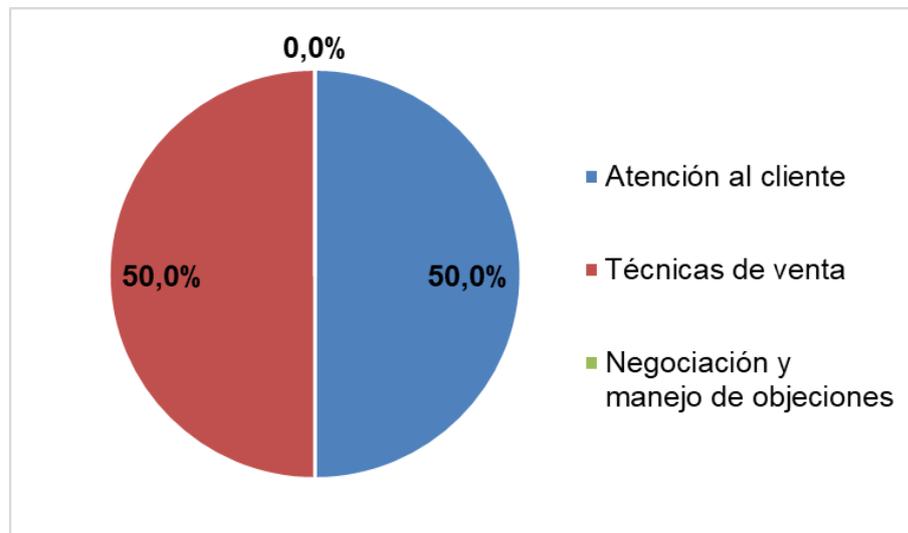


Figura 9. Capacitaciones en el área de ventas

Las respuestas con respecto a la capacitación en el área de ventas, se apreció que un 50.0% de empresas se enfocó en atención al cliente y técnicas de venta respectivamente. Lo que demuestra que no existe por parte de las empresas una iniciativa de innovación que les permita mejorar sus habilidades negociadoras y venta.

7.- Si su respuesta es "SI" ¿En el área de marketing elija cuáles se han dado?

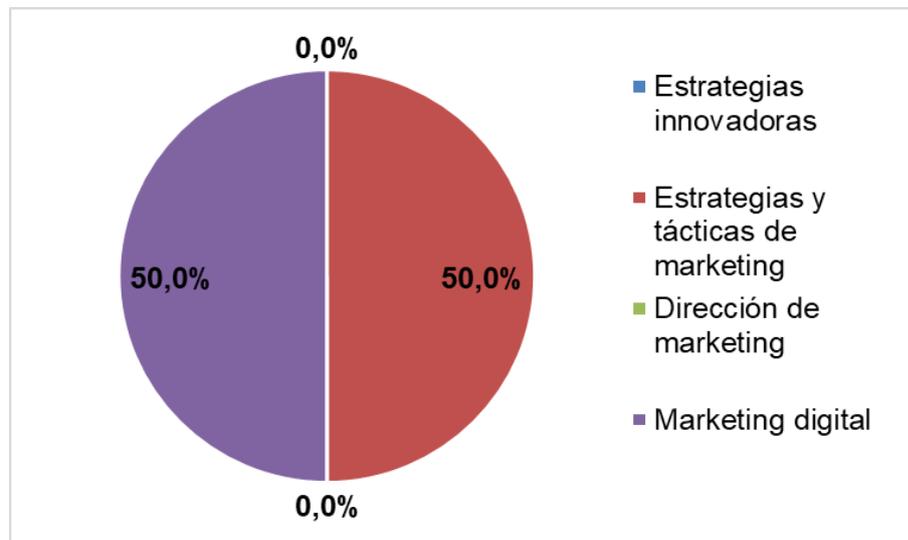


Figura 10. Capacitación en el área de marketing

En la pregunta concerniente sobre las capacitaciones en el área de marketing se puede observar que el 50.0% lo hizo en marketing digital, mientras que otro 50.0% en estrategias y tácticas de marketing. Se pudo observar que las capacitaciones con respecto al marketing tuvieron igualdad de empresas que han capacitado a sus trabajadores en esta área.

8. ¿Qué calificación daría usted a los procesos de capacitación realizada por la empresa a sus trabajadores?

Las respuestas con respecto a la calificación que los administradores le dan a los procesos de capacitación realizados por los colaboradores, mostró a un 53.8% que los considera buenos, mientras que un 23.1% señaló que son excelentes y regular respectivamente. Por tanto, refleja que las capacitaciones efectuadas por las empresas de neumáticos son de alta calidad.

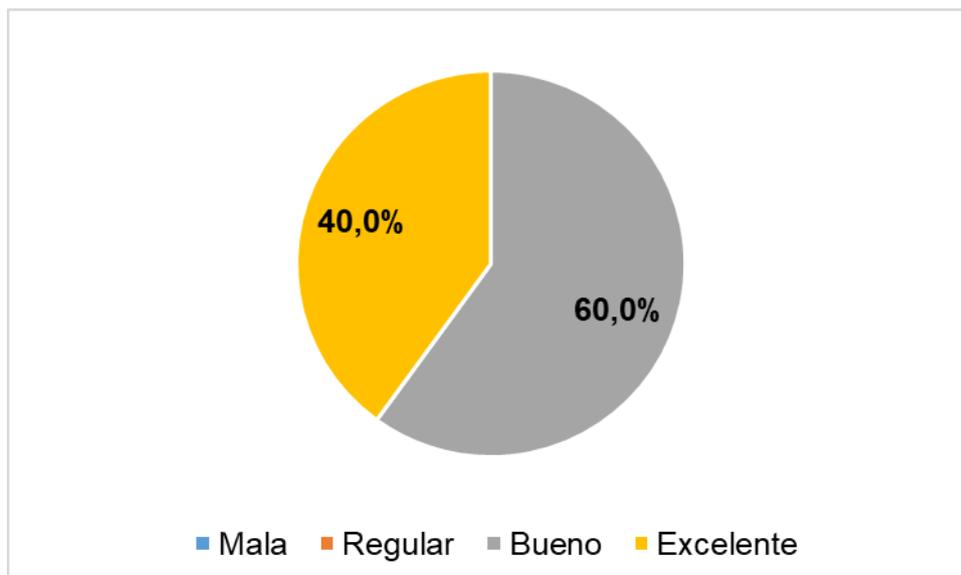


Figura 11. Calificación a las capacitaciones

### Comercialización:

9. ¿Cómo considera el proceso de facturación de la empresa?

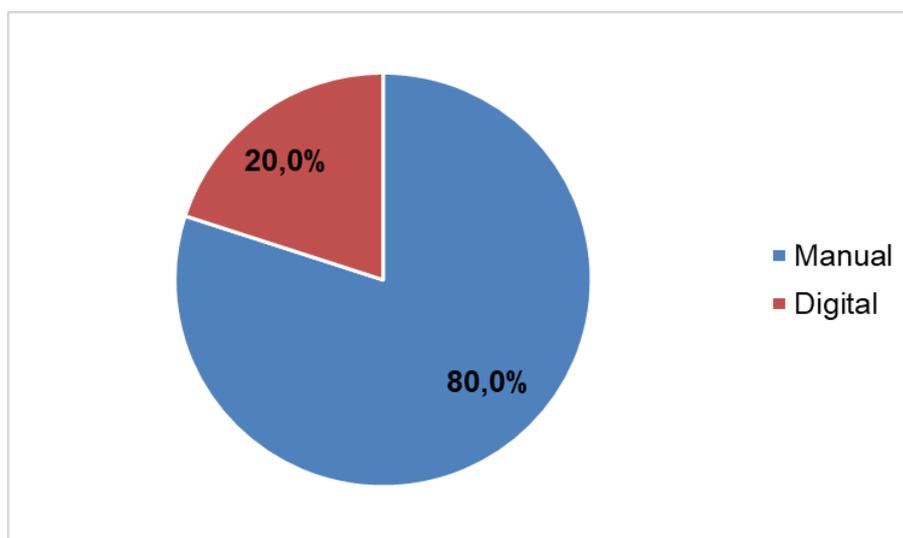


Figura 12. Proceso de facturación de la empresa

El proceso de facturación de la empresa en su mayoría se lleva a cabo de manera manual el 80.0%, mientras que el restante se ha actualizado y lo manejan de manera digital. Estos resultados demuestran que las PYMEs se mantienen bajo el esquema anterior de facturación manual, lo que representa doble tarea para los

administradores al momento de llevar a cabo sus cuentas, debido a que todos los formularios y procesos gubernamentales se los lleva a cabo mediante información digital.

10.- ¿La empresa utiliza sistemas informáticos para revisar el inventario de las mercancías?

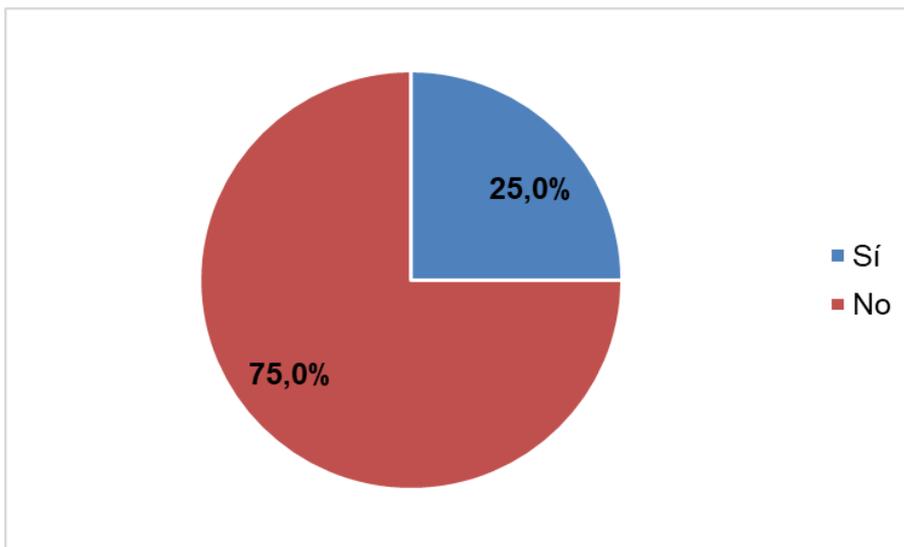


Figura 13. Dispone de sistemas informático para inventario

Las empresas comercializadoras de neumáticos en su mayoría no disponen de un sistema informático que les permita revisar su inventario siendo este el 75.0% de empresas, mientras que la diferencia sí lo tiene. Es claro que las empresas de este sector mantienen procesos administrativos ambiguos que ocasionan un mayor esfuerzo y tiempo para efectuarlo.

11.- Si su respuesta es "No" ¿Cuál es la razón por la que no dispone de un software automatizado?

La razón por la cual no disponen de un software automatizado para llevar a cabo sus distintos procesos en su mayoría es por los altos costos con el 45.0%, seguido del 35.0% que consideran un gasto innecesario, mientras que la falta de financiamiento fue la de menor porcentaje con el 5.0%.

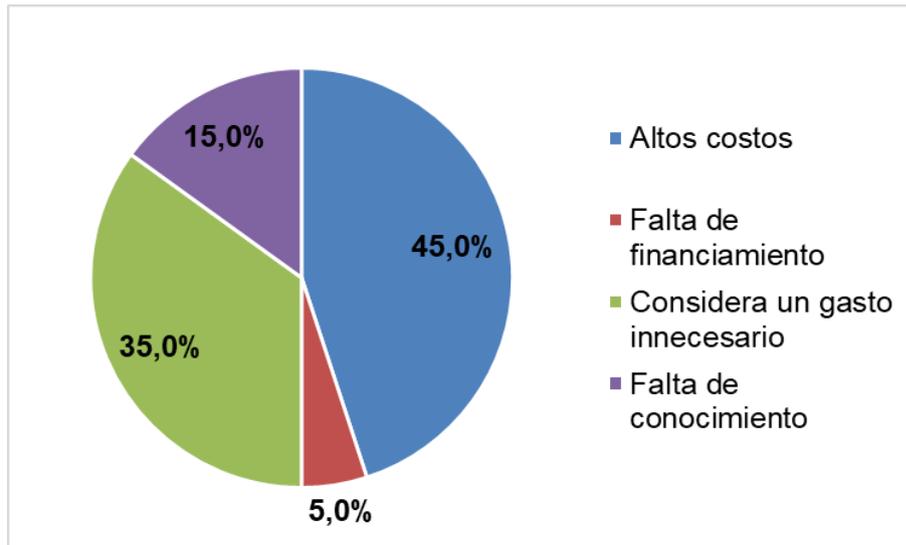


Figura 14. Razón de no disponer de software automatizado

12.- ¿La empresa dispone de una página web para ofrecer sus productos?

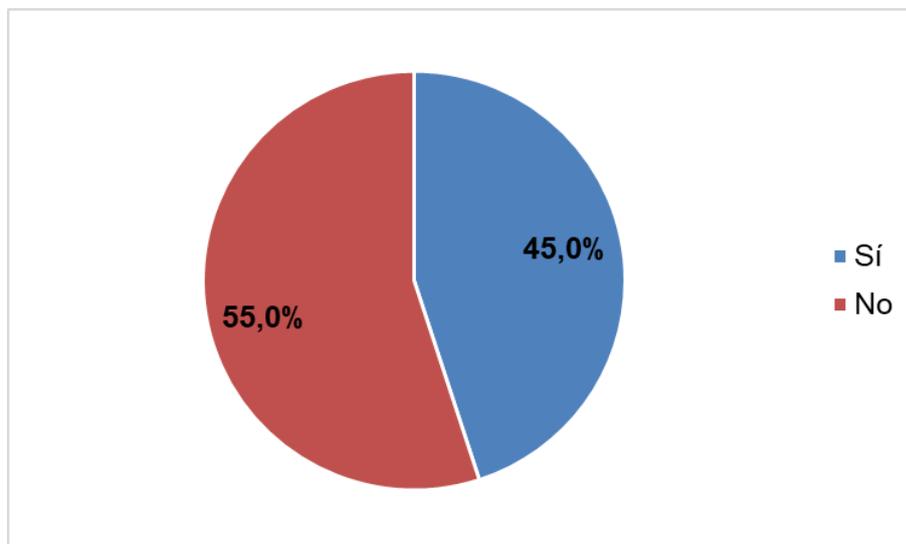


Figura 15. Tiene página web para ofrecer productos

La mayor parte de las empresas con el 55.0% no disponen de una página web que les permita ofrecer sus productos, mientras que el 45.0% sí dispone de una. Es claro que la mayoría de empresas no tenga al alcance página web, ya que, con los datos antes visto, la mayoría no innova debido a los costos que le generan y otras empresas no creen que sean necesarios.

### Investigación y desarrollo:

13.- ¿La empresa cuenta con un programa de formación permanente por parte de sus proveedores referente al manejo de todos sus productos?

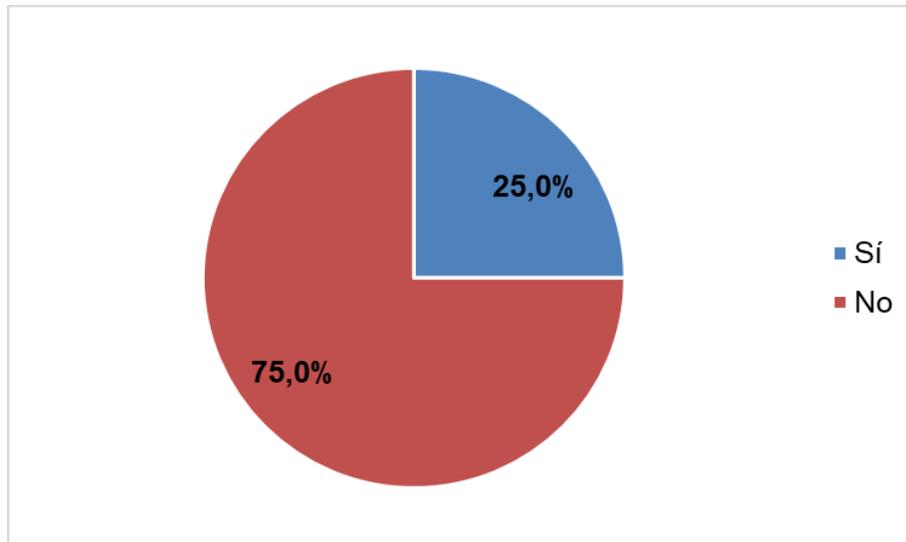


Figura 16. Programa de formación permanente

En la pregunta que respecta a si la empresa cuenta con un programa de formación permanente por parte de sus proveedores referente al manejo de todos sus productos se reflejó que el 75.0% de las empresas no lo hace, mientras que el 25.0% restante sí. Estos resultados demuestran la poca importancia que le dan los proveedores a capacitar al personal de estos tipos de negocio.

### Modernización organizacional:

14.- ¿Qué instrumentos de gestión utiliza en la conducción de la empresa?

Los resultados con relación a los instrumentos de gestión que las empresas utilizan para su conducción mostraron que un 30.0% usa la planeación estratégica, el 60.0% utiliza la administración total de la calidad, mientras que el 10.0% los sistemas computarizados de gestión. Se refleja que las empresas se aseguran de forma primordial en la calidad de sus productos.

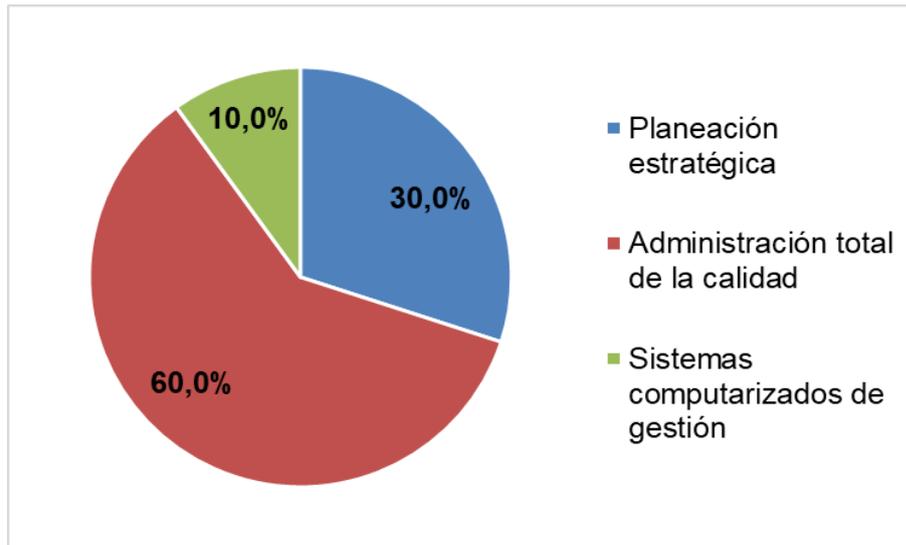


Figura 17. Instrumento de gestión en conducción de empresa

**Tecnología:**

15.- ¿Estaría usted dispuesto a incorporar a su empresa nuevas tecnologías que mejoren los procesos de marketing y la captación de clientes a fin de que incrementen sus ventas?

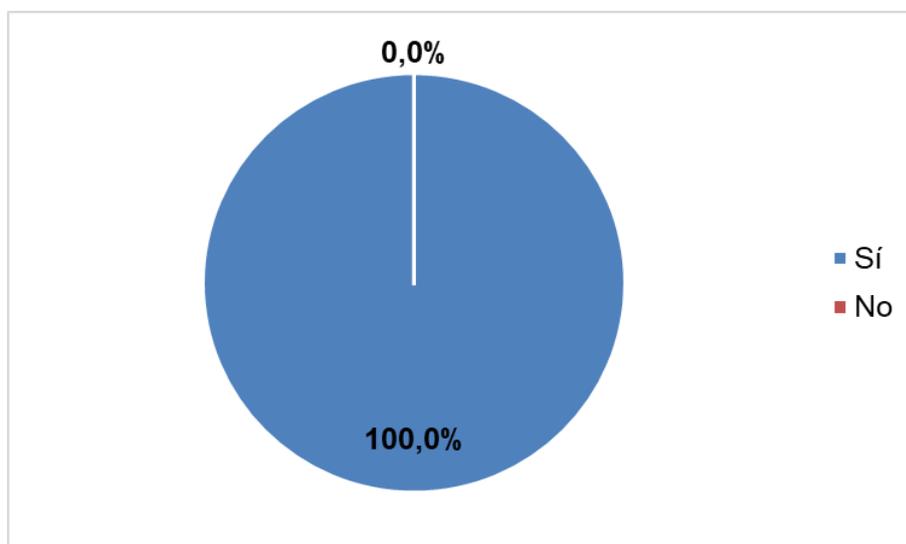


Figura 18. Dispuesto a incorporar nuevas tecnologías a la empresa

En la pregunta concerniente a si estaría dispuesto a incorporar a su empresa nuevas tecnologías que mejoren los procesos de marketing y la captación de

clientes a fin de que incrementen sus ventas, se evidenció que el 100% de los administradores está dispuesto. Por tal razón, resulta fundamental establecer acciones a nivel tecnológico que le permitan innovar a la empresa.

16.- ¿Qué medios aplica para comunicarse con sus clientes?

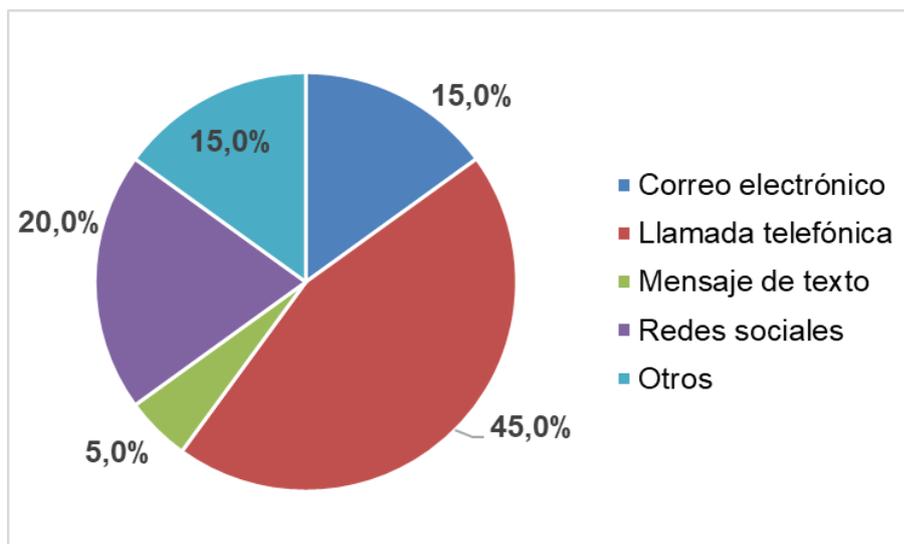


Figura 19. Medios para comunicarse con sus clientes

Los medios que las empresas emplean para comunicarse con sus clientes el de mayor uso fue con el 45.0% las llamadas telefónicas, seguido con el 20.0% las redes sociales, mientras que la menos utilizada fue con el 5.0% los mensajes de textos.

**Certificación:**

17.- ¿Qué tipo de reconocimiento ha desarrollado u obtenido la empresa en el manejo del establecimiento?

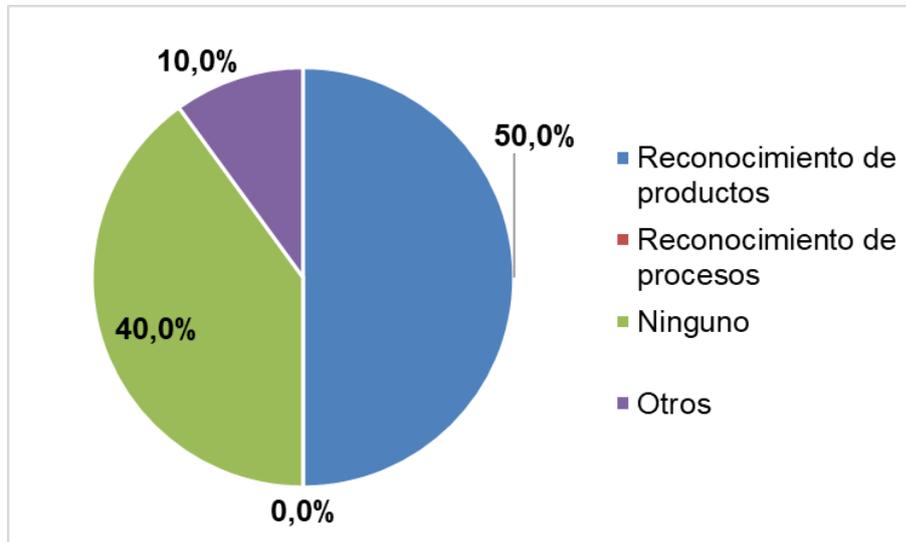


Figura 20. Reconocimiento por manejo de empresa

En la pregunta sobre algún reconocimiento que haya desarrollado u obtenido la organización en el manejo del negocio, se estableció que el 50.0% ha recibido reconocimiento en productos, el 10.0% en otros aspectos, mientras que el 40.0% no ha percibido reconocimientos. Estos resultados demuestran que el énfasis de este tipo de empresas es brindar el mejor producto, dejando relegado el aspecto de los procesos.

**Innovación del proceso:**

18.- ¿Ha implementado en el establecimiento procesos innovadores para vender sus neumáticos?

Las respuestas sobre si se han implementado mecanismos de innovación dentro del establecimiento en el proceso de comercialización de neumáticos, mostraron que solo un 25.0% lo ha hecho, mientras que la mayoría en un 75.0% no

lo ha realizado. Los resultados reflejan que se ha innovado en el proceso de comercialización.

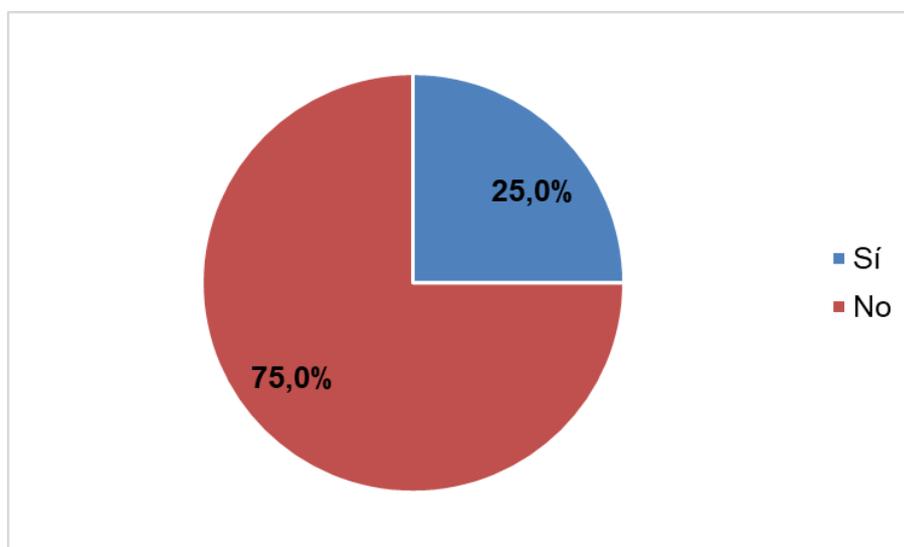


Figura 21. Implementado procesos innovadores

19.- ¿Ha podido tener resultados satisfactorios al implementar dichos procesos de innovación?

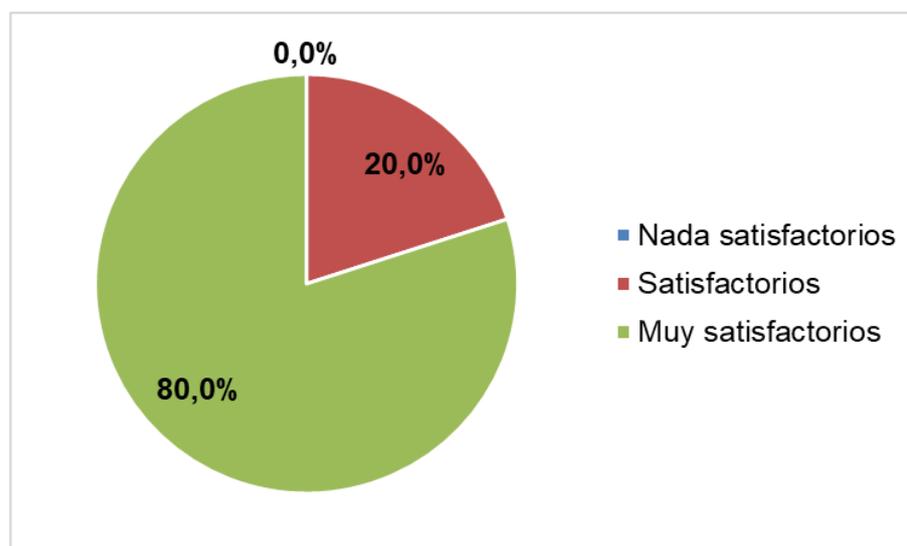


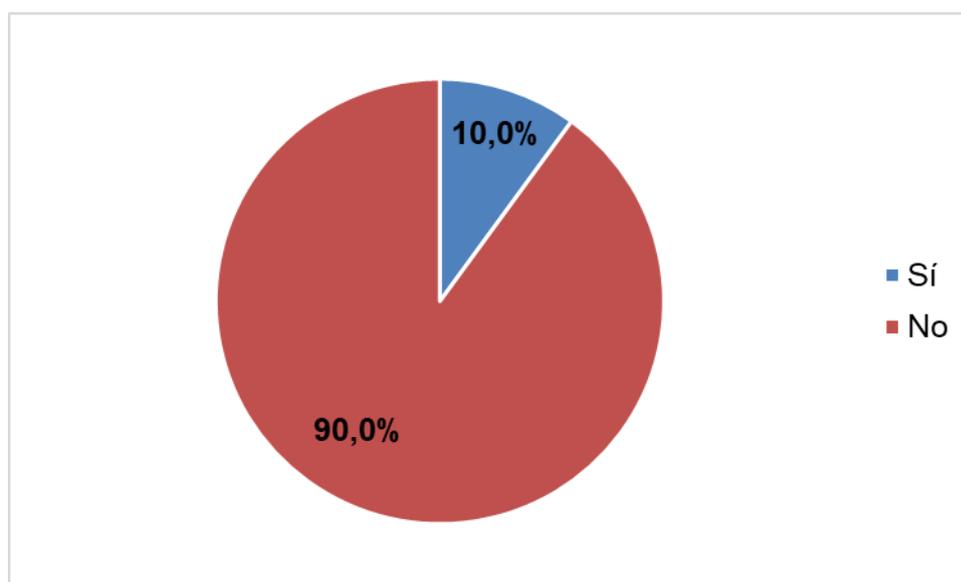
Figura 22. Resultados de implementar procesos innovadores

Con respecto a los resultados por la implementación de procesos de innovación, se pudo evidenciar que para un 80.0% fueron muy satisfactorios,

mientras que para el 20.0% fueron satisfactorios. Los porcentajes evidencian que aplicar la innovación dentro de las empresas de esta industria es beneficioso en cuanto a los resultados obtenidos.

### **Patentes:**

20.- ¿La empresa ha gestionado alguna patente o exclusividad de marca en los productos que comercializa?



*Figura 23. Patente*

En la interrogante sobre si la empresa ha gestionado alguna patente o exclusividad de marca en los productos que comercializa, se reflejó que el 90.0% no lo ha hecho, mientras que el 10.0% restante sí ha gestionado este aspecto. Los resultados demuestran que no existe involucramiento por parte de las empresas para acceder a una patente o exclusividad de marca.

## **2.2 Resultados de Entrevista**

### **1. ¿Cómo considera que es la gestión de la innovación dentro de su empresa?**

Los entrevistados supieron señalar que la gestión de la innovación se la realiza a través de sus distribuidores; es decir las comercializadoras de neumáticos se encargan de mostrar el mensaje publicitario al usuario final para que este note las características innovadoras del producto que va a comprar.

Uno de los entrevistados expresó que como medida innovadora colocó los mejores modelos de aros de llanta de una forma estratégica para que el cliente sea impactado por los diseños, asimismo buscó colocar material gráfico de promociones cerca de ese punto para llamar la atención.

Otro de los entrevistados afirmó que semanalmente se reúne al equipo de trabajo para analizar los sucesos de la semana; luego de revisar las novedades se dialoga sobre soluciones o formas de mejorar el servicio. En base a esto se ha realizado la adquisición de un software de gestión, además se han implementado indicadores para medir la productividad de cada empleado.

### **2. ¿Cómo se encuentra la innovación en las empresas competidoras?**

El primer entrevistado señaló que las empresas competidoras no realizan muchos esfuerzos en mejorar los procesos internos o en innovar en aspectos de servicio, más bien todos se enfocan en la promoción de los productos para de esta forma ganar clientes.

El segundo entrevistado afirmó que la innovación no es un tema muy abordado en el Ecuador, lo que se refleja finalmente en la industria. A pesar de que los procesos de comercialización son controlados, no considera que se realice innovación en las empresas competidoras.

El tercer entrevistado señaló que los competidores les dejan la innovación a las empresas manufactureras de los neumáticos, tratando solo de comunicar los beneficios de la innovación en producto. Sin embargo, esta ha sido una de las principales fuentes de ventaja competitiva para su empresa, ya que han realizado innovaciones en el servicio, lo que les ha permitido tener mejores ventas.

### **3. ¿Cuáles considera que son los recursos más importantes que posee su empresa para innovar y por qué?**

El primer entrevistado señaló que los recursos son escasos a la hora de innovar, especialmente por el presupuesto ajustado y controlado por parte de los dueños. La innovación no es un tema que se incluya dentro los estados financieros de la empresa.

El segundo entrevistado admitió que el recurso más valioso es el humano; por tanto, se busca tratar de conocer mejor al cliente por medio de los vendedores y personal que tiene contacto directo con el cliente.

El tercer entrevistado, en cambio afirmó que, el talento humano es su recurso más valioso, además del apoyo de los accionistas con respecto a la innovación. Esto se ha reflejado en las inversiones en tecnología y mejora continua que se realiza en la empresa.

### **4. ¿Cuáles han sido las barreras o restricciones a la innovación más importantes dentro de la empresa y por qué?**

El primer entrevistado señaló que la principal restricción es el ajustarse a un presupuesto reducido y a directrices de los dueños; es decir, no existe una flexibilidad para desarrollar actividades innovadoras que conlleven a una mejora dentro de la empresa.

El segundo entrevistado también señaló que el recurso económico es la principal barrera para la innovación, ya que las ventas promedio de la empresa no dan la holgura necesaria para inversiones en cuestiones innovadoras.

El tercer entrevistado afirmó que la principal barrera es la resistencia al cambio; el que la empresa se encuentre en una zona de confort es una de las principales restricciones, ya que le cuesta al talento humano adaptarse al cambio. Esta dificultad se reduce tomando acción y tomando las capacitaciones necesarias para poder llevar a cabo una buena implementación de alguna innovación.

### **5. ¿Cuáles son sus proyecciones con respecto a aplicar la innovación en la empresa y por qué?**

El primer entrevistado consideró como positivo el aplicar innovación dentro de la empresa, siempre y cuando los dueños brinden una mayor apertura a lograr este cometido.

El segundo entrevistado señaló que espera que las ventas se incrementen gracias a la innovación, ya que uno de los principales problemas para innovar son los bajos ingresos que tienen actualmente.

El tercer entrevistado espera ganar más mercado por medio de la innovación. Actualmente están aplicando un software CRM, están incursionando en la inteligencia de negocios y además están evaluando nuevos procesos de atención que le brinden una mejor experiencia al cliente, tanto de forma presencial como en línea.

## **2.3 Análisis General de Resultados**

Las encuestas permitieron identificar que la mayoría de empresas no ha realizado capacitaciones en el área de marketing, operativa y ventas. Esto se da por ubicarse en una zona de confort en donde no se establecen innovaciones o

nuevos procesos que conlleven a una necesidad de capacitación del talento humano.

De las empresas que realizaron las capacitaciones se pudo observar que estas se realizan en el área de neumáticos y aros, seguido de mecánica, alineación y balanceo, dirección y suspensión del vehículo; en el área de ventas las empresas se enfocaron en atención al cliente y técnicas de venta; en el área de marketing lo hizo en marketing digital y sobre estrategias y tácticas de marketing. La calificación que los administradores le dieron a los procesos de capacitación lo consideran buenos y excelentes. Este punto es importante de considerar, ya que no se está fortaleciendo el servicio de una manera integral; los directivos solo consideran el aspecto técnico como el preponderante dentro de este negocio, dejando a un lado otras habilidades que pueden generar mayores ventas. En cuanto a la valoración de las capacitaciones, estas han sido de excelente y buena calidad, lo que brinda a concluir que las capacitaciones son un aspecto positivo dentro de estas empresas.

Se encontró que los factores que llegan a determinar la innovación en las PYMEs dedicadas a comercializar neumáticos fueron en su gran parte debido a factores internos, ya que los administradores de las PYMEs no tienen una predisposición para mejorar las capacidades de sus colaboradores a través de la capacitación de técnicas y estrategias en lo que respecta a la venta y marketing, que son dos aspectos de suma importancia para este tipo de negocios, no se dispone de un gran capital para invertir en promocionar la empresa y sus productos. Además, se pudo apreciar que la mayoría de PYMEs tiene una antigüedad menos de cinco años, por lo que muchas de estas empresas son nuevas y no cuentan con los fondos necesarios para invertir en innovación, así como el tamaño de la organización donde se evidenció que la mayoría tiene menos de cinco empleados.

Los procesos de facturación de las empresas en su mayoría se llevan a cabo de manera manual, mientras que el restante se ha actualizado y lo manejan de manera digital, se debe agregar que no disponen de un sistema informático que les permita revisar su inventario de manera adecuada y eficaz, dejando en claro que

este tipo de procesos administrativos son lentos y requieren de mucho tiempo para tener un control del mismo.

Además, no disponen de un software automatizado para llevar a cabo sus distintos procesos debido a los altos costos que estos le generarían, seguido por los que lo consideran un gasto innecesario, dejando claro que los administradores desconocen las ventajas que les brinda a su negocio el invertir en innovación. Se pudo constatar que la mayoría de las PYMEs no disponen de una página web que les permita ofrecer sus productos, esto es un aspecto muy importante que deberían aplicar, ya que no solo es un medio para darse a conocer o de presentación de su empresa, sino que es una práctica forma de tener un contacto e interacción con los clientes potenciales.

La mayor parte de empresas no cuenta con programas de formación permanente referente al manejo de todos sus productos, por parte de los proveedores. Esto denota que la capacitación es un punto pendiente en esta industria.

En cuanto a los instrumentos de gestión para la conducción de la empresa, se observa que la gran parte de negocios se concentra en la administración total de la calidad. Esto se evidencia en el cuidado que se tiene sobre los productos que se entregan al usuario final. Los resultados tienen semejanza con aquellos que demuestran que el mayor énfasis de estas empresas es sobre el producto que ofrecen, más no por el servicio que brindan.

En la encuesta se logró identificar que los administradores estarían dispuestos a incorporar a su empresa nuevas tecnologías que mejoren los procesos de marketing y la captación de clientes a fin de que incrementen sus ventas; por tanto, se refleja la intención de estos por generar un cambio en la empresa. Cabe destacar que, por lo general la última palabra la tienen los dueños, razón por la cual es deber de los administradores mostrar la necesidad que tiene el negocio para acceder a la compra de tecnología. De igual forma, los accionistas deben brindar una mayor apertura a las soluciones tecnológicas con el fin de mejorar el servicio ofrecido.

Los medios más usados que utilizan las empresas de venta de neumáticos para comunicarse con sus clientes, son las llamadas telefónicas, dejando claro que esta industria no se ha abierto a la idea de innovar en las relaciones que llevan con sus clientes, habiendo un mundo tecnológico amplio donde la mayoría de las personas pasa sumergida durante horas a través del internet. En lo que respecta a los reconocimientos, las empresas han logrado las de producto. Esto se da en realidad de parte de los importadores y distribuidores oficiales, los cuales certifican productos que posteriormente son publicitados en los negocios. Es decir, el reconocimiento viene dado por las certificaciones de los proveedores, la empresa como tal no, debido a que no son fabricantes.

La innovación en los procesos es escasa en las empresas, lo que se conjuga con la poca capacitación e inversión tecnológica. El enfoque de los negocios en asegurar la calidad del producto en ocasiones merma la posibilidad de mejorar el servicio brindado. Dentro de las pocas empresas que han innovado en procesos, se evidencia que han tenido resultados muy satisfactorios, lo cual puede conllevar a tener un mayor mercado que los competidores que no innovan. Finalmente se observó que las empresas no gozan de patentes o exclusividad de marca. Esto se da principalmente cuando no son fabricantes o importadores directos. Este poder de exclusividad lo gana el importador que distribuye la marca en el país.

En las entrevistas a tres administradores de negocios de comercialización de neumáticos se pudo evidenciar que la innovación que realizan los fabricantes o distribuidores es replicada en los negocios; sin embargo, no realizan innovación por su cuenta. Otras acciones que se observaron tenían que ver con atraer al consumidor por medio de la ubicación estratégica de productos. Uno de los entrevistados afirmó que se reúne con su personal para analizar la semana y buscar así oportunidades de mejora.

Entre las oportunidades que se han podido identificar se encuentran el adquirir un software de gestión y crear nuevos indicadores. A pesar de ello, las demás

empresas no reflejan esfuerzos para mejorar los procesos internos; el enfoque neto en la promoción del producto ocasiona que no se innove en mejorar el servicio.

Entre los recursos más importantes se logró reconocer al flujo de efectivo y al talento humano. Por tanto, estos dos aspectos deben ser considerados al momento de desarrollar acciones de innovación. A pesar de que el dinero es un factor muy importante, se pueden desarrollar acciones que sean autogestionadas, de tal forma que con el talento humano se lleven adelante los proyectos.

Las principales barreras fueron los presupuestos reducidos, presión de los dueños para mantener los costos muy por debajo y la resistencia al cambio por parte del personal y accionistas. En este aspecto, se recomienda que se tome acción para salir de la zona de confort y que se capacite a los colaboradores para aspectos de innovación. Las proyecciones en caso de aplicar la innovación son alentadoras, por lo que se recomienda que las empresas de esta industria prioricen la innovación en sus procesos.

# **CAPITULO N°4**

## **Propuesta**

## **4. Propuesta**

En el presente capítulo se plantean y detallan las estrategias que permitirán que las empresas comercializadoras de neumáticos logren innovar y salir de su zona de confort, lo cual mejorará sus ingresos y la participación que poseen actualmente en el mercado.

### **Objetivos**

#### **General**

Crear estrategias innovadoras que permitan mejorar los servicios que ofertan las empresas comercializadoras de neumáticos.

#### **Específicos**

- Crear un catálogo de los productos y servicios que se ofrecen con sus respectivas características y beneficios
- Crear una página web para brindar servicio automatizado.
- Brindar servicio de instalación, balanceo y alineación a domicilio.
- Brindar capacitaciones de calidad y gestión de procesos dirigidas al personal que labora en la empresa de neumáticos.

### **Justificación**

El desarrollo de la presente propuesta permitirá a las empresas comercializadoras a que tengan mayor participación en el mercado, por medio de la implementación de nuevas estrategias que permitan que estas se destaquen de las otras. Por otra parte, beneficiará a los colaboradores que trabajan en ella, ya que estarán más capacitados sobre los procesos.

## Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA en base a los resultados identificados en la investigación de campo:

Tabla 4  
FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Buen personal de ventas.</li><li>- Calidad del producto ofrecido al consumidor final.</li><li>- Disposición a incorporar nuevas tecnologías.</li><li>- Productos certificados por los proveedores.</li><li>- Innovación en producto por parte del proveedor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitaciones de calidad en el medio.</li><li>- Alta demanda de neumáticos.</li><li>- Oferta de softwares de gestión.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de capacitaciones en el área administrativa, operativa y ventas.</li><li>- Ausencia de innovaciones o nuevos procesos.</li><li>- Venta del mismo producto en mayoría de locales.</li><li>- No hay exclusividad de marca ni patentes.</li><li>- Presupuestos reducidos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Empresas innovadoras en el mercado.</li><li>- Crisis económica.</li><li>- Más aranceles a importaciones.</li><li>- Resistencia al cambio de accionistas.</li></ul>

## **Descripción de Estrategias**

### **Crear un catálogo de los productos y servicios**

Se considera que toda empresa dedicada a la comercialización debe de contar con catálogo de productos, ya sea este físico y/o digital permitiendo al usuario conocer toda la gama de marcas y productos que ofrece. Es por ello que se propone la creación de un catálogo sobre los productos y servicios; este catálogo contendrá información sobre los productos los cuales serán detallados de forma estratégica.

Al inicio se colocarán un listado de las marcas con las que cuenta la empresa, clasificadas de acuerdo al tipo de vehículo y las recomendaciones de uso. Seguido se encontrarán los productos de menor valor junto con sus características, beneficios y las garantías, los productos serán colocados de forma gradual con el objetivo de que el cliente logre ver la diferencia e incline su compra por las características y beneficios que brindan los productos de gama más alta. Seguido se incluirán los combos que se ofrecen con las recomendaciones de uso que brinda la empresa para cada tipo de vehículo, al final se colocará un detalle de los servicios que se brinda para que el cliente en caso de que así lo requiera pueda adquirir sólo los servicios.

El departamento encargado de realizar este catálogo será el departamento de marketing junto con la asesoría de uno de los especialistas de servicio, el cual brindará la información para cada uno de los productos. El catálogo tendrá un total de 10 hojas aproximadamente, mismas que serán impresas a color, plastificadas y anilladas, para darles una imagen de un pequeño libro, además, de evitar el deterioro de las páginas por su uso, este tendrá un costo total de \$60.00.



Figura 24. Portada de catálogo

## CAMBIO DE ACEITE



### Cambio de Aceite y Cambio de Filtro de Aceite

También disponemos de una amplia gama de filtros de aceite para su vehículo.

#### Eliminar Aceite Usado



Se elimina el Aceite que ya está desgastado por el uso, para luego ser reemplazado por aceite nuevo, que permite un excelente funcionamiento del motor.  
-Efectivo.

#### Cambio de Filtro de Aceite



El filtro de Aceite va separando las impurezas que se acumulan en el lubricante producto del trabajo del motor. Es necesario cambiarlo para un buen desempeño.

#### Cambio de Aceite



Se dispone de una gran variedad en Lubricantes para proteger como corresponde la integridad de su motor.

#### Cambio de Aceite

El Aceite es el encargado de prevenir el desgaste de las piezas del motor del Vehículo. Gracias a su viscosidad, previene el deterioro de las piezas del motor debido al roce al que están expuestas cuando se encuentran en trabajo. El aceite de motor pierde viscosidad con el calor, pero aún se mantiene lo necesario para cumplir su tarea. También va perdiendo cuerpo con el paso del tiempo y producto del continuo trabajo al que está expuesto. Es por estas razones que es primordial realizar periódicamente el Cambio de Aceite.

#### Realice su Cambio de Aceite

Tenemos Aceites: - Minerales - Semi-Sintéticos - Sintéticos  
Especialistas en el mantenimiento y cuidado de su Vehículo.

Figura 25. Catálogo de servicios

Aros	Especificaciones
	<p><b>LLANTA ARO 13 4X100 BLACK+FACE MACHINED (103)</b>  Aro: 13  Apernadura: 4x100  Código: 135505  Tipo: Aftermarket</p>
	<p><b>LLANTA 14X6.0 4/100 (5015) BLACK + FACE MACHINE</b>  Aro: 14  Apernadura: 4x100  Código: 135531  Tipo: Aftermarket</p>
	<p><b>LLANTA 13X5.5 4/100 13" (104)</b>  Aro: 13  Apernadura: 4x100  Código: 135506  Tipo: Aftermarket</p>
	<p><b>LLANTA 13 4X100 BLACK + FACE MACHINED (156)</b>  Aro: 13  Apernadura: 4x100  Código: 135508  Tipo: Aftermarket</p>

Figura 26. Catálogo de aros



#### Neumático Michelin LTX A/T 2

El neumático LTX A/T2 de Michelin pertenece a la categoría: Dentro/Fuera De Carretera Todo Terreno para camiones ligeros y fue desarrollado para satisfacer las necesidades de conductores de vehículos recreativos, picops comerciales, furgonetas y utilitarios deportivos (SUV). El LTX A/T2 fue diseñado para proveer un desgaste parejo, ser silencioso y eficiente en el consumo de gasolina, inclusive en las arduas condiciones de trabajo de vehículos comerciales. Además, ofrece tracción durante todo el año y la durabilidad esperada de un neumático todoterreno, sin hacer concesiones con el confort y maniobrabilidad de un neumático de carretera, fabricado por Michelin.



#### Neumático Pirelli Cinturato P7

Pensado para autos de potencia media o alta, el Cinturato P7 es un neumático de altas prestaciones que además es cuidadoso con el medio ambiente al disminuir el consumo de combustible y las emisiones de Dioxido de Carbono. Además es fabricado con materiales que no contaminan y reducen al mínimo el impacto ambiental tanto en su elaboración como en su uso.

Este modelo ha obtenido los más altos resultados en las pruebas de neumáticos hechas por el ADAC en 2010, lo que lo reafirma como líder en prestaciones, seguridad y medio ambiente.

Cuenta con un diseño de banda de rodamiento mejorado que permite una reducción del ruido haciendo que la conducción sea agradable y tranquila. Posee también canales anchos longitudinales (cuatro) que permiten tener un buen drenaje del agua que brindan mayor estabilidad y seguridad. La deformación del neumático que virajes realizados a alta velocidad se ve disminuida gracias a su área externa compacta y sus bloques centrales solidos.



#### Neumático EFFICIENTGRIP

El neumático AVID TRZ de Yokohama pertenece al grupo de Turismo estándar para toda estación y fue desarrollado para conductores de autos cupé, sedán y minivan. Ha sido diseñado para brindar confort, longevidad y satisfacción al conducir a través de un variado tipo de condiciones climáticas, inclusive sobre superficies con poca nieve.

Figura 27. Catálogo de llantas

### **Brindar servicio de instalación, balanceo y alineación a domicilio**

Si bien es cierto la adquisición y compra de neumáticos es casi que indispensable para las personas que poseen vehículos, ya que estos implementos deben de ser cambiados de forma periódica por seguridad; sin embargo, muchas personas no realizan el cambio de los mismos a tiempo por diferentes factores, siendo el principal factor la falta de tiempo por sus diversas ocupaciones. El cambiar los neumáticos toma mucho tiempo y además de que en la actualidad no todas las empresas cuentan con un área de estar cómoda para que los clientes puedan esperar. Es por ello que se plantea la adquisición de un equipo, el cual permita

brindar a los usuarios un servicio a domicilio una vez adquirido el neumático, brindando comodidad y maximizando el tiempo de los clientes.

El equipo que se plantea adquirir deberá contar con un sistema digital, el cual permita realizar el balanceo y la alineación de los neumáticos de forma computarizada, lo cual brindará un servicio efectivo y de mayor calidad. Además, la persona que se movilice será capacitada en las diferentes áreas de forma periódica asegurando el servicio brindado. Los usuarios podrán hacer uso de este servicio a través de la compra de mínimo dos neumáticos y el servicio vendrá incorporado de forma gratuita dentro de la ciudad; en caso de que existan usuarios que requieran del servicio en las afueras de la ciudad de Guayaquil, este será cobrado de acuerdo al lugar donde se realice la entrega.

Se pretende que con la adquisición de este equipo incrementen las ventas, ya que es un servicio innovador el cual facilitará que los clientes realicen sus compras en cinco sencillos pasos 1) Selecciona el neumático que necesita y la cantidad; 2) elige la forma de entrega que más se ajuste al usuario; 3) la forma de pago que desee y la compra será generada; 4) se procederá a coordinar la hora y día de entrega.



*Figura 28.* Pasos para adquirir un neumático en la página web

Se muestra a continuación un ejemplo de los equipos necesarios para poder brindar el servicio a domicilio



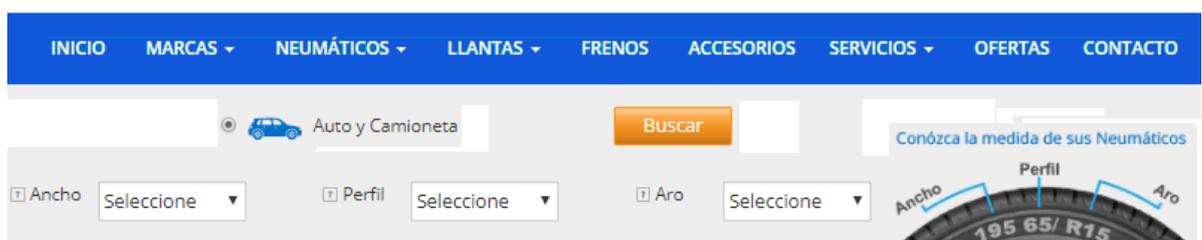
Figura 29. Equipo para servicio a domicilio

### Crear una página web para brindar servicio automatizado

La creación de una página web de la empresa, deberá contar con un catálogo de los productos y servicios que ofrece la empresa. Esta página no sólo permitirá que los usuarios vean los productos, sino que también podrá conocer las características, tiempo de vida, precio y las garantías con la que cuenta cada uno de ellos, permitiendo así que el usuario pueda decidir cuál de ellos le conviene comprar. Así como también esta contará con un sistema de pago vía electrónica brindando la comodidad de realizar las compras por este medio.

El agendamiento de citas para el chequeo de su vehículo o los demás servicios que se ofertan también podrán ser seleccionados desde esta página, evitando las largas esperas en el establecimiento para ser atendidos.

Otra de las comodidades que brinda el uso de la página web es que por la compra de más de dos neumáticos podrá reservar un turno para el cambio de los mismos en el domicilio del cliente o lugar de trabajo, gracias a que la empresa contará con un nuevo servicio tecnológico, buscando innovar siempre para la comodidad de sus usuarios.



## Implementación de un software CRM

Existe una gran variedad de software Customer Relationship Management (CRM), los cuales buscan brindar soluciones a las empresas de forma rápida. Estos se encuentran segmentados de acuerdo al tamaño de la empresa con la que se cuenta, también varían de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas. Para una empresa pequeña los beneficios que posee el contar con un software de este tipo son muchas, ya que este permitirá:

- ✓ Obtener una base de datos de los clientes de forma más rápida, ya que será seleccionada de forma automática cuando estos se registren en ella.
- ✓ Permite conocer al público objetivo, por medio de la segmentación de acuerdo a las selecciones realizadas en la página.
- ✓ Atender los requerimientos y solicitudes de los usuarios nuevos y antiguos de forma rápida.
- ✓ Se puede crear informes de acuerdo a la información de la base de datos.
- ✓ Ayuda a crear un vínculo de fidelización por parte del consumidor.
- ✓ Incrementan las ventas en menor tiempo.
- ✓ Publicidad de forma oportuna.

Como se mencionó al inicio de la estrategia, los costos de estas varían de acuerdo a las especificaciones y necesidades. Un sistema de gestión para una empresa pequeña tiene un costo aproximado de \$20.00 mensuales el cual incluye un manual y las instrucciones necesarias para que se lo implemente de forma inmediata a su compra.

## Capacitaciones de calidad y gestión de procesos

Si bien es cierto que en las empresas estudiadas se pudo conocer que estas cuentan con capacitaciones por parte de ciertas marcas y de los directivos de la empresa en cuanto a las características e innovaciones de los productos que se comercializan, lo cual favorece al momento de dar los detalles a los usuarios, también se considera necesario que para brindar un servicio de calidad se debe contar con personal altamente capacitado, en las diferentes áreas como lo es la calidad de atención y la gestión de los procesos que se realizan en la empresa, lo cual permitirá que los empleados brinden los servicios de acuerdo a las normas de calidad y en un orden específico generando un servicio más rápido y con un mínimo de errores.

Las capacitaciones serán brindadas por expertos en el tema asegurando la calidad e inversión realizada, con un costo de \$300.00; sin embargo, se considera que es necesario que los colaboradores reciban al menos dos capacitaciones por cada tema al año, afianzando de esta forma los conocimientos brindados, mismos que se verán reflejados en el desempeño de sus labores.

### **Capacitaciones de Calidad**

Tabla 5  
*Capacitación calidad #1*

<b>Puntos a tratar</b>
Autoconfianza
Comunicación
Atención al usuario
Toma de decisiones
<b>Recursos y Actividades</b>
Proyección de material gráfico
Dinámicas individuales
Actividades grupales
<b>Tiempo de Duración</b>
4 horas

Tabla 6  
*Capacitación calidad #2*

<b>Puntos a tratar</b>
Capacitación de los servicios que se brinda
Capacidad de negociar
Maximizar la cultura de servicio
Estándares de calidad
<b>Tiempo de Duración</b>
4 horas

***Capacitaciones de Gestión de procesos***

Tabla 7  
*Capacitación gestión por procesos #1*

<b>Puntos a tratar</b>
Introducción de la gestión de procesos
Sistema de gestión
Cómo usar los procesos
Cómo medir los procesos
<b>Recursos y Actividades</b>
Proyección de material gráfico
Dinámicas individuales
Actividades grupales
<b>Tiempo de Duración</b>
4 horas

Tabla 8  
*Capacitación gestión por procesos #2*

<b>Puntos a tratar</b>
Mejora de la gestión de procesos
Cómo identificar los procesos claves
Mejora continua
Innovación y organización en los procesos
<b>Recursos y Actividades</b>
Proyección de material gráfico
Talleres grupales
Dinámicas individuales
<b>Tiempo de Duración</b>
4 horas

### **Recursos Financieros**

El mantener un listado sobre los recursos que serán necesarios para plantear la propuesta es de gran importancia pues, este permitirá optimizar los recursos económicos con los que cuenta la empresa. Por ello a continuación se muestra una tabla en la cual se detallan los valores para cada una de las estrategias planteada y el costo total que tendría para la aplicación a cada empresa

Tabla 9  
*Recursos financieros*

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
1	Compra de Vehículo- Servicio a domicilio	\$ 35,000.00
1	Página Web	\$ 1,000.00
2	Capacitaciones Gestión de procesos	\$ 600.00
2	Capacitaciones Calidad	\$ 600.00
1	Implementación de Software (anual)	\$ 240.00
1	Catálogo de productos (10páginas)	\$ 60.00
	<b>Total</b>	<b>\$ 37,500.00</b>

## Conclusiones

Se concluyó que según las distintas definiciones y teorías acerca de los factores que logran influir en el desarrollo de la innovación en las PYMEs, estas se centran en la cultura organizacional, ya que es una herramienta indispensable para que los colaboradores mentalicen el enfoque de innovación a través de dos medios como es la socialización de lo que se desea implementar y por medio de procedimientos, actividades y políticas que orienten al colaborador hacia la innovación y creatividad. La innovación se puede dar en los procesos mediante los drivers internos y externos, así como en el ámbito organizacional como la reestructuración de trabajos, transferencia de conocimiento entre el personal, innovar en la manera de relacionarse con el cliente y la comunicación inter-organizacional. Además, la innovación se puede dar otras áreas de las empresas como la mercadotecnia, en la administración y en el ámbito social.

Se pudo identificar a través de los resultados de las encuestas que los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones en las PYMEs del sector comercial de neumáticos de la ciudad de Guayaquil fueron los factores internos. Estos factores se enfocaron en la falta de capacitación a sus colaboradores en temas que son de suma importancia para su medio como es el marketing y las ventas; otro factor fue el tamaño de la empresa donde se constató que la mayoría dispone de pocos trabajadores y la antigüedad de la misma que es menor a cinco años; esto debido a que son empresas nuevas y por lo tanto no suelen disponer de los recursos que se necesita para invertir en innovación. Otro factor importante que se detectó fue que no se ha adquirido software automatizado debido a que los costos son altos. Además, no disponen de un programa de formación permanente de sus proveedores, hacen uso de instrumentos de gestión como la administración total de la calidad, dejando claro que estarían dispuestos a incorporar en sus empresas nuevas tecnologías que les permita mejorar las ventas.

Se concluyó que las estrategias de innovación que se requieren para el sector automotriz a fin de mejorar su competitividad se centra en tres aspectos importantes que son la creación de un catálogo de productos y servicios, brindando servicio de

instalación, balanceo y alineación a domicilio, creación de una página web que permita brindar un servicio automatizado, además de la implementación de un software CRM y capacitaciones sobre calidad que se impartan por lo menos dos veces al año en temas específicos como la comunicación, toma de decisiones, autoconfianza y otros como capacitación sobre servicios que se brinda, estándares de calidad, capacidad de negociación y en temas de gestión de procesos como sistemas de gestión, como medir y usar los procesos, mejora de la gestión de procesos, innovación y organización de procesos, identificación de procesos clave y mejora continua.

## **Recomendaciones**

Efectuar nuevas investigaciones sobre los factores que inciden en el desarrollo de innovaciones en las empresas comercializadoras e importadoras de neumáticos más exitosas con el propósito de poder llevar a cabo comparaciones de los procesos que se desarrollan en las pymes que se siguen manteniendo en el mercado, de esta forma se podrá establecer nuevas conclusiones que brinden una mejor orientación sobre el tema que es objeto de estudio.

Llevar a cabo constantemente capacitaciones sobre servicio al cliente, manejo de programas innovadores, evaluaciones a las capacitaciones que se reciban, para de esta forma tener conocimiento de que toda la información que reciba el personal es adecuadamente captada o si requiere de una retroalimentación del mismo.

Realizar de manera constante supervisión de las estrategias que se plantearon con la finalidad de poder identificar a tiempo cualquier posible inconveniente y de esta forma se puedan reestructurar las actividades o mejorarlas, con el único fin de hacer procesos eficientes de comercialización y lograr satisfacer a los clientes para que esto se vea reflejado en el incremento de ventas.

## Referencias

- Abreu, J. (2014). El método de la investigación. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.
- AEADE. (2019). *Mercado Automotor Regional No. 29*. Obtenido de <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/08/boletin-regional-29-resumido.pdf>
- AEDE. (2019). *Sector automotor en cifras Abril 2019*. Obtenido de <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/04/boletin%2031%20espanol%20resumido.pdf>
- Aguilera, A., Virgen, V., & Riascos, S. (2017). Percepción de los empresarios con respecto al cumplimiento de criterios para implantar estrategias basadas en recursos orientadas al crecimiento empresarial en las Pymes de Santiago de Cali-Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, 18(1), 55-67.
- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Almeyda, E., González, M., & Cabrera, R. (2017). *Estudio de casos: Análisis de los factores que influyen en el desarrollo de innovaciones de proceso e innovaciones organizacionales en una empresa peruana líder en el sector Ingeniería y Construcción*. Obtenido de [http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC\\_2017\\_paper\\_188.pdf](http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_188.pdf)
- Álvarez, T., & Duque, C. (2019). Evaluación financiera e impacto económico-social en el sector automotriz línea Neumáticos y Accesorios por el marco regulatorio de la salvaguardia general arancelaria del Ecuador para el año 2015 y propuesta de estrategias financieras. (Diapositivas). Repositorio de la ESPE.
- Araque, W. (2015). Caracterización de la Pyme ecuatoriana. *Gestión*(248), 64-67.
- Arredondo, F., Vásquez, J., & De la Garza, J. (2016). Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial. *Revista Estudios Gerenciales*(30), 299-308. Obtenido

de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n141/0123-5923-eg-32-141-00299.pdf>

- Ayala, D. (2015). Estudio de factibilidad para la implantación de una reencauchadora y comercializadora de neumáticos renovados para satisfacer la demanda insatisfecha del sector de Transporte Pesado de la Provincia del Carchi. *Visión Empresarial*(5), 135-149.
- BanEcuador. (2019). *Crédito Pyme*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/a-quien-financiara/credito-a-pequenas-y-medianas-empresas-pymes/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *¿Qué es una empresa?* Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-es-una-empresa>
- Casalet, M., & Buenrostro, E. (2014). La integración regional centroamericana en ciencia, tecnología e innovación: un nuevo desafío. *Revista Economía: Teoría y práctica*(40), 165-193. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-33802014000100007](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802014000100007)
- Cerverón, V., & Ybarra, J. (2016). *La innovación empresarial en Ontinyent y su entorno*. Valencia: Universidad de Alicante.
- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*(40), 184-202. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64646279008.pdf>
- Díaz, N. (2019). *Técnicas de muestreo. Sesgos más frecuentes*. Obtenido de <https://www.revistaseden.org/files/9-CAP%209.pdf>
- El Comercio. (2010). *Los comercializadores de llantas prevén vender 8% más este año*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/comercializadores-llantas-preven-vender-mas.html>
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70), 355-371. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/290/29040281010/>
- Gálvez, E., Hernández, L., & Molina, V. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista*

- Venezolana de Gerencia*, 21(74), 272-287. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29046685007.pdf>
- González, C., & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial; referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 107-116. Obtenido de <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/282/263>
- Guaipatín, C., & Schwartz, L. (2014). *Ecuador: Análisis del sistema nacional de innovación: Hacia la consolidación de una cultura innovadora*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/ecuador-analisis-del-sistema-nacional-de-innovacion-hacia-la-consolidacion-de-una-cultura>
- Hernández, H., Cardona, D., & del Río, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15-22.
- Hernández, H., Cardona, D., & Raad, A. (2017). La innovación empresarial como impulsora de las Pymes en la región Caribe. *Panorama Económico*, 24, 239-248.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 6a. Ed.* México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación 6a. Ed.* México D.F: McGraw-Hill.
- Hernández, S., & Sánchez, K. (2017). Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 8(1), 23-33.
- Iglesias, P., Jambrino, C., & De las Heras, C. (2017). La innovación en la Pyme: Barreras y facilitadores. *Revista de Estudios Regionales*(110), 99-131.
- INEC. (2014). *Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación-ACTI*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2017*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2)

017/Documentos\_DIEE\_2017/Documentos\_DIEE\_2017/Principales\_Resultados\_DIEE\_2017.pdf

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Censo Nacional Económico*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Martínez, C. (2018). *Investigación Descriptiva: Tipos y Características*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>
- Méndez, R. (2016). Innovación y redes de cooperación para el desarrollo local. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 2(3), 37-44. Obtenido de <http://www.interacoes.ucdb.br/article/view/585>
- Mendoza, L., Martínez, B., Chairez, H., & Acosta, D. (2019). Micro y pequeña empresa en Latinoamérica. *Red de Estudios Latinoamericanos en Administración y Negocios. Relayn*, 3(1), 68-78. Obtenido de <http://www.iquatroeditores.com/revista/index.php/relayn/article/view/49/47>
- Montenegro, R. (2019). Efecto de la innovación en el crecimiento de las MiPymes en Ecuador. Repositorio de la Universidad Técnica del Norte. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9044/1/02%20IEF%20209%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>.
- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Navarro, M., & Moreira, C. (2018). discusión de los distintos tipos de innovación. *Revista Publicando*, 5(15), 59-72. Obtenido de [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1319/pdf\\_995](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1319/pdf_995)
- Palma, A. (2017). Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. *Dominio de las ciencias*, 3, 390-406.
- Pellicer, E., Correa, C., Yepes, V., & Alarcón, L. (2012). Organizational Improvement Through Standardization. *Engineering Management Journal*, 24(2), 40-53.
- Piñeiro, C., de Llano, P., & Rodríguez, M. (2016). Las TIC como inductores de competitividad y facilitadores del éxito empresarial. *International Journal of*

- Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 3(1), 8-26.
- Polo, J., Ramos, J., Arrieta, A., & González, A. (2017). Relación entre I+D, actividades innovadoras y resultados empresariales: Un análisis para el sector de alimentos y bebidas en Colombia. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 237-258.
- Ramírez, E., & Baños, B. (2015). How harmful is playing politics to the innovation process and organizational outcomes? *Academy of Strategic Management Journal*, 14(1), 73-91.
- Rangel, J., Aguilera, L., & González, M. (2015). La influencia de las barreras a la innovación en la gestión del conocimiento de la Pyme manufacturera. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 10(1), 549-558.
- Ravanal, A. (2019). Universo y muestra. Repositorio de la Universidad de Chile.
- Revista Líderes. (2019). *El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>
- Robles, F. (2019). *Método Inductivo y Deductivo: Características y Diferencias*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>
- Salvadeo, V. (2018). intervención turística en la dinámica de un territorio. *Ágora Unlar*, 3(6), 80-87. Obtenido de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/agoraunlar/article/view/456/410>
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 1-11.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Obtenido de [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)
- Tortosa, J., De Pablo, J., & Uribe, J. (2018). Innovación social como motor del desarrollo local y el emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*(31), 11-25. doi:<http://dx.doi.org/10.19052/ed.4416>

- Universidad de Jaén. (2019). *Introducción al concepto de empresa*. Obtenido de <http://www4.ujaen.es/~tgarrido/Tema%201%20OYMT%20I.htm>
- Universidad de Jaén. (2019). *Metodología cuantitativa*. Obtenido de [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuanti.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuanti.html)
- Urcia, M. (2013). Capacidad de innovación empresarial de las micro y pequeñas empresas de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú. *Ciencia y Tecnología*, 9(4), 49-65.
- Varela, J., & Méndez, J. (2017). Relación entre factores administrativos e innovación. *Revista EAN*(83), 31-50. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n83/0120-8160-ean-83-00031.pdf>
- Vásquez, A. (2015). Cambio de modelo de desarrollo en los territorios innovadores: La complejidad del proceso. *Revista Mexicana Sobre Desarrollo Local*, 1(1), 15-26. Obtenido de <http://rmdl.uan.edu.mx/index.php/RMDL/article/view/6>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta

1.- Antigüedad de la empresa:

< 5 años

5-10 años

11-15 años

16-20 años

21 en adelante

2.- Tamaño de la empresa

- < 5 empleados

- 6-10 empleados

- 11-15 empleados

- 16 en adelante

3.- La dirección apoya las ideas para realizar procesos de innovación:

- Sí.

- No.

### Capacitación:

4.- ¿Su empresa ha realizado capacitaciones en el área administrativa, operativa y ventas?

- Sí.

- No.

5.- Si su respuesta es "SI" ¿En el área de operaciones elija cuales se han dado?

- Mecánica express automotriz

- Alineación y balanceo

- Neumáticos y aros

- dirección y suspensión del vehículo

- Calidad y gestión por procesos

- Otros

6.- Si su respuesta es "SI" ¿En el área de ventas elija cuales se han dado?

- Atención al cliente
- Técnicas de venta
- Negociación y manejo de objeciones

7.- Si su respuesta es "SI" ¿En el área de marketing elija cuales se han dado?

- Estrategias innovadoras
- Estrategias y tácticas de marketing
- Dirección de marketing
- Marketing digital

8.- . ¿Qué calificación daría usted a los procesos de capacitación realizada por la empresa a sus trabajadores?

- Mala
- Regular
- Bueno
- Excelente

**Comercialización:**

9.- ¿Cómo se realiza el proceso de facturación de la empresa?

- Manual
- Digital

10.- ¿La empresa utiliza sistemas informáticos para revisar el inventario de las mercancías?

- Sí
- No

11.- Si su respuesta es "No" ¿Cuál es la razón por la que no dispone de un software automatizado?

- Altos costos
- Falta de financiamiento
- Considera un gasto innecesario

- Falta de conocimiento

12.- ¿La empresa dispone de una página web para ofrecer y vender sus productos?

- Sí

- No

**Investigación y desarrollo:**

13.- ¿La empresa cuenta con un programa de formación permanente por parte de sus proveedores referente al manejo de todos sus productos?

- Sí.

- No.

**Modernización organizacional:**

14.- ¿Qué instrumentos de gestión utiliza en la conducción de la empresa?

- Planeación estratégica.

- Administración total de la calidad.

- Sistemas computarizados de gestión.

**Tecnología:**

15.- ¿Estaría usted dispuesto a incorporar a su empresa nuevas tecnologías que mejoren los procesos de marketing y la captación de clientes a fin de que incrementen sus ventas?

- Sí

- No

16.- ¿Qué medios aplica para comunicarse con sus clientes?

- Correo electrónico

- Llamada telefónica

- Mensaje de texto

- Redes sociales

- Otros

**Certificación:**

17.- ¿Qué tipo de reconocimiento ha desarrollado u obtenido la empresa en el manejo del establecimiento?

- Reconocimiento de productos.
- Reconocimiento de procesos.
- Ninguno.
- Otros.

**Innovación del proceso:**

18.- ¿Ha implementado en el establecimiento procesos innovadores para vender sus neumáticos?

- Sí
- No

19.- ¿Ha podido tener resultados satisfactorios al implementar dichos procesos de innovación?

- Satisfactorios
- Muy satisfactorios
- Nada satisfactorios

**Patentes:**

20.- ¿La empresa ha gestionado alguna patente o exclusividad de marca en los productos que comercializa?

- Sí
- No

## **Anexo 2. Entrevista.**

1. ¿Cómo considera que es la gestión de la innovación dentro de su empresa?
2. ¿Cómo se encuentra la innovación en las empresas competidoras?
3. ¿Cuáles considera que son los recursos más importantes que posee su empresa para innovar y por qué?
4. ¿Cuáles han sido las barreras o restricciones a la innovación más importantes dentro de la empresa y por qué?
5. ¿Cuáles son sus proyecciones con respecto a aplicar la innovación en la empresa y por qué?

### Anexo 3. Tablas de frecuencia.

Tabla 10  
*Antigüedad de la empresa*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
< 5 años	8	40,0%
5-10 años	6	30,0%
11-15 años	3	15,0%
16-20 años	2	10,0%
21 en adelante	1	5,0%
Total	20	100%

Tabla 11  
*Tamaño de la empresa*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
< 5 empleados	13	65,0%
6-10 empleados	6	30,0%
11-15 empleados	1	5,0%
16 en adelante	0	0,0%
Total	20	100,0%

Tabla 12  
*Apoyo de dirección de ideas para procesos innovación*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	25,0%
No	15	75,0%
Total	20	100%

Tabla 13  
*Capacitación en áreas de marketing, venta y operaciones*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	40,0%
No	12	60,0%
Total	20	1000,0%

Tabla 14  
*Capacitaciones en área de operaciones*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mecánica express automotriz	0	0,0%
Alineación y balanceo	1	25,0%
Neumáticos y aros	2	50,0%
Dirección y suspensión del vehículo	1	25,0%
Calidad y gestión por procesos	0	0,0%
Otros	0	0,0%
Total	4	100%

Tabla 15  
*Capacitaciones en área de ventas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	1	50,0%
Técnicas de venta	1	50,0%
Negociación y manejo de objeciones	0	0,0%
Total	2	100,0%

Tabla 16  
*Capacitaciones en área de marketing*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Estrategias innovadoras	0	0,0%
Estrategias y tácticas de marketing	1	50,0%
Dirección de marketing	0	0,0%
Marketing digital	1	50,0%
Total	2	100%

Tabla 17  
*Calificación a procesos de capacitación*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0,0%
Regular	3	23,1%
Bueno	7	53,8%
Excelente	3	23,1%
Total	13	100,0%

Tabla 18  
*Proceso de facturación*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Manual	16	80,0%
Digital	4	20,0%
Total	20	100,0%

Tabla 19  
*Utiliza sistemas informáticos para revisar inventario*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	25,0%
No	15	75,0%
Total	20	100,0%

Tabla 20  
*Razón de no disponer de software automatizado*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Altos costos	9	45,0%
Falta de financiamiento	1	5,0%
Considera un gasto innecesario	7	35,0%
Falta de conocimiento	3	15,0%
Total	20	100,0%

Tabla 21  
*Dispone de página web*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	45,0%
No	11	55,0%
Total	20	100,0%

Tabla 22  
*Tiene programa de formación permanente*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	25,0%
No	15	75,0%
Total	20	100,0%

Tabla 23  
*Instrumentos de gestión que usa*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Planeación estratégica	6	30,0%
Administración total de la calidad	12	60,0%
Sistemas computarizados de gestión	2	10,0%
Total	20	100,0%

Tabla 24  
*Disposición a incorporar nuevas tecnologías*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100,0%
No	0	0,0%
Total	20	100,0%

Tabla 25  
*Medios para comunicarse con clientes*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	3	15,0%
Llamada telefónica	9	45,0%
Mensaje de texto	1	5,0%
Redes sociales	4	20,0%
Otros	3	15,0%
Total	20	100%

Tabla 26  
*Tipo de reconocimiento obtenido*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Reconocimiento de productos	10	50,0%
Reconocimiento de procesos	0	0,0%
Ninguno	8	40,0%
Otros	2	10,0%
Total	20	100,0%

Tabla 27  
*Implementado procesos innovadores para vender*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	25,0%
No	15	75,0%
Total	20	100,0%

Tabla 28  
*Resultados al implementar procesos innovadores*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nada satisfactorios	0	0,0%
Satisfactorios	1	20,0%
Muy satisfactorios	4	80,0%
Total	5	100,0%

Tabla 29  
*Gestionado exclusividad de marca en productos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	10,0%
No	18	90,0%
Total	20	100,0%