



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

Facultad de Estudios Superiores de Cuautla  
Maestría en Ciencias Sociales

Identificación, descripción y análisis de los tipos de innovación en una  
empresa de servicios ubicada en Cuernavaca, Morelos

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS SOCIALES**

**PRESENTA:**

Ing. Jesús Manuel Peña Loera

**DIRECTOR DE TESIS**

Dr. Alejandro García Garnica

**COMITÉ TUTORIAL**

Mtro. Benjamín Bazaldúa Muñoz

Dr. Joaquín Mercado Yebra

**COMITÉ AMPLIADO**

Dra. Luz Marina Ibarra Uribe

Dr. Juan Reyes Álvarez



**Cuautla, Morelos, Mayo 2018**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS

Facultad de Estudios Superiores de Cuautla  
Maestría en Ciencias Sociales

Identificación, descripción y análisis de los tipos de innovación en una  
empresa de servicios ubicada en Cuernavaca, Morelos

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS SOCIALES**

**PRESENTA:**

Ing. Jesús Manuel Peña Loera

**DIRECTOR DE TESIS**

Dr. Alejandro García Garnica

**COMITÉ TUTORIAL**

Mtro. Benjamín Bazaldúa Muñoz

Dr. Joaquín Mercado Yebra

**COMITÉ AMPLIADO**

Dra. Luz Marina Ibarra Uribe

Dr. Juan Reyes Álvarez

**Cuautla, Morelos, Mayo 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

En mi pensamiento se encuentra arraigado el entendido de que las casualidades no existen. Que el amor y la misericordia del padre son tales que muchos de los acontecimientos que invaden nuestras vidas son, en la mayoría de los casos, incomprensibles para nosotros mismos. Gracias padre por la existencia y por la oportunidad de terminar este reto que contribuye a mi crecimiento.

Agradezco a mis padres Lorenzo Peña y Fermina Loera por todo su apoyo, al estar a mi lado en los momentos difíciles y placenteros de mi existencia. Su sabiduría y amor han iluminado mi camino cuando aparentemente estaba perdido. A mis hijos Daniel, José Luis y Sofía que nunca se han apartado de mi corazón y mi mente y cuya existencia me impulsa a seguir luchando. A mi hermana y hermanos Beatriz, Omar y Mario por estar ahí en las buenas y en las malas.

Toda mi gratitud para Ana María, por su comprensión a lo largo de estos años de retos. Porque aun en la distancia ha estado a mi lado con su amor incondicional. Gracias por permitirme ser parte de tu vida y comprometernos juntos en sacar adelante a nuestros hijos, nuestros proyectos y nuestros sueños.

A la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, de esta Universidad, por la oportunidad de realizar esta investigación. Toda mi gratitud, admiración y respeto a los catedráticos que provocaron un quiebre en mi forma de pensar haciéndome ver al mundo desde una perspectiva completamente diferente que me facilitó concluir el proyecto planteado.

A mi director de tesis el Dr. Alejandro García Garnica, gracias por mostrarme el camino con paciencia y comprensión a lo largo del desarrollo de este trabajo investigativo. Trabajo que no hubiese culminado sin su valioso apoyo y su amplio conocimiento.

Finalmente quiero expresar mi gratitud a mis lectores de tesis a la Dra. Luz Marina Ibarra Uribe, al Dr. Joaquín Mercado Yebra, al Dr. Juan Reyes Álvarez y al Mtro. Benjamín Bazaldúa Muñoz, por dar parte de su limitado tiempo para revisar esta tesis y apoyarme con sus valiosas observaciones, gracias.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>Justificación y Relevancia de la Investigación</b>	<b>2</b>
<b>Planteamiento del Problema</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos de la Investigación</b>	<b>7</b>
<b>Preguntas de Investigación</b>	<b>7</b>
<b>Hipótesis de trabajo</b>	<b>7</b>
<b>Estructura de la Tesis</b>	<b>8</b>
<b>Limitaciones de la Investigación</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1. PYME, SERVICIOS E INNOVACIÓN: UN MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Sector servicios: importancia, características y definición</b>	<b>9</b>
1.1.1 Definición de servicio	9
1.1.2 Importancia del sector servicios	10
1.1.3 Características del sector servicios	11
<b>1.2 La Pequeña y Mediana Empresa (Pyme): concepto, importancia y tipos de clasificación</b>	<b>13</b>
1.2.1 ¿Qué es una Pyme?	13
1.2.2 Importancia de las Pymes y sus tipos de clasificación	16
<b>1.3 La Innovación: concepto, importancia y clasificación</b>	<b>18</b>
1.3.1 Definición de Innovación	18
1.3.2 Importancia de la innovación	20
1.3.3 Clasificación de la innovación	20
<b>1.4 Innovación y servicios</b>	<b>25</b>
<b>1.5 Empresas que Innovan y Pymes</b>	<b>30</b>
<b>1.6 El crecimiento de las Pymes</b>	<b>33</b>
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE CASO</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Metodologías que abordan los servicios, la innovación y las Pymes</b>	<b>36</b>
2.1.1 Documentos que enfatizan a los servicios como actividad económica y su rendimiento	36
2.1.2 Documentos que relacionan los servicios y la innovación	37
2.1.3 Trabajos asociados a las Pymes	39

<b>2.2</b>	<b>Metodología de la investigación</b>	<b>40</b>
2.2.1	Los instrumentos y su aplicación	42
2.2.2	Selección de la unidad de análisis	45
2.2.3	La operacionalización de las variables	46
2.2.4	El proceso de la investigación	49
 <b>CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SERVICIO AUTOMOTRIZ IVANJISA: CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y SU HISTORIA</b>		 <b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Servicio Automotriz Ivanjisa</b>	<b>53</b>
3.1.1	Antecedentes de la empresa y su situación actual	53
3.1.2	El crecimiento de la firma Ivanjisa a través del tiempo	64
3.1.3	El mercado de Ivanjisa y sus clientes	70
3.1.4	Procesos de prestación del servicio	74
3.1.5	Ventajas en la forma de ofrecer los servicios por parte de Ivanjisa	79
 <b>CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN VEHICULARES</b>		 <b>82</b>
<b>4.1</b>	<b>Las innovaciones en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa</b>	<b>82</b>
4.1.1	Producto de servicio integral con base en el incremento de procesos internos de la firma	83
4.1.2	Diferentes formas de vender los productos de Ivanjisa	89
4.1.3	Implementación del control administrativo en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa	100
4.1.4	Prestación de servicios adicionales de Ivanjisa sin costo para los clientes cautivos. Servicio de traslado por grúa y verificación vehicular gratuitos	102
<b>4.2</b>	<b>La innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa y los factores que la promueven</b>	<b>104</b>
4.2.1	Los tipos de innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa	105
<b>4.3</b>	<b>Gestión de la innovación y sus resultados</b>	<b>114</b>
4.3.1	Gestión de la innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa	114
4.3.2	Resultados de la innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa	117
 <b>CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES FINALES</b>		 <b>123</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>		 <b>129</b>
 <b>ANEXO</b>		 <b>139</b>

## INTRODUCCIÓN

Más del 94% de las empresas establecidas en México son Micro, Pequeñas y Medianas (Pymes),<sup>1</sup> éstas proveen de trabajo a casi el 74%<sup>2</sup> del personal ocupado en la industria (INEGI, 2015a). La importancia de este tipo de negocios en la economía nacional es incuestionable y por tanto, su generación, sostenimiento y crecimiento es de vital importancia. Sin embargo, se sabe también que de todos los emprendimientos en el país, el 75% cierran sus operaciones en el segundo año debido a problemas principalmente financieros y de planeación (López, 2016). Pero, este tipo de datos solo exhiben los resultados una vez que los emprendimientos han fracasado. Por lo tanto es importante entender el funcionamiento interno de las empresas. De acuerdo con la OCDE (2012), solo el 43% de las medianas empresas, además de aplicar actividades para la solución de problemas, utilizan procesos de mejora continua para contrarrestar la incertidumbre del futuro; este porcentaje disminuye drásticamente en el caso de las pequeñas y microempresas (alrededor de 30% y 9% respectivamente).

Las Pymes dedicadas a los servicios, no están exentas de la búsqueda para mejorar y optimizar sus procesos internos o externos. Pero, para encontrar las mejoras requieren que estas cumplan con una diferenciación que les permita distinguirse de su competencia. Estas distinciones en las Pymes de servicios solo pueden ser alcanzadas a través de cambiar las características de sus productos, es decir, generando innovaciones atractivas para los usuarios de sus servicios. Sin embargo, la innovación solo se da si las Pymes encuentran la manera de incrementar las competencias de sus recursos, los cuales deben ser utilizados de tal manera que sean capaces de crear más valor para todos los involucrados (empresa, clientes y proveedores). Si las Pymes de servicio no son capaces producir más valor, a través de productos y procesos innovadores, estas desaparecerán como lo demuestran los datos de INEGI (2015a). No obstante, la generación de estas nuevas características y competencias en los productos y procesos solo puede darse si dichas mejoras son innovaciones que cambien los servicios actuales o sean modificados y mejorados significativamente (innovación

---

<sup>1</sup> Resulta del cociente entre la cantidad total censal de micro pequeñas y medianas empresas (MiPymes) (5, 332,788) y el total censal (5, 654,014) de establecimientos reportados por los censos económicos 2014.

<sup>2</sup> Tasa resultante de la cantidad total censal en Pyme (21, 934,036) y el total censal (29, 642,421) de personal ocupado en toda la industria reportado por los censos económicos 2014.

incremental). La OCDE (2005) afirma que este tipo de innovaciones son muy difíciles de aplicar en el ámbito de las Pymes debido a la carencia de capital, sin éste es poco probable que puedan ofrecer novedades a sus clientes. La presente investigación, afirma que es factible aplicar innovación incremental en el caso de una Pyme dedicada a los servicios. Muestra cómo la aplicación del proceso innovador le permitió a esta empresa fortalecerse, crecer y transformarse en una firma exitosa en su ramo. Este trabajo describe y analiza los tipos de innovación en productos, procesos, organizativos y mercadotecnia de una empresa dedicada a los servicios de mantenimiento y reparación vehicular en el municipio de Cuernavaca, estado de Morelos, México.

### **Justificación y Relevancia de la Investigación**

De acuerdo con la Comisión Europea, ser considerada empresa es el primer paso para catalogarse como Pyme. “Una empresa es «una entidad que ejerce una actividad económica, independientemente de su forma jurídica»” (Comisión Europea, 2006: 11-12). Por otro lado, la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) advierte que dos terceras partes del empleo mundial fueron generados por las Pymes durante el periodo 2006-2010 (OIT, 2015). Este dato es difícil de ignorar pues coloca a las Pymes como la principal fuente de empleo a nivel mundial.

Para el caso mexicano, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) indicó que el 99.8% de las empresas eran Pymes y que aportaban más del 70% del empleo en el 2003 (OCDE, 2012). Pero, a pesar de que existe una gran cantidad de este tipo de empresas en nuestro país, alrededor del 96% son micro empresas (MiPymes) que adolecen de baja productividad (alrededor de 18%) si se les compara con las de países como Italia que contribuye con 32.5%. Dicha afectación, según la OCDE (2012), se asocia a la informalidad. Aun tomando en cuenta esta baja productividad, en México, las MiPymes aportan el 41% del empleo total, lo que resalta su rol en la economía mexicana y su importancia estratégica para el desarrollo nacional (Saavedra, 2012). Sin embargo, INEGI (2015a) muestra que aunque el 98% de las empresas constituidas en México son Pymes, éstas no sufrieron cambios significativos durante el periodo de 2003-2013, en promedio anual, en lo que se refiere a

cantidad de empresas (este creció en 0.3%). Esto significa que aunque nacen muchas Pymes un porcentaje similar desaparece, creando un ciclo anómalo del que les es difícil escapar.

Por otro lado, los censos económicos 2009 ofrecen datos de la aportación de las Pymes por región nacional, en lo concerniente a: unidades económicas y personal ocupado total. Los mejores cómputos se localizan en la región centro que comprende a las entidades federativas: Distrito Federal (hoy Ciudad de México), Hidalgo, Estado de México, Morelos, Querétaro y Tlaxcala. Al comparar los datos entre estas entidades para el ramo de servicios, se observa que en los rubros mencionados, los más elevados se encuentran en el Distrito Federal con 37.6% de contribución en unidades económicas y 64.7% en personal ocupado total; este es seguido del Estado de México con 38.8% y 21.1% respectivamente. Morelos, por su parte, presenta los siguientes datos 7.2% y 4.2%, los cuales están muy por debajo de las dos entidades anteriores (INEGI, 2011). Dentro del sector servicios, se encuentra el subsector de servicios de mantenimiento y reparación vehicular. INEGI (2016b) indica que este subsector provee de trabajo a 454 mil 838 personas (al tercer trimestre de 2015), el cual representa el 0.9% a nivel nacional. En el estado de Morelos, este subsector proveyó de trabajo a más de 19,000 personas durante el mismo trimestre.

En suma, la importancia económica de las Pymes tanto a nivel nacional como internacional, se fundamenta en la gran cantidad de unidades económicas que conforman y el volumen de empleo generado. Aunque que el porcentaje de participación de las Pymes, en el total nacional de volumen de empresas, se mantiene prácticamente sin cambio como ya se mencionó, también es muy alta la cantidad de negocios que mueren. El subsector de servicios de mantenimiento y reparación vehicular, perteneciente al sector servicios, es un claro ejemplo de la importancia a nivel nacional pues representa el 1% del personal ocupado en el país. Buscar algunas de las causas asociadas a la muerte o permanencia de las empresas ubicadas en este sector, en el marco de la metodología cualitativa, es uno de los elementos que le da a nuestro trabajo la importancia temática, su relevancia y su pertinencia.



## **Planteamiento del Problema**

En México, 80% de las Pymes cierran en el primer año de operación. El 48% de estas Pymes tiene problemas administrativos, 43% dificultades financiero-fiscales y solo 16% fallas en ventas y cobranza. Los negocios más fuertes cuentan con una detallada planeación estratégica, tienen definidas las funciones operativas y de administración, detectan mercados reales y manejan de forma adecuada riesgos financieros (Economista, 2011). Ocaranza (2015) afirma que el 70% de las Pymes cierran antes de los 5 años y solo el 11% llegan a los 20 años. Según este autor, los negocios de servicios no-financieros tienen una esperanza de vida de 8 años y solo 12% llegan a los 20 años de operación. Estas condiciones operativas adversas a las Pymes son preocupantes por qué más del 90% de las empresas en México pertenecen a este grupo (INEGI, 2015a). Por lo tanto, es necesario buscar en el interior de las Pymes e identificar qué es lo que les impide mantenerse y crecer en el mercado (Fong, 2009).

Por otro lado, Palomo (2005) identifica dos factores internos dentro de las competencias de las Pymes que provocan estas barreras: la capacitación deficiente de sus recursos humanos y la falta de innovación en sus procesos y el desarrollo tecnológico. Sin embargo, debido a que las Pymes difícilmente se acercan a apoyos gubernamentales para generar innovaciones y mejoras (Palomo, 2005), los retos se asumen en forma individual por los empresarios como lo indica Ojeda (2007). Para este último, la forma como las Pymes reaccionan a los retos del entorno económico es fundamental para su continuidad y desarrollo, y les permite responder a las demandas del ambiente. Bajo estas circunstancias, es vital la creatividad del emprendedor para explotar los recursos valiosos mediante estrategias efectivas que les facilite utilizar mejor los recursos ya existentes y desarrollar nuevos (Penrose, 2009).

Por otra parte, Silva (2014) asegura que si la innovación no se considera como una estrategia clave, la competitividad y crecimiento de las Pymes serán casi nulos; y es categórica al señalar que: la innovación, no se da por la intervención del Estado sino por iniciativa de los empresarios, reforzando lo que afirmaron Ojeda (2007) y Palomo (2005). Pero, Silva (2014) sostiene que si la intensidad del proceso innovador es baja, es debido a que se desconocen sus resultados. Además, en México las Pymes en el corto plazo pierden competitividad, no se desarrollan y tienden a desaparecer debido a que la innovación no se visualiza como

prioridad, sino como complementaria de la actividad económica (Góngora, 2010). La falta de competitividad por la escasa innovación impide a las Pymes mantener ventajas de posicionamiento en el mercado y su diferenciación. Sin esta capacidad, este tipo de negocios solo tienen un camino, morir (Cruz, 2012). Por lo tanto, las Pymes deben focalizarse en buscar elementos diferenciadores que les ayuden a mantenerse y crecer, haciendo que la innovación juegue un papel preponderante en su funcionamiento. Omitir la innovación, priva a las Pymes del motor sustantivo que genera su continuo crecimiento (Morales, 2011). De esta manera, la innovación se convierte en el elemento impulsor de los estándares productivos de las Pymes con respecto a su competencia, y les facilita el posicionamiento. Morales sostiene que omitir la capacidad innovadora, obliga a las Pymes a adoptar estándares de otras sociedades empresariales. Este autor afirma lo siguiente: “no es suficiente crear un negocio, sino que es indispensable... gestionar la innovación” (Morales, 2011: 46). Por lo anterior, las Pymes tienen como uno de sus grandes retos la especialización de sus actividades.

El desarrollo de actividades especializadas obliga a las Pymes a convertirse en empresas innovadoras para mantenerse competitivas, pero debido a que la financiación puede ser un obstáculo para dicho objetivo es muy difícil que la implementen (OCDE, 2005). Sin embargo, la innovación es un factor determinante para su supervivencia y la única que puede proporcionarles la diferenciación que les permita hacer frente a la férrea competencia (OCDE, 2005). La innovación es impulsada por el espíritu emprendedor a fin de obtener el mayor aprovechamiento de sus recursos (Penrose, 2009). Pero, la innovación generalmente se relaciona con la industria manufacturera, una gran cantidad de estudios se han llevado a cabo para identificar las formas como esta se aplica en este ramo (OCDE, 2005). Esto, deja al margen un importante sector de la economía, el de servicios. Baumol (2010), afirma que la microeconomía tiene dos grandes lagunas: estudios adecuados del sector servicios y la ausencia de estudios del espíritu empresarial. Desde este punto de vista, el empresario es visto como el componente vital del proceso innovador para este importante sector. Además, los servicios son el sector que menos rotación de propietario tiene (7.4%) en México, circunstancia que incrementa su experiencia y madurez y eleva el grado de especialidad requerido para este sector (CIPI, 2003).

Según Gallouj (2010a), la desindustrialización de los países desarrollados, provocó que el sector servicios se convirtiera en su principal fuente empleos (por ejemplo en Francia mayor a 71%). En México, el sector servicios es el que más empleos aporta (cerca de 40% en el año 2008) en relación con los otros sectores económicos (INEGI, 2009). La relevancia de este sector servicios se ve reforzada por los estudios de la OCDE que aluden al caso de México, de acuerdo con esta fuente el sector servicios aportó 61.7% del valor agregado en el 2013, cifra que fue superior al de los sectores industrial y primario (OCDE, 2015).

Asimismo, Martínez (2015) considera al sector servicios como el principal motor económico de México pues del crecimiento de 2.2% al segundo trimestre de 2015, este sector contribuyó con 1.8% mientras el industrial 0.5%. Dentro de la clasificación de servicios por parte de INEGI, se encuentran el sector de otros servicios excepto actividades gubernamentales que abarca subsectores como: los servicios de reparación y mantenimiento de automóviles, entre otros (INEGI, 2009). En relación a este subsector, INEGI (2016a) señala que la cantidad de unidades económicas dedicadas a los servicios de mantenimiento y reparación vehicular son del orden de 230,475 en todo el país, y de 4,154 para el estado de Morelos.

Sin embargo, a pesar de la relevancia económica de las Pymes de servicios de mantenimiento y reparación vehicular, los estudios no son muy extensos y la mayoría de estos, están enfocados a la aplicación de mejoras en aspectos puntuales (Sotomayor, 2010; López, 2014; Palacios, 2014; Vidal, 2012; Vega, 2009), que no pueden considerarse como cambios de impacto significativo en los procesos o servicios. Una excepción es el estudio realizado por Gennuso (2010), quién aborda el análisis de las personas dedicadas a ésta actividad, desde la perspectiva sociológica utilizando la teoría de *habitus* de Bourdieu y su adecuación a los campos: económico, social y cultural. Pero, en lo referente a los servicios de mantenimiento y reparación vehicular, no se encontró registro sobre el estudio de los procesos innovadores en este tipo de empresas. Tampoco se encontró evidencia de trabajos vinculados a analizar la naturaleza de las innovaciones que permitan el sostenimiento de este tipo de Pymes y su desarrollo continuo, en lo que al sector servicios se refiere. Lo anterior confirma la viabilidad y pertinencia de la investigación presentada.

## **Objetivos de la Investigación**

Identificar, describir y analizar los tipos de innovación que se dan en la Pyme, particularmente en el sector de los servicios, a partir de un estudio de caso realizado en Cuernavaca, Morelos.

Explicar y describir de qué manera la innovación en los servicios se convierte en una fuente de competitividad en el caso de la Pyme estudiada.

## **Preguntas de Investigación**

¿Cuáles son las características de la Pyme?

¿Qué es la innovación y cómo se da en el sector servicios?

¿Cuáles son las diferentes formas de innovación que adopta la Pyme, ubicada en el sector servicios, para crecer y elevar su productividad?

¿De qué manera la innovación en servicios facilita el desarrollo y la competitividad de la Pyme?

## **Hipótesis de trabajo**

Los tipos de innovaciones que la Pyme de servicios puede aplicar son las siguientes: a sus productos y procesos, así como a su estructura organizativa, y su mercadotecnia.

Las innovaciones en la Pyme de servicios son importantes por las siguientes razones: se convierten en el eje fundamental de competitividad y de la creación de valor para clientes (individuales y empresariales) y los proveedores. Pero también facilitan el crecimiento del negocio; al modificar y ampliar las características de los servicios ofrecidos, establecer alianzas estratégicas con los clientes y proveedores, y al mejorar la estrategia de ventas.

## **Estructura de la Tesis**

El presente documento está integrado por cuatro capítulos: en el primero se expone el marco conceptual referente al sector servicios, la innovación y las empresas que innovan; en el segundo se plantea la metodología de investigación; el tercero se dedica a describir a la unidad de estudio (las características de la organización, la forma en que presta sus servicios y su historia); y el cuarto tiene como fin analizar la manera en que la Pyme de servicios aplica la innovación y las ventajas de utilizarla. Al final se presentan las conclusiones, la bibliografía y un anexo.

## **Limitaciones de la Investigación**

Una de las principales desventajas del presente documento es que se concentra solamente en un estudio de caso, esta situación se asocia al escaso tiempo que se tuvo para ampliar la investigación, situación que no permitió comparar este caso de estudio respecto a lo que acontece en otras Pymes ubicadas en los servicios mecánicos.

Sin embargo, esta limitación se vio compensada por la recuperación de la descripción y análisis de una organización que ha crecido aceleradamente, que en sí misma es compleja e incluso atípica. La riqueza de los estudios de caso se encuentra en ver a las organizaciones como una unidad o sistema y en destacar los rasgos cualitativos y los procesos que la metodología cuantitativa no puede detectar (Fong, 2009).

Una limitante adicional fue la poca o nula información que se tenía sobre los talleres mecánicos en cuanto a indicadores económicos tanto a nivel regional como nacional. Al menos, las fuentes oficiales consultadas no exhibían este tipo de información, solo muestran datos generales como: edad, sexo, cantidad de personas ocupadas, personal técnico o profesionalista, sexo, estado civil, por ejemplo (INEGI, 2016b).

## **CAPÍTULO 1. PYME, SERVICIOS E INNOVACIÓN: UN MARCO CONCEPTUAL**

Este apartado está dedicado a describir y sintetizar los conceptos clave que sirven de base en el análisis teórico. Las principales categorías que se discuten son las siguientes: servicios, Pyme, innovación, tipos de innovación y empresas que innovan.

### **1.1 Sector servicios: importancia, características y definición**

#### 1.1.1 Definición de servicio

Con respecto a qué es un servicio, la Real Academia Española (RAE) se refiere a lo siguiente: (del latín *servitium*) la acción y efecto de servir, conjunto de criados o sirvientes, servicio doméstico, servicio militar, favor que se hace a alguien, cubierto que se pone a cada comensal, entre otras (RAE, 2017). Estas definiciones quedan muy lejos del ámbito económico que se pretende utilizar. Baumol (2010a) plantea una forma simple de entender lo que es un servicio al describirlo así: “como una salida que no está encarnada en una sustancia material” Baumol (2010a: 20, traducción propia del original).

Por otro lado, algunos identifican la actividad económica asociada al servicio como: “un cambio en la condición de una persona o de un bien perteneciente a una unidad económica, que se origina como consecuencia de la actividad de alguna otra unidad económica” (Hill 1977; citado en González, 1989: 12).

Al respecto, Duque (2005: 64) realizó una recopilación de interpretaciones del concepto de donde concluye que “[un] servicio es... entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que satisfacen a un consumidor”. De la misma forma, Aguilar (2010: 3), se refiere a los servicios como:

Conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico... [que] hacen referencia... a bienes intangibles y una de sus principales características es que en general coincide el momento de su producción con el momento de su consumo.

Estas explicaciones por sí mismas muestran la forma heterogénea de los servicios, pues el realizar una actividad no es suficiente para que sea considerada como tal. A este respecto, INEGI (2009) identifica a los servicios como “todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero” (INEGI, 2009: 111), de aquí su clasificación como relativas a la actividad terciaria.

En esta investigación, se reconocerá a los servicios como: la salida inmaterial de un proceso cuya finalidad es satisfacer a un tercero (Baumol, 2010a; INEGI, 2009).

### 1.1.2 Importancia del sector servicios

El crecimiento sostenido de los servicios es un rasgo característico de las economías occidentales. Según Gallouj (2010a), las economías modernas se transformaron en economías de servicio provocado principalmente por su desindustrialización. Sin embargo, aun con esta transformación y en contraste con “la agricultura y la industria, han recibido poca atención investigadora” (González, 1989: 11).

En los países industrializados, el sector servicios se identifica como uno de los principales componentes de la economía por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y por la generación de empleo. En el caso de las contribuciones al PIB del sector servicios en USA es superior al 72%, mientras que en los países europeos y Japón es superior al 55%. Por otro lado, la participación del sector servicios en la generación de empleos ha crecido de manera constante en estos países con porcentajes superiores al 60% (Escauriaza, 2001).

En lo que respecta a México, la importancia del sector servicios es expuesto por Flores (2013). Su información muestra que el sector servicios aporta cerca del 60% del PIB, mientras que el sector secundario alrededor del 30% y el sector primario 3%.

En resumen, el sector servicios surge como una respuesta hacia la desindustrialización de los países industrializados posterior a la Segunda Guerra Mundial. Su participación como un importante generador de empleo es indiscutible pero, es más su contribución al crecimiento económico reflejado en el PIB con valores superiores al 60% de participación en los países europeos, Estados Unidos de Norte América y Japón. Para el caso mexicano, los datos

presentados rondan el 60% de contribución al PIB lo que coloca a los servicios como un sector difícil de ignorar.

### 1.1.3 Características del sector servicios

Al sector servicios se le equipara –como discurso político– con imágenes de servidumbre, burocracia estatal y el declive industrial (Gallouj, 2010b). Lo anterior genera mitos en relación con su rendimiento, la calidad de sus empleos y su capacidad para innovar, que siguen siendo contemporáneos. La economía clásica ayudó a construir la imagen de los servicios como deficientes en el desempeño económico al compararlos con su enfoque industrial. Para Adam Smith (1960), “las únicas actividades que agregan valor son aquellas que transforman el producto, mientras que los servicios se desvanecen después de que son entregados” (Gallouj, 2010a: 3, traducción propia del original). Sin embargo, en la actualidad nadie discute la capacidad de los servicios para crear valor debido a que las investigaciones empíricas al respecto, ayudan a desmitificar a este tipo de economías (por ejemplo: Barras, 1986; Gallouj, 2010b; Howells, 2010; Miles, 2010; Sundbo, 2010; Tidd, 2010).

La principal crítica a la economía de servicios es su baja productividad Gallouj (2010a). Con respecto a esto, Gadrey (2010) menciona que las actividades de servicio durante décadas han experimentado con éxito estrategias de racionalización que toman la forma de profesionales (métodos, estandarización u oferta de servicios) o de naturaleza industrial (obtención de bienes tangibles a través de servicios intangibles), con lo que la productividad se vuelve tangible.

Baumol (2010) afirma que los servicios no han sido analizados lo suficiente y que la literatura económica prefiere seguirse centrande en la manufactura e incluso en la agricultura, aunque estos sectores solo representen entre el 10 y 3 por ciento, respectivamente. En naciones económicamente avanzadas, el resto depende de los servicios y en este punto afirma que no se ha tomado en cuenta su relación con la innovación y el crecimiento. Lo anterior es confirmado por Gallouj (2010a), quien menciona que las economías actuales se basan en los servicios, como una consecuencia de la desindustrialización de los países desarrollados en la década de 1950, donde la industrialización se trasladó a países en vías de desarrollo. Según



este autor, la mala imagen del sector terciario origina una serie de mitos dirigidos a su poca robustez como economía de servicios: 1) su pobre rendimiento, 2) la baja calidad de sus empleos, y 3) su magra capacidad para innovar. Donde el tercer punto, está relacionado con el enfoque de la economía clásica que considera que la manufactura es la única que puede crear valor, rasgo distintivo que los servicios son incapaces de generar. Algunos de los mitos sobre los servicios listado por Gallouj (2010a) son:

Desde la parte negativa

- Se dice que los servicios no requieren de mucho capital.
- Se piensa que el crecimiento de la productividad en los servicios es básico.
- Se cree que los servicios son actividades inducidas y por tanto pasivas o subordinadas.
- La calidad de sus empleos es baja.

Desde la parte positiva

- Los servicios no tienen un efecto adverso sobre el medio ambiente.
- Los servicios agregan valor incluso a los bienes mismos.

En la primera se encuentra según Gallouj, la principal crítica a los servicios y se refiere a que no son productivos. La segunda parte, apoyándose en las investigaciones de Gadrey (2010), menciona que quizás sean los servicios los principales promotores del impacto ambiental.

En lo referente a la baja calidad de los empleos en los servicios, Lovelock (2009) hace una extensa exposición relacionada con la forma en que los servicios son prestados por el personal de contacto con los usuarios hasta los que se encuentran en la parte oculta de la prestación. Afirma que la cadena servicio-beneficio exige empleados de alto desempeño para lograr el servicio de excelencia. Menciona que en los puntos de contacto, el trabajo es más difícil y estresante por lo que a menudo se generan conflictos, por lo tanto, el personal que cubre estos puestos debe contar con una alta autoestima. En todo caso, como en cualquier

empresa independientemente del sector en el que participe, el nivel de remuneración irá de la mano con el nivel de responsabilidad que se desarrolle.

## **1.2 La Pequeña y Mediana Empresa (Pyme): concepto, importancia y tipos de clasificación**

### 1.2.1 ¿Qué es una Pyme?

La Real Academia Española (RAE) menciona que el término Pyme es un acrónimo de pequeña y mediana empresa y la describe como: “f. Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación” (RAE, 2017).

Por su parte, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), afirma que los países miembros utilizan al menos uno de dos criterios para definir a las Pymes: a) por la cantidad de empleados en la empresa; y b) por la cantidad de ventas que permite identificar su tamaño económico. CEPAL manifiesta que el primer criterio no toma en cuenta las diferencias sectoriales lo que puede llevar a una sobrestimación de la participación de las Pymes, sin embargo, revela que se utiliza en los distintos países con fines de control estadístico; mientras el segundo es utilizado para la implementación de políticas económicas por las instituciones gubernamentales (CEPAL, 2010).

En referencia a los criterios adoptados por distintos países latinoamericanos, Crocco (2010), menciona que en Brasil no existe un identificador único para las Pymes que sea aceptada por las diferentes instituciones encargadas de aplicar las políticas económicas. Sin embargo, Morais (2005) “demostró que existen dos indicadores básicos para clasificar a las empresas según su tamaño: número de personas empleadas e ingreso anual bruto” (Citado en Crocco, 2010: 99). Por otro lado, para el caso chileno, Belmar (2010), declara que para reconocer a una Pyme se utilizan dos criterios: volumen de ventas y cantidad de personal ocupado. Por su parte, en Ecuador se refieren a “las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) sobre la base del número de empleados efectivos y el valor bruto de las ventas anuales, o el valor de los activos totales” (Burneo, 2010: 214). En El Salvador la determina una Pyme en

basa a tres aspectos “el número de ocupados, las ventas y el carácter fijo o ambulante del negocio” (Cabal, 2010: 246). En Perú, “las variables que se utilizan para definir y diferenciar a las empresas por su tamaño son: i) el número de personas empleadas (incluyendo al propietario y los trabajadores familiares no remunerados) y ii) las ventas anuales brutas (expresadas en Unidades Impositivas Tributarias (UIT))” (Villarán, 2010: 345). Para el caso de México:

La clasificación de las empresas... en el censo económico ha sufrido varios cambios. Hasta marzo de 1999 las empresas se clasificaban de acuerdo con el número de trabajadores y con sus ventas anuales, independientemente de su actividad... [desde] entonces la clasificación solo toma en cuenta el número de trabajadores y el sector de actividad, sin considerar el monto de sus ventas (Brown, 2010: 302).

En resumen, las Pymes se identifican en relación con la forma en que cada país toma decisiones para aplicar sus políticas de apoyo a estas empresas y todas son diferentes entre sí. Los criterios para distinguir a las Pymes, toma cuatro conceptos básicos: a) la cantidad de trabajadores empleados por la empresa; b) el volumen de ventas de unidades totales; c) el volumen de facturación; y d) el valor de los activos totales.

En definitiva, no existe una definición que englobe el concepto de Pyme sino una clasificación de acuerdo con su tamaño y operación económica (véase Cardozo, 2012; Nieto, 2015). Sin embargo, basándonos en la descripción proporcionada por la RAE (2017) podemos identificar que las Pymes son empresas y a partir de este concepto, podemos definir las como tales.

Para la RAE (2017) una empresa es: “Del it. *impresa*. f. Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Para (Fiallo, 2015: 3), una empresa es:

Una organización con fines de lucro que otorga un servicio o bien a la sociedad. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos ésta coordina el capital, el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, entre otros.

Chiavenato (1999: 2), la describe como: “toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios”.

Reyes (2007: 154-158) define empresa desde los aspectos: económico, jurídico, administrativo y sociológico:

[desde] el aspecto económico como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado... [En el] aspecto jurídico [como] una unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios... [Desde el] aspecto administrativo... [es] la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin... [Como] unidad sociológica... que exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés [de quienes la integran].

Para García (2006: 44), una empresa es “[un] grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.

De acuerdo con Penrose (2009), la empresa –sin importar su tamaño– es un conjunto de recursos y un cúmulo de conocimientos, en la medida en que los recursos cuentan con competencias individuales y son capaces de proporcionar diversos servicios que pueden ser aprovechados por quienes los utilizan.

De las descripciones anteriores se puede concluir que una empresa se compone de aspectos sociales, económicos y de conocimientos que se entrelazan para satisfacer necesidades y lograr beneficios. Al considerar a las Pymes como empresas, entonces podemos generar una definición que las englobe como tales. Por lo tanto, el concepto que utilizaremos será: una Pyme es una organización social que realiza un conjunto de actividades, utiliza una variedad de recursos y acumula conocimientos para lograr determinados objetivos, que satisfagan necesidades o deseos de su mercado, con la finalidad de lucrar, distinguiéndose entre micro, pequeña o mediana de acuerdo a la cantidad de trabajadores que emplea (Fiallo, 2015; Chiavenato, 1999; Reyes, 2007; García, 2006; Penrose, 2009; Brown, 2010).

## 1.2.2 Importancia de las Pymes y sus tipos de clasificación

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son agentes importantes en la estructura económica de los países latinoamericanos, no solo por su participación en el total de empresas que conforman, sino también por su aporte al empleo y, en menor medida, al Producto Interno Bruto (PIB) de cada uno de ellos (Ferraro, 2010). Los datos que presenta Ferraro, muestran la forma en la que participan las Pymes en la economía formal de nueve naciones latinoamericanas. El autor destaca el porcentaje de contribución de las Pymes en los diferentes países, en referencia a la cantidad de empresas, su participación es muy variable y esto depende de la clasificación que se les da en cada nación. En lo que respecta al empleo en las Pymes, exhibe que Argentina, Brasil y Uruguay superan el 40% del personal empleado mientras que los países restantes oscilan entre 20% y el 30% con excepción de Perú con 11%. Para el caso de ventas, Argentina y El Salvador son los únicos que superan la barrera del 30%. Y en las exportaciones, indica que para las Pymes es un obstáculo que las limita, en este ítem el mejor resultado es para Brasil con 12.5% (Ferraro, 2010). Las Pymes se evidencian como importantes generadoras de empleo y su fuerza de ventas no es nada despreciable aunque choque contra la barrera de la exportación.

Además de crear empleo, las Pymes cumplen con una función fundamental para las economías nacionales, la distribución del ingreso (Mora, 2003). Haciendo referencia a esta distribución, Armas (1999) resalta que para un contexto venezolano:

Las Pymes, sea cual fuese su grado de desarrollo tecnológico, cumplen un papel importante como generadores y distribuidores del ingreso nacional. Su capacidad para emplear mano de obra poco calificada, durante las fases iniciales de los procesos de industrialización, las convierte en factor de estabilidad social. Además las Pymes contribuyen a democratizar el capital y a distribuir regionalmente el ingreso, porque están menos concentradas en las áreas industriales. La instalación de una gran empresa en un área poco desarrollada será más beneficiosa en la medida en que se desarrolle una cadena de proveedores locales que distribuyan excedentes (Citado en Mora, 2003: 4).

En el contexto mexicano, Macías (2003: 5) afirma que las Pymes “[además de ser] el principal generador de empleos, son el mejor distribuidor de ingresos entre la población y

entre las regiones... Para México no hay duda alguna que son un eslabón fundamental, [e] indispensable para el desarrollo”.

No es posible restar importancia a las Pymes tanto en el aspecto internacional como en el nacional. Su valioso aporte tanto en la generación de empleo como en la distribución del ingreso les hace tomar un rol clave en el desarrollo económico del país. El potencializar las capacidades y productividad de las Pymes, permitirá la interacción entre ellas mismas y con la gran empresa como lo afirma Mora (2003).

En lo que respecta a la clasificación de las Pymes, la Comisión Europea (UE), identifica a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) como aquellas que ocupan a menos de doscientas cincuenta personas, su volumen de negocio no supera los cincuenta millones euros, y su balance anual no excede los cuarenta y tres millones de euros (Comisión Europea, 2006).

En el caso particular de los Estados Unidos de Norte América, el criterio de clasificación en la mayoría de las empresas es a través del personal ocupado, excepto en algunas actividades económicas, en las que los ingresos anuales determinan aquellas que deben considerarse como pequeñas y medianas (INEGI, 2009). Esta información, no concuerda con la que emite la *Unit State Agency International Development* (USAID) quien define que la clasificación de Pyme es: por sector y volumen de ventas, sin tomar en cuenta al personal ocupado (IDEA, 2009).

Por otro lado, para la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), las Pymes se clasifican en: microempresas, aquellas que cuentan con hasta diez colaboradores; las pequeñas empresas, las que están constituidas de diez a cien empleados; y las medianas empresas, aquellas que cuentan con entre cien y doscientos cincuenta trabajadores. La OIT incluye a toda empresa independientemente de su personalidad jurídica o de que pertenezcan o no a la economía formal (OIT, 2015).

De acuerdo con la OCDE (2012), las Pymes en México se clasifican según su tamaño en: micro, pequeñas y medianas. Las microempresas son aquellas que cuentan con hasta diez trabajadores y con un rango de montos de ventas anuales de cuatro millones de pesos. Las pequeñas son aquellas que tienen de once a treinta empleados, en las dedicadas al comercio;

y entre once y cincuenta empleados, en las dedicadas a la industria y servicios, ambas con un rango de ventas desde cuatro millones diez mil pesos hasta cien millones de pesos. Las medianas empresas en el sector comercio cuentan con treinta y uno y hasta cien empleados, las de servicios entre cincuenta y uno y cien colaboradores, y las de industria entre cincuenta y uno y doscientos cincuenta trabajadores, todas con un rango de monto de ventas anuales entre cien millones diez mil y doscientos cincuenta millones de pesos.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), clasifica a las Pymes con un criterio general que contempla exclusivamente el personal ocupado total que labora en dichos establecimientos, de tal manera que: las micro-empresas son aquellas que cuentan de cero a diez empleados, las pequeñas empresas son aquellas que ocupan entre once y cincuenta, y las medianas empresas son las que emplean entre cincuenta y uno y doscientos cincuenta trabajadores (INEGI, 2014).

Los anteriores conceptos ponen de manifiesto que no existe una clasificación internacionalmente aceptada para la definición de Pyme, pues en cada uno de los ejemplos la cataloga de forma diferente. Para el presente trabajo de investigación se utilizará la definición mexicana basada en cantidad de personal ocupado por la empresa (INEGI, 2014) y el sector de actividad al que ésta pertenece (Brown, 2010), debido a que las Pymes dedicadas a la reparación y mantenimiento vehicular se clasifican como un subsector dentro del sector servicios.

### **1.3 La Innovación: concepto, importancia y clasificación**

#### **1.3.1 Definición de Innovación**

El concepto de innovación es utilizado como una característica que distingue a los países desarrollados de los que se encuentran en proceso de desarrollo, y de esta manera, los estudios económicos la consideran como un motor de productividad y prosperidad (Ros-Bosch, 2015). Sin embargo, la innovación se presenta como un concepto abstracto que no deja claro a qué se refiere cuando se habla de ella. En este tenor, se presentan diferentes definiciones de innovación aportadas por distintos autores.

Para Schumpeter (1939) la innovación implica desarrollar inventos, institucionalizar nuevos métodos de producción o introducir nuevos productos o servicios en el mercado, todo debe ser nuevo. Su trabajo se enfoca en la actividad manufacturera.

La concepción para bienes tangibles deja fuera varias áreas en las que se aplica también el concepto, entre las que podemos mencionar por ejemplo la cultura (Miles, 2010), en el que las ideas y la creatividad son la materia prima para generar los productos y que han sido poco estudiados. A este respecto, Escauriaza (2001: 11) define la innovación como “la conversión de ideas en productos, procesos o servicios que tienen éxito en el mercado. Estas ideas pueden ser tecnológicas, comerciales y organizativas”.

En cambio, García (2012: 3) define la innovación como:

El proceso de transformar ideas en valor para la organización y los consumidores, el cual se inicia con la generación de ideas, pasando por un tamizaje de viabilidad, hasta la implementación de un nuevo, o significativamente mejorado: producto –bien o servicio-, proceso, esquema de mercadeo o estructura organizacional de la empresa.

Por su parte, Mulet (2014: 21) al hablar de la innovación involucra la generación de valor y la define como:

Todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la empresa... [como] resultado de un proceso complejo... que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados... [y] nacidas del conocimiento.

De esta forma, la innovación involucra: generación de valor, novedad, ideas, procesos, mercado, viabilidad y mejora tanto en bienes como en servicios. En el presente trabajo se definirá la innovación como: la transformación de las ideas en novedades que produzcan valor para los involucrados (clientes, empresa y proveedores) a través de la mejora de los procesos, productos, la estructura organizativa y el mercadeo, cuya ejecución cubra la viabilidad de ser aplicada apoyándose en el conocimiento (Schumpeter, 1939; Miles, 2010; Escauriaza, 2001; García, 2012; Mulet, 2014).



### 1.3.2 Importancia de la innovación

Al ser considerada la innovación como un impulsor del desarrollo económico es imprescindible conocer cuál es su importancia macroeconómica. A este respecto, OCDE (2005: 47) menciona que la innovación es importante “para el crecimiento económico, para el desarrollo y para el bienestar de las naciones”.

Desde el punto de vista microeconómico, al utilizar la innovación,

Las empresas son capaces de conseguir dos efectos importantes para su negocio. Con el primero, llegar a ofrecer productos, procesos o servicios con mejores prestaciones y, con el segundo, producirlos con menores recursos... Si se consiguen mejores prestaciones, lo que se ofrece es de más valor, alguien lo valorará más, alguien estará dispuesto a pagar más por ello. Aumentar el valor querrá decir que se podrá vender a un mayor precio que puede compensar mayores costes unitarios de los factores (Mulet, 2014: 23).

Al referirse a las Pymes, Velásquez (2011: 227), hace referencia a la importancia de la aplicación del concepto de innovación para estas empresas al mencionar que:

La innovación es un proceso empresarial que consiste en identificar oportunidades del mercado que conllevan a la introducción de nuevos productos, servicios y procesos, lo que la convierte en uno de los caminos a seguir para competir en el mercado y diferenciarse de los competidores.

De esta forma, la innovación adquiere relevancia tanto a nivel macroeconómico al influir en el desarrollo de las naciones, como a nivel microeconómico para el desarrollo de las empresas sin importar su tamaño. Es decir, impulsa el avance económico en términos de productividad a todos los niveles.

### 1.3.3 Clasificación de la innovación

Después de revisar la literatura se evidencia que existen múltiples definiciones de innovación. Por ejemplo, Castillo (2010: 38) la conceptualiza como:

[...] invención + comercialización. Que se invente algo, no quiere decir que vaya o deba ser aplicado, ni aun cuando esté completo todo el [proceso de] desarrollo técnico... depende hasta qué punto es competitivo con los productos y procesos existentes en las condiciones... de oferta y demanda... el resultado de una innovación [exitosa]... es la posibilidad de hacer algo que no era posible hacer antes, al menos tan bien o tan económicamente... [es decir], dotar a los recursos de una nueva capacidad de producir riqueza.

De acuerdo con Jacob (2001: 11), las innovaciones:

[...] implican desarrollos de los nuevos inventos, institucionalización de nuevos productos o servicios en el mercado... definido como la conversión de ideas en productos, procesos o servicios que tienen éxito en el mercado. Estas pueden ser tecnológicas, comerciales y organizativas... se puede distinguir entre innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Las primeras implican productos, servicios o procesos nuevos o mejorados gracias a la tecnología. Las segundas consisten en nuevas formas de organización o gestión en la empresa o nuevos comportamientos en el mercado.

En cambio, Schumpeter (1939: 84) al enfocarse en la innovación afirma que:

Esta función describe la forma en que la cantidad de producto varía si varían las cantidades de factores. Si en lugar de variar las cantidades de factores, variamos la forma de la función, [entonces,] tenemos una innovación... por lo tanto... [la] definiremos... como una nueva función de la producción... esto abarca el caso de un nuevo producto [o servicio], así como los de una nueva forma de organización como la fusión, la apertura de nuevos mercados, etc... recordando que... la innovación combina factores de una nueva forma, o que consiste en realizar Nuevas Combinaciones.... También incluye... las adaptaciones actuales de los coeficientes de producción que son parte integrante de la rutina económica de determinadas funciones de producción... la productividad marginal de cada factor, en ausencia de innovación, disminuye monótonamente.

Esta afirmación de Schumpeter dibuja el camino del emprendedor quien debe conocer y organizar todos sus recursos para obtener de ellos los que Penrose (2009) definió como nuevos servicios de los activos individuales buscando su máxima eficiencia.

Schumpeter, también afirma que el desarrollo económico está dinamizado por la innovación. Este autor sugiere cinco tipos de innovaciones:

i) Introducción de nuevos productos; ii) Introducción de nuevos métodos de producción; iii) Apertura de nuevos mercados; iv) Desarrollo de nuevas fuentes de materias primas u otros insumos; v) Creación de nuevas estructuras de mercado en un sector de actividad (OCDE, 2005: 37).

De acuerdo con la OCDE (2005); existen cuatro tipos de innovaciones: de productos, de procesos, organizativas (producto-proceso), y de mercadotecnia. La OCDE (2005: 58), define la innovación en producto como:

[...] la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto sus características o en cuanto al uso al que se destina... incluye la mejora significativa de las características técnicas de los componentes y los materiales, de la información integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales.

Por lo tanto, los nuevos productos son bienes o servicios que difieren significativamente sus *características* de las preexistentes. Este tipo de innovación, puede utilizar nuevos conocimientos o tecnologías, o combinaciones de las ya existentes. Dentro de estas se consideran las modificaciones a las especificaciones técnicas. Las innovaciones de productos en los servicios incluyen mejoras en la que estos servicios se prestan como: eficiencia y rapidez (OCDE, 2005).

La OCDE (2005: 59), define la innovación de proceso como: “La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución. Ello implica cambios significativos en la técnica, los materiales y/o los programas informáticos”.

Lo que distingue a las innovaciones de proceso es la finalidad para lo que son creadas: disminución de costes, elevación de la calidad o la producción y distribución de nuevos o sensiblemente mejorados productos. La distribución está vinculada a la logística. También incluyen nuevos métodos de creación y prestación de servicios, además de las nuevas técnicas, los equipos y programas informáticos destinados a mejorar la eficiencia de actividades básicas (OCDE, 2005).

Por otra parte, la innovación organizativa según OCDE (2005: 62) alude a: “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”.

El rasgo principal de las innovaciones organizativas son los cambios en las relaciones internas y externas de la organización. La finalidad de este tipo de innovaciones puede ser, la reducción de costes administrativos, de transacción o de suministros, e influir el nivel de satisfacción de los trabajadores buscando incrementar la productividad. Se distingue por métodos no utilizados con anterioridad por la organización y son el resultado de decisiones directivas estratégicas. Incluyendo nuevas prácticas en la gestión del aprendizaje y el conocimiento, aunado a la asignación de responsabilidades y empoderamiento de los empleados para la división del trabajo (OCDE, 2005). Algo que es necesario resaltar es que este tipo de innovación considera las nuevas formas de relación entre empresas.

Con respecto a la innovación en mercadotecnia OCDE (2005: 60) señala que:

[...] es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación... [y] tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores, de abrir nuevos mercados o de posicionar en el mercado de una nueva manera un producto de la empresa con el fin de aumentar las ventas.

Entonces, las innovaciones en mercadotecnia están enfocadas en las demandas y satisfacción de los clientes, con el fin de aumentar las ventas de un producto. Esto implica nuevos métodos de comercialización que la empresa no ha utilizado con anterioridad lo que conlleva una ruptura con la forma de hacer anterior sin modificar el producto, pero sí su posicionamiento a través de nuevos canales de venta, o su promoción utilizando nuevos conceptos, o las nuevas tarificaciones en cuanto a precio (OCDE, 2005).

Entre las acciones que no se consideran innovaciones se encuentran (OCDE, 2005: 68-69):

El cese de la utilización [:] de un proceso, de un método de comercialización, de un método de organización o de la comercialización de un producto... La simple sustitución o ampliación de equipos... Cambios que se derivan de variaciones del precio de los factores...

Producción personalizada... Modificaciones estacionales regulares y otros cambios cíclicos... Comercialización de productos no significativamente mejorados.

De esta manera, no todos los cambios experimentados por una empresa, aunque estos sean planificados y permitan una mayor rentabilidad, pueden ser considerados como innovaciones. Solamente se podrían considerar como tales si estos son nuevos o conllevan cambios significativos de los productos, procesos, de la forma organizativa o de la mercadotecnia.

Por otra parte, existen dos tipos de innovaciones: incremental o progresiva y de ruptura o radical. Con respecto a los primeros, Schumpeter (1934) afirma que “las innovaciones progresivas alimentan de manera continua el proceso de cambio” (Citado en OCDE, 2005: 37). Por otro lado, Rodríguez (2009) complementa lo dicho por Schumpeter al asegurar que: la innovaciones incrementales son aquellos tipos de innovación con cambios graduales en los que la organización se adapta de forma progresiva a los cambios generados, debidos a que los tiempos de implementación son largos, lentos y predecibles.

Por otro lado, las innovaciones de ruptura o radicales son aquellas “que tiene un impacto significativo en un mercado y en la actividad económica de las empresas en este mercado. Este concepto favorece al impacto de las innovaciones en comparación con su novedad” (OCDE, 2005: 37). A este respecto, Rodríguez (2009) menciona que las innovaciones radicales rompen con todo lo previamente establecido consiguiendo un cambio de paradigma y dejando obsoletos los anteriores conceptos, lo que hace posible generar nuevos mercados, y superar a la competencia aunque sea de forma temporal, es decir, este tipo de innovación rompe y elimina lo antiguo.

Freeman, citado por Gallouj (2010b), propone una categorización de la innovación en los servicios de la siguiente manera:

1. Innovación incremental. Se origina desde las oficinas en las organizaciones y responde a una lógica de reducción de los costos. Ejemplos de ellas son los registros informáticos de personal y nómina.

2. Innovación radical. Se aplican en los puntos de contacto con los clientes (*front office*) y están dirigidas a mejorar la calidad de la entrega del servicio. Por ejemplo, la instalación de cajeros automáticos.
3. Nuevos sistemas o revoluciones tecnológicas u cambios en el paradigma tecno-económico. Como los sistemas de banca en línea con aplicaciones desde el hogar.

En suma, las innovaciones pueden aplicarse a productos, procesos, pueden ser de tipo organizativo o pueden aplicarse a la mercadotecnia. Para las primeras, el cambio en las características es la principal distinción, para las segundas el cambio en los métodos de producción, para las terceras, el cambio en las relaciones internas y externas de la organización y las últimas, se enfocan en las demandas de los clientes buscando aumentar las ventas de los productos. Este tipo de innovaciones pueden ser de naturaleza radical o incremental. Las primeras rompen las formas de hacer anteriores y las segundas alimentan el cambio de forma gradual.

#### **1.4 Innovación y servicios**

Las nuevas formas de operar encontrando capacidades adicionales a los recursos ya planteado por Penrose (2009), y buscando nuevas formas de hacer para crear valor ¿es posible aplicarlo a las empresas de servicio?

Gallouj (2010b) en su artículo ataca esta cuestión mostrando que la innovación en los servicios ha sido estudiada arduamente. El autor realiza una amplia revisión teórica y empírica sobre el cambio tecnológico y la innovación en los servicios e identifica tres categorías: asimilación, diferenciación e integración. Para la categoría de asimilación, la innovación en servicios se reduce a la adopción de sistemas técnicos que se originan en la industria manufacturera. En el enfoque de diferenciación se busca identificar las características específicas de la innovación en los servicios. Mientras que el enfoque integrador se basa en marcos analíticos sintéticos que se apropian de la innovación independientemente de la forma que adopten tanto de bienes como de servicios. Gallouj compara los diferentes trabajos teóricos y empíricos basándose en las siguientes perspectivas:

1) Asimilación vs Demarcación; 2) Teórico vs Empírico; 3) Tipológico vs Analítico; y 4) El enfoque orientado a la Demanda vs Oferta.

El enfoque de Asimilación vs Demarcación, el autor considera a la primera como una innovación que resulta de la adopción y uso de la tecnología; mientras que la demarcación se centra en el estudio de caso y tipologías sectoriales que hace que carezca de coherencia añadiendo poco a la teoría existente.

Para el enfoque Teórico vs Empírico, afirma que para el primero las patentes son el indicador de producción de la innovación; mientras que para el segundo, es central el papel del cambio técnico y sus efectos sobre los cambios estructurales en la composición sectorial que se refleja en el crecimiento agregado.

En la perspectiva Tipológica vs Analítica, menciona que las primeras buscan reducir la variedad de la información mediante una sistematización y etiquetado de ésta; mientras que las segundas, desmontan las evidencias en componentes, identificando la naturaleza de las interacciones con una jerarquía de relaciones causales cuando los componentes son re-ensamblados.

En el enfoque centrado en la Demanda vs la Oferta, señala que el primero se centra en términos de la participación del cliente, mientras que el segundo se dirige hacia las fuentes tecnológicas y no en las no-tecnológicas, en los procesos más que en los productos, en la escala de actividad y no en su posición en la cadena de valor (Gallouj, 2010b).

Se vislumbra entonces, que aunque la investigación en innovación y servicios tiene ricas fuentes de conocimiento, utiliza la base de innovación en manufactura planteada por Schumpeter (1939) solo que adaptada a los servicios. Especialmente en el enfoque asimilativo.

Barcet (2010) realiza una crítica al enfoque asimilativo de la innovación en los servicios. Este autor resalta la dificultad de que este tipo de visión sea capaz de capturar usos y dinámicas del lado de los usuarios de los servicios, por lo que propone un modelo de innovación de cuatro capas, que deben de responder a preguntas específicas relacionadas directamente con los clientes o usuarios del servicio: la primera capa define la innovación basada en el servicio

y debe responder a las preguntas ¿Por qué y para quién?; la segunda capa debe definir el concepto del servicio que se va a prestar representado por la pregunta ¿Qué?; la tercera capa involucra a la innovación organizacional respondiendo a la pregunta ¿Cómo?; y el último nivel se refiere a los métodos y recursos para la implementación de la innovación al responder a las preguntas ¿con qué y con quién? Según el autor, este modelo se puede utilizar tanto a nivel de sistema macroeconómico, como a nivel individual de empresa. El autor afirma que el cumplimiento de estas capas define el éxito de la innovación en servicios, y al mismo tiempo rompe con el paradigma tradicional de la innovación basado en la manufactura.

Por otro lado, Howells (2010) da pie a marcos conceptuales sobre la innovación en servicios alineándolos en 3 perspectivas:

1. El tecnológico se basa en cómo se percibe la innovación en servicios en la economía en general y en términos de la teoría de la innovación.
2. Con respecto a los servicios, en qué medida la innovación se considera endógena o no al sector en general y hasta qué punto se basan en la adopción y uso de bienes de capital.
3. Y el integrador, en la similitud de las características de los procesos de innovación en servicios con modelos asociados a la industria manufacturera.

La primera perspectiva se deriva de la adopción externa no endógena de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Esta visión según el autor, es llamada tradicional. La segunda se centra en las características específicas de la innovación en servicios que difieren de la fabricación arquetípica, pues son coproducciones entre proveedor y usuario; al identificar prácticas y patrones distintivos de innovación endógena diferentes a los modelos tradicionalistas que se diferencian por: a) su intangibilidad; b) énfasis en nuevas rutinas de organización; c) confianza en la interacción proveedor-cliente; y d) simultaneidad en la producción-consumo. La tercera perspectiva proviene de dos posiciones relacionadas: i) La gran similitud entre la industria manufacturera y la de servicios, que no están siendo contextualizadas ni medidas adecuadamente; ii) Un cambio en el funcionamiento de la economía que crea una convergencia y entrelazamiento de bienes y servicios, tanto en su producción como en su consumo, lo que da lugar a una teoría integradora de las cadenas



reales de valor en su conjunto debido a una interacción en el proceso de innovación y sus componentes individuales, incluyendo los flujos que los unen. Se puede observar que estas perspectivas son similares a las definidas por Gallouj (2010b), pero en este estudio Howells hace énfasis en la integración de las dos posturas teóricas tanto la innovación en manufactura y la de servicios, argumentando que las fronteras entre una y otra no son claramente identificadas.

A partir de 1997, el Manual de Oslo amplió su ámbito de aplicación al sector servicios debido a su importancia económica. Sin embargo, reconoce dificultades para diferenciar entre productos y procesos en los servicios al afirmar que “un aspecto clave de los servicios es el hecho de que la distinción entre productos y procesos es a menudo poco clara, ya que la producción y el consumo ocurren simultáneamente” (OCDE, 2005: 47), por lo que catalogar al proceso de innovación como un continuo de innovaciones progresivas en los productos o procesos, dificulta identificarla como algo específico en contraposición con la innovación en bienes. De acuerdo al Manual de Oslo:

El sector servicios presenta numerosas facetas. Howells y Tether, clasifican los servicios en cuatro grupos: los servicios relativos principalmente a los bienes (como el transporte y la logística); los servicios vinculados a la información (como centros de atención a clientes); los servicios basados en conocimiento y; los servicios relativos a las personas (como la asistencia sanitaria) (OCDE, 2005: 47).

Laskmanan en Gallouj (2010b), aplica una taxonomía descendente, basado en el grado de interacción con los clientes, incluyendo el grado de asimetría en la información entre el proveedor de servicios y cliente:

1. Servicios interactivos de tareas. Por ejemplo, servicios de control de la contabilidad, los servicios jurídicos y financieros.
2. Servicios interactivos personales. Por ejemplo, el servicio médico en línea.

En los dos tipos de aplicación de la innovación, la trayectoria tecnológica en las actividades de prestación de servicios se caracteriza por una mayor mecanización y explotación de las

economías de escala, basándose en la adopción y utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), para reducir costos y asimetrías en la información.

Gallouj (2010b), estudia el enfoque analítico del Modelo de Ciclo Inverso de Barras<sup>3</sup>. Este describe el ciclo de innovación en servicios como el ciclo inverso de la innovación tradicional. Este proceso, destaca el autor, resulta de las fases posteriores de las TIC que progresa a través de la innovación incremental y se origina desde las oficinas en las organizaciones y responde a una lógica de reducción de los costos. Ejemplos de ellas son los registros informáticos de personal y nómina.

Para Gallouj (2010b), el análisis de la innovación sectorial se encasilla en su concepto de Demarcación porque se define para sectores específicos. El autor considera la innovación en los servicios como la evolución de sistemas simplificados hacia más complejos. Para abarcarlos, el autor propone un enfoque de servicios basado en características y competencias. Esta visión como dispositivo teórico para modelar la innovación define al producto como una serie de vectores de características y competencias, que abarcan tanto cosas tangibles como intangibles. Por lo tanto, la innovación surge como un cambio en las competencias y características técnicas de los recursos que llevan a diferentes modelos de innovación: radical, mejorada, incremental, re-combinatoria y formalizada. Innovación que dota de nuevas características a los servicios prestados.

El análisis teórico de la innovación en los servicios tiene muchas aristas, sin embargo, es imprescindible tener claro que este tipo de innovación sectorial (sector servicios), puede analizarse o implementarse de maneras específicas siguiendo ciertas metodologías (por ejemplo: Barcet, 2010; Barras, 1986) o pueden encontrarse analizando aquellas formas diferentes de utilizar los recursos proveyéndolos de nuevas capacidades para cambiar las características de sus resultados (Gallouj, 2010b).

---

<sup>3</sup> El ciclo inverso de Richard Barras, describe el proceso de innovación de forma contraria al proceso arquetípico de producción en manufactura. Para él, la innovación inicia en el punto de contacto con los clientes y de ahí hacia atrás (Barras, 1986).

## 1.5 Empresas que Innovan y Pymes

Castillo (2010) afirma que evaluar cuando una empresa ha innovado es una tarea difícil. Sin embargo, en el proceso de innovación, son los factores externos e internos los que estimula su implementación y esto se convierte en pieza fundamental para identificarlas. Según este autor, el comportamiento innovador de una empresa está condicionado por elementos que predeterminan sus posibles estrategias y establecen sus comportamientos, por lo que la capacidad de innovar es un factor clave para competir en el mercado. A este respecto, el investigador citando a Lugones (2007), enlista una serie de factores a los que llama determinantes de la innovación, a saber: 1) Incorporar mejoras tecnológicas para acceder a nuevos mercado; 2) Integrar a todas las áreas de la organización para incrementar la eficiencia; 3) Planear y controlar objetivos establecidos; 4) Focalizarse en el cliente; 5) Adecuar al recurso humano; 6) Mejorar el servicio postventa; 7) Sostener la estrategia de innovación; 8) Organización con estructura dinámica; 9) Fuentes de información fiables; 10) Contacto con centros de investigación; 11) Cooperación inter empresarial; 12) Políticas de apoyo a Pymes; 13) Protección de la propiedad industrial; 14) Acceso a financiamiento. (Citado en Castillo, 2010). Por lo tanto, las empresas que pretendan aplicar la innovación en sus productos, procesos o servicios deberán contar con estas características distintivas.

Para lograr cimentar estas distinciones, Ortiz (2006: 4) propone que las Pymes requieren aprovechar fortalezas como:

Su flexibilidad, la velocidad de respuesta ante cambios externos, y una comunicación interna efectiva... [sus] factores motivadores son: el mercado, iniciativa personal, problemas con las materias primas, deficiencias de calidad, dificultades con los equipos, problemas de contaminación, fallas de seguridad.

Adicionalmente a las fortalezas descritas por Ortiz, OCDE (2005) identifica que las Pymes desarrollan actividades especializadas, por lo que es de vital importancia la interacción de estas con otras empresas y establecimientos públicos de I+D<sup>4</sup>, en el intercambio de conocimiento y en las actividades de comercialización. Esta consideración de acceso a I + D,

---

<sup>4</sup> I+D, Investigación y Desarrollo

sugiere que las Pymes tienen algún tipo de dificultad para obtener este conocimiento. OCDE (2005) relaciona estas dificultades de la siguiente manera:

En las Pymes, la financiación puede ser determinante para la innovación ya que a menudo carecen de fondos propios para realizar proyectos de innovación y tienen muchas más dificultades para obtener financiaciones externas que las grandes empresas. Las encuestas permiten recoger datos que indican en qué medida las dificultades financieras influyen sobre la capacidad de las Pymes para innovar (OCDE, 2005: 48).

Por lo tanto, la principal barrera que impide a las Pymes innovar en sus procesos a través de la I + D son las dificultades financieras. Esta condicionante no les permite cumplir la primera característica distintiva enunciada por Lugones (2007, citado en Castillo, 2010). Por lo que, para que las Pymes se conviertan en empresas que innovan, tienen que sortear este obstáculo.

Por otro lado, las Pymes se enfrentan a regulaciones –para la utilización de innovaciones patentadas– que si no son bien concebidas, pueden inhibir el proceso innovador. Especialmente los trámites administrativos que pueden tener efectos significativos para esta actividad en este tipo de empresas (OCDE, 2005). Para tratar de contrarrestar esta circunstancia, la OCDE (2005: 54), enfatiza que: “Es necesario... que los derechos de propiedad intelectual estén claramente enunciados si se quieren reforzar los incentivos para innovar en algunos sectores”. Esta condicionante planteada por OCDE (2005) que las Pymes no pueden tener acceso a las nuevas innovaciones (protegidas por derechos de autor) de manera rápida, por consiguiente el tiempo se convierte en un factor adicional que no les permite iniciar el proceso innovador y por lo tanto, no se puede cumplir la primera característica distintiva planteada por Lugones (2007, citado en Castillo, 2010). Por lo tanto, es prioritario reducir esta barrera si se pretende que las Pymes se conviertan en empresas que innovan con tecnologías actuales.

Otro punto que considera OCDE (2005) son los factores inherentes al ambiente en los países en vías de desarrollo. Estos factores son de tipo exógenos como: la inestabilidad producida por la incertidumbre a nivel macroeconómico que limita la innovación a largo plazo; las prácticas informales que no son un contexto adecuado para la innovación; el entorno particular en el que la empresa se siente amenazada por la competencia y que provoca una

pérdida de interés en la actividad innovadora. Es un hecho que los factores exógenos son una realidad en los países en vías de desarrollo, pero aun así, las Pymes tienen una gran presencia en estas economías y siguen trabajando. Por esta razón y para no perder su iniciativa innovadora, las Pymes deben aprovechar las fortalezas enunciadas por Ortiz (2006) y de esta manera esquivar las dificultades que les presenta el ambiente macroeconómico.

Desde el aspecto microeconómico, OCDE (2005) señala que las Pymes de servicios en los países en vías de desarrollo enfrentan factores como: el reducido poder en la toma de decisiones; débiles sistemas de innovación por recursos muy limitados, flujos de información discontinuos, barreras de acumulación de capacidades difíciles de superar; y las características propias de la innovación que en estos países se refleja como cambios progresivos menores, que incluyen el cambio organizativo independiente de la innovación en producto y proceso. El sortear estas dificultades microeconómicas pone a prueba las fortalezas de las Pymes de servicios señaladas por Ortiz (2006), para poder conseguir las características distintivas enumeradas por Lugones (2007, citado en Castillo 2010) y convertirse de esta manera en innovadoras.

Aunque las expectativas para las Pymes dedicadas a los servicios en los países en vías de desarrollo aparentan no ser muy alentadora, éstas se mantienen en operación y sobreviven de una u otra forma. Esta realidad remite al siguiente cuestionamiento ¿Con qué capacidades cuentan estas empresas que les permite mantenerse en el mercado ante entornos tan adversos? De acuerdo con OCDE (2005):

La capacidad de innovación más importante es el conocimiento acumulado por la empresa, que está incorporado esencialmente en los recursos humanos, en los procedimientos, procesos habituales y otras características de la empresa... resultado de un proceso de aprendizaje... consciente y deliberado, costoso en tiempo y dinero, no lineal y dependiente de las trayectorias seguidas... [e] interactivas, vinculadas a las tecnologías e influidas por los fenómenos culturales (OCDE, 2005: 161-162).

Entonces, este conocimiento acumulado por la Pyme, es una característica distintiva que no se encuentra considerada dentro del listado propuesto por Lugones (2007, citado en Castillo, 2010) y que propicia el incremento a quince factores determinantes de la innovación. OCDE

(2005) afirma que la acumulación de conocimiento debido a su especialización, le permite a la Pyme de servicio implementar la innovación. Esta característica particular lleva implícito el dominio de los procesos y recursos, y el conocimiento de las características y competencias de los productos en forma de servicios que la Pyme ofrece. Por lo tanto, el conocimiento y dominio de las características técnicas y competencias de sus recursos permiten a las Pymes de servicios convertirse en empresas innovadoras si se mantienen atentas a las oportunidades del mercado.

## **1.6 El crecimiento de las Pymes**

Sin embargo, para las Pymes de servicios, convertirse en empresas innovadoras no tiene ningún significado ni se toma como estrategia clave de competitividad y crecimiento, si las ideas innovadoras no representan éxitos de mercado y rentabilidad (Silva, 2014; Jacob, 2001). La competitividad y crecimiento en las Pymes de servicios a través del proceso innovador, solo se puede alcanzar si logran diferenciarse de su competencia y solo lo conseguirán si sus innovaciones se transforman en ventajas competitivas. Al respecto (Porter, 2003) menciona que existen tres formas de alcanzar este tipo de ventaja: por bajos costo, por diferenciación y por enfoque o segmentación de mercado. La primera, consiste en que la organización crea productos de costos reducido. En la segunda, la firma busca distinguirse de su competencia directa en aspectos valorados por los usuarios de sus productos. En la tercera, la empresa debe conocer la forma en que las personas consumen los productos o servicios para buscar ofrecerles lo que satisfaga sus necesidades. Las tres formas se encuentran al alcance de las Pymes, pero no todas las utilizan. Si en la práctica de la innovación, ésta no se convierte en ventaja competitiva, las Pymes de servicios no tendrán otro camino que morir (Cruz, 2012). Sin embargo, si las empresas logran adoptar el proceso innovador, esto no solo evitará que las Pymes desaparezcan, sino que tendrá muchas posibilidades de desarrollarse y crecer.

Innovar para desarrollarse y crecer, resulta verdaderamente fácil mencionarlo una vez que se ha revisado una parte de la literatura, pero, ¿Qué es lo que específicamente deben hacer las Pymes para encontrar esa ventaja competitiva a partir de la innovación que les permita desarrollarse y crecer? Se habla de recursos limitados en las Pymes, y particularmente, de las

dificultades para acceder a financiamientos que les ayude a innovar y crecer (OCDE, 2005), sin embargo, existen alternativas que no necesariamente requieren de grandes inversiones de capital. Penrose (2009) allana el camino para buscar las alternativas dentro de las mismas compañías, para el autor, no hay diferencias entre pequeñas y grandes, solo existen empresas que cuentan con recursos (por ejemplo, humanos, instalaciones, conocimiento, etc.), que en muchas ocasiones no se usan y que pueden ser utilizados para generar riqueza. En el momento en que la firma descubre estas nuevas capacidades en sus recursos tiene la necesidad de crecer. La innovación entonces se basa en descubrir esas capacidades ociosas que le permitan a la Pyme desarrollarse.

Este desarrollo y crecimiento puede darse en las Pymes de dos maneras: uno de forma vertical y otro horizontal. En el primero, la empresa controla más segmentos del proceso tanto hacia atrás como hacia delante (David, 2008), aprovechando los cuatro tipos de innovación propuestos por OCDE (2005), ya mencionados. David (2008) dice que hacia atrás, la empresa puede controlar los procesos de sus proveedores para alcanzar una ventaja en costo; y hacia delante, trata de reducir la distancia que la separa de sus clientes. Así mismo, menciona que para la segunda forma de crecimiento, la empresa anexa otras empresas a su organización, generalmente del mismo segmento económico al que pertenece. Ambas formas de crecimiento también están al alcance de la Pyme de servicios, sin embargo, la segunda requiere de inversiones, generalmente altas, de capital; mientras que la primera, requiere de nuevas ideas basadas en el conocimiento y la especialización para utilizar los recursos de maneras novedosas que se conviertan en atractivas para clientes y proveedores. Estas novedades, solo pueden encontrarse si las Pymes hacen uso del proceso innovador. La cuestión entonces, se transforma en cómo encontrar esas nuevas maneras de utilización de los recursos con los que cuenta la empresa y así poder alcanzar la ventaja que les permita ser más competitivas.

Dotar a los recursos de nuevas competencias y características técnicas para que estos recursos generen algo que antes no hacían, es una de las maneras (Castillo, 2010). Desde este punto de vista, retomando lo que propone Gallouj (2010b), la innovación se puede enmarcar en forma de asimilación o diferenciación, y a partir del dominio de los procesos productivos del servicio por medio del conocimiento acumulado. En este contexto, la innovación puede surgir

de la manipulación de los factores que componen los servicios y que toman la forma de una función con las características<sup>5</sup> técnicas y competencias<sup>6</sup> como variables. De acuerdo con Gallouj (2010b), la innovación tomará la forma de una función  $Y = F(X)$ <sup>7</sup>. Donde  $Y =$  “[ $Y$ ] representa las características del servicio; [ $X$ ] = ([ $T$ ], [ $T'$ ], [ $C$ ], [ $C'$ ])]. . . Donde [ $T$ ] representa las características técnicas internas, [ $T'$ ] las características técnicas externas, [ $C$ ] las competencias internas y [ $C'$ ] competencias externas” (Gallouj, 2010b: 36, traducción propia del original). Según el autor, se pueden aplicar de acuerdo con su naturaleza: servicios puros ([ $C$ ] – [ $C'$ ] – [ $Y$ ]), de aquí, la innovación emerge de los cambios en las características técnicas internas o externas de los servicios o de las competencias que componen esos servicios.

Por lo tanto, la innovación basada en el conocimiento de las competencias [ $C$ ] y [ $C'$ ] de los recursos, puede dotar a estos últimos de nuevas competencias para provocar un cambio en las características [ $Y$ ] de los servicios (Gallouj, 2010b) que se conviertan en atractivas y deseables para los usuarios y proveedores. Este enfoque en clientes y proveedores, permitirá el crecimiento de las Pymes por integración vertical alcanzando una diferenciación en costos y de esta manera la ventaja competitiva sustentable (Porter, 2003). Ventaja que facilitará comprender a los empresarios de las Pymes de servicios las bondades del proceso innovador como motor de crecimiento y competitividad (Silva, 2014). Además, si se toman en cuenta las quince características distintivas propuestas por Castillo-OCDE, su aplicación se puede generalizar para todas las Pymes de servicio y por lo tanto, incluir a las especializadas en el servicio de mantenimiento y reparación vehicular, eliminando la posibilidad de cierre prematuro de estas empresas (Cruz, 2012).

De esta manera, el soporte teórico de la innovación en los servicios confirma la pertinencia de la presente investigación y convierte a la innovación en el eje principal de análisis de las Pymes. El siguiente capítulo, muestra la forma en que se llevó a cabo la investigación sobre innovación en una pequeña empresa de servicios.

---

<sup>5</sup> Según la Real Academia Española (RAE), característico, ca. Del fr. caractéristique, y este del gr. χαρακτηριστικός charaktēristikós. 2. adj. Dicho de una cualidad: Que da carácter o sirve para distinguir a alguien o algo de sus semejantes. <http://dle.rae.es/?id=7OiMmZE>. Consultado 8/11/2017.

<sup>6</sup> Según la RAE, competencia<sup>2</sup>. Del lat. competentia; cf. competente. 2. f. Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>. Consultado 8/11/2017.

<sup>7</sup> La forma de la función  $Y = F(X)$ , no se encuentra explícitamente definida por Gallouj (2010b), es una aportación propia.



## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO DE CASO**

En el presente capítulo se expone la descripción metodológica de la investigación y las herramientas utilizadas para llevarla a cabo. En primer lugar, se destacan algunos trabajos investigativos referentes a servicios, innovación y Pymes. Esto permite entender los marcos metodológicos utilizados para las líneas de investigación. En segundo lugar se describe la metodología de investigación, la elección del método y sus razones, se explica el método de estudio de caso, sus instrumentos y sus aplicaciones. En la tercera parte se exponen los motivos para seleccionar la unidad de estudio. En una cuarta sección se explica la operacionalización de las variables y el proceso que siguió la presente investigación.

### **2.1 Metodologías que abordan los servicios, la innovación y las Pymes**

El siguiente apartado presenta algunos trabajos de investigación relacionados con los servicios, la innovación y las Pymes, que permiten identificar las metodologías que se usaron para su consecución.

#### **2.1.1 Documentos que enfatizan a los servicios como actividad económica y su rendimiento**

Las actividades asociadas a los servicios se han estudiado desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas. Tal es el caso de la investigación llevada a cabo por Sánchez (2003) en la que estudia la aplicación del ABC (*Activity Based Costing*<sup>8</sup>) de Porter, a la industria hotelera en Barcelona a través del análisis cuantitativo. El autor confirma que dicho modelo, es aplicable para las empresas de servicios y especialmente para el sector hotelero. Desde el aspecto social, Mejía (2007) en Colombia, se adentra en el estudio de la equidad en el acceso a servicios de salud. El autor utiliza un análisis descriptivo con un modelo de variable dicotómica a través del cual encontró que conforme el nivel socioeconómico aumenta, el requerimiento de servicio subsidiado disminuye. También desde el punto de vista de los servicios de salud comunitarios en México, Lara (2000) estudia la percepción de los usuarios de los centros de salud. Valiéndose de herramientas estadísticas, dicho estudio concluye que:

---

<sup>8</sup> Actividad Basada en Costos

los pacientes percibían los servicios como altamente aceptables. En lo referente a la prestación de los servicios públicos en Colombia, Montaña (2002) evalúa su calidad en el aspecto domiciliario. Basado en una metodología cuantitativa de inferencia estadística, concluye que la satisfacción de los usuarios es aceptable. Por su parte, García (2008) analizó los servicios digitales basados en las tecnologías de la información. Con una metodología cuantitativa, el autor trató de responder a la forma de cubrir la demanda de información en los servicios de referencia bibliotecarios en España, concluyendo que se deben comenzar a utilizar los sistemas informáticos.

Con respecto al rendimiento de los servicios educativos en Barcelona, Calero (2007) a través de técnicas cuantitativas encuentra que el rendimiento de los centros educativos privados sobre los públicos, se deben a variables individuales y familiares, y a las relaciones sociales que fomentan los educandos dentro de estos centros, apoyados por el origen socioeconómico y cultural. Con respecto al rendimiento de los servicios de salud en Chile, Miranda (1997) enfatiza su medición y afirma que a mayor rendimiento, mayor aporte del cotizante, aporte que se recupera por medio de servicios y mayores beneficios a los usuarios. Desde el enfoque del rendimiento de los servicios de colocación del mercado laboral en América Latina, Márquez (2001) utilizó técnicas cuantitativas y encontró que la percepción general, es que los sistemas de capacitación no son suficientes, relevantes ni oportunos y que tampoco producen una fuerza laboral calificada. Por otro lado, en lo referente a los servicios relacionados con el apoyo a las Pymes, Arbeláez (2003) con estas mismas técnicas, estudia el acceso de las Pymes a los servicios de financiamiento en Colombia; el autor identifica los obstáculos que las Pymes enfrentan para conseguirlos y concluye que la dificultad de acceso a créditos financieros formales, orilla a las Pymes a recurrir a las fuentes de financiamiento informal.

### 2.1.2 Documentos que relacionan los servicios y la innovación

En lo relacionado al vínculo entre innovación y servicios también existen diversos estudios de corte cualitativo y cuantitativo. Por ejemplo, Windrum (2010) analiza los métodos empleados para el cuidado de la diabetes tipo II en el Reino Unido; el autor plantea un modelo neo-schumpeteriano en el que considera los cinco tipos de innovación en manufactura y

afirma que estos también se pueden utilizar en los servicios. Su modelo produce un cambio en los hábitos de los usuarios y permite obtener resultados medibles más satisfactorios con respecto al control de esta enfermedad. Para el autor, su modelo genera una innovación radical, debido a los resultados que se presenta en la salud de los usuarios. El trabajo de Antonelli (2010), analiza la difusión del conocimiento basándose en el modelo de triple hélice, para encontrar la interacción en el intercambio de conocimiento tácito y competencias específicas, entre las empresas dedicadas a los servicios y la academia para promover la innovación en Italia. Integra la economía de la información, la de conocimiento y la economía de las interacciones. Llega a la conclusión de que la interacción del conocimiento se debe a la aplicación de la comunicación selectiva entre proveedores de servicios y proveedores independientes basados en el conocimiento.

Miles (2010) analiza la innovación de la industria creativa en el sector servicios en el Reino Unido a través de una metodología cualitativa. Identifica que el punto clave en este tipo de industrias en su actividad comercial se centra en la experiencia del usuario final, por lo que también participan como coproductores de las experiencias en cuestión. Este autor identificó innovaciones no visibles y las agrupó así: i) las innovaciones se excluyen porque no entran en el esquema tradicional de I+D; ii) las innovaciones organizativas son muy comunes en este tipo de industrias al reorganizan las cadenas de valor; iii) la innovación que implica combinar nuevas tecnologías con procesos existentes; y iv) las innovaciones *ad hoc* son comúnmente incrementales. Desde el punto de vista de la innovación social en la prestación de servicios sociales en Canadá, Harrisson (2010), utilizó técnicas similares a las de Miles (2010) para afirma que la innovación social se da por la adopción de soluciones innovadoras a complejos problemas económicos y sociales, y son producidas por actores sociales de la sociedad civil. Este tipo de innovación utiliza la creatividad en beneficio del interés público.

Por otro lado, Silva (2014) dice que las empresas adolecen de empresarios que no son capaces de identificar las potencialidades de la innovación y no se apropian de sus resultados. A este respecto, Tidd (2010) basado en la entrevista, ofrece una clara forma en la que los servicios de innovación, tanto en Reino Unido como en Estados Unidos, son utilizados para ser desarrollados, entregados y utilizados. El autor llama a su modelo más robusto porque explora conceptos como el costo, el tiempo y la calidad. Para el autor, las empresas toman

para sí los resultados de sus innovaciones pero sus estrategias para conseguirlas difieren una de otra. Estas diferencias en las estrategias pueden estar relacionadas directamente con el factor humano como lo explica Sundbo (2010) que basándose en análisis cualitativos afirma que el proceso innovador en empresas de servicios, es una actividad social que involucra a muchos actores y toma diversas trayectorias y por tanto, los problemas de la innovación en los servicios se deben a la ley de la baja capacidad humana para ejecutar tareas múltiples. Para Sundbo, los procesos de innovación no son sistemáticos ni se basan en la investigación, su éxito depende de la flexibilidad estratégica entendida como una adaptación a los requerimientos de los usuarios. Al respecto Edvardsson (2010), a través de entrevistas a colaboradores y consumidores de los servicios en empresas de Suecia, concluyó que la integración del cliente en el proceso innovador, asegura que los nuevos productos serán deseados, preferidos y elegidos por quienes los utilicen.

### 2.1.3 Trabajos asociados a las Pymes

Por otro lado, los estudios realizados hacia las Pymes, cuentan con un amplio marco referencial. Sin embargo, la preocupación por este importante segmento económico, se centra en estudios que analizan las causas por las que no logran llegar a la edad madura. Esto da paso a la identificación de diferentes factores involucrados en su funcionalidad basados en metodologías cuantitativas. Según Ortiz (2006: 4-5), las Pymes

[adolecen de una] débil infraestructura de investigación y desarrollo (I+D), poco poder de mercado, frágiles canales de distribución, falta de recursos financieros para emprender actividades de investigación de mercados y tecnologías, poca capacidad para la fabricación y diseño/rediseño de maquinaria y equipo, para la organización de la producción, y los programas de entrenamiento continuo... [Sus] obstáculos: falta de personal capacitado, problemas con las materias primas, carencias financieras, ausencia de información técnica, fallas de los equipos, acceso restringido a la asistencia técnica.

Por su parte Arquero (2010), encuentra que es predecible su fracaso debido a una mala gestión de los recursos económicos. Por otro lado, Aragón (2005) analiza los factores

asociados al éxito competitivo de las Pymes por medio de encuestas y afirma que tienen mejores resultados las que aplican el proceso de innovación con una fuerte disposición tecnológica, y que dan gran importancia a la selección del recurso humano. Al respecto, Gutiérrez (2010) utilizando la misma técnica analiza la necesidad de un cambio cultural en relación en la gestión del recurso humano y la calidad, encuentra que la principal debilidad de estas empresas no está en la implementación de políticas sino, en su ejecución en campo, debido a que se basan en objetivos a corto plazo y no en el mediano y largo. Lo anterior confirma lo que encuentra Zapata (2004) al identificar factores como mercadeo, producción, personal y gestión.

Por otro lado, Acosta (2009) encuentra que los factores de éxito son: a) los sistemas de gestión; b) control en los procesos; c) motivación del personal; y d) la información para diagnóstico, a través de metodologías cualitativas. Por su parte, Navarrete (2010) identifica: la ausencia de planeación del negocio debido a que estas empresas se generan por condiciones coyunturales apoyándose en entrevistas a estos emprendedores. Desde otro punto de vista, Ojeda (2007), en su estudio de ventaja competitiva: el reto de las Pymes en la industria del calzado, por medio enfoque histórico y empírico, aplicó el estudio de caso recopiló los datos por medio de entrevistas cara a cara al empresario en México y vía telefónica al de Reino Unido y al contrastar la información entre unos y otros encontró que los recursos básicos en estas empresas cimentaron su mínima ventaja competitiva y por tanto contribuyeron a su supervivencia. Este último autor sugiere que las Pymes aprovechan esta ventaja de manera diferente a las grandes empresas, entre las que se encuentran su fácil adaptación a los cambios, lo que les permite integrarse a las nuevas condiciones del entorno global.

## **2.2 Metodología de la investigación**

Las metodologías utilizadas para analizar servicios, innovación y Pymes descritas en los apartados anteriores, son de tipo cuantitativo y cualitativo. Pero, aun con las diferencias metodológicas, cada aplicación cubre la lógica interna de los estudios realizados para

construir la evidencia empírica. Por lo tanto, la metodología de investigación<sup>9</sup> se convierte en el eje central para la aplicación de los proyectos investigativos.

La presente investigación siguió una metodología cualitativa basada en el método de estudio de caso único. La metodología cualitativa vinculada al constructivismo, naturalismo e interpretativismo (Sautu, 2005), fue la opción escogida para cumplir el objetivo general del presente estudio. Además, los métodos cualitativos como: los etnográficos, de análisis cultural, de estudios de caso y grupos focales, permiten la interacción en campo con los involucrados en el lugar donde desarrollan sus actividades (Sautu, 2005). Esta interacción facilita la colección de datos por medio de entrevistas semiestructuradas, comprender el entorno por medio de la observación no participante y con apoyo de la observación participante entender la naturaleza de las actividades de los individuos, conocer sus lugares de trabajo y las facilidades con que cuentan para desarrollar sus labores.

Para la elegir el método cualitativo óptimo, se tomaron en cuenta tres factores limitantes para realizar el trabajo de campo: tiempo para la ejecución del trabajo in situ; el acercamiento y la definición de la unidad de análisis; así como las limitantes económicas que conllevarían las movilizaciones hasta las instalaciones de la unidad de análisis escogida. Con estas precondiciones se eligió el *método de estudio de caso único*, que cubría las expectativas del presente trabajo investigativo. El enfoque en un contexto particular y con objetivos determinados (Fong, 2009), ayudó a ejecutar un trabajo intensivo en tiempo y generar la suficiente confianza con los informantes para recabar los datos que se necesitaban.

El método de estudio de caso es una alternativa que permite abordar conceptos de varianza no explicada que en apariencia se considerarían complejos e inciertos en el campo de la investigación de la Pyme. Este método se centra en la construcción de explicaciones sobre criterios de carácter lógico. La confiabilidad y validez del método se soporta en el riguroso control de la evidencia recogida para reducir la subjetividad (detallada más adelante) a través

---

<sup>9</sup> Existen dos tipos de metodologías: cuantitativas y cualitativas. El primero incluyen el método experimental, la encuesta, y el análisis estadístico. Mientras que el segundo incluyen el método etnográfico, el análisis cultural, los estudios de caso, los biográficos, análisis de conversaciones y grupos focales (Sautu, 2005).

de múltiples fuentes de datos y su triangulación. En el estudio de caso, la información relevante tiene carácter tácito y significados diferentes para cada involucrado (Fong, 2009).

De acuerdo con Yin (1984, citado en Fong, 2009), el estudio de caso debe cumplir con los siguientes aspectos:

- a. El fenómeno que se aborda, debe de estar enmarcado en una teoría preexistente.
- b. Las proposiciones o hipótesis deben deducirse de la teoría utilizada.
- c. Se renuncia a una condición holística con una cantidad mínima de unidades de análisis.
- d. La lógica que liga los datos con las proposiciones se alcanza cuando se vincula la teoría con la realidad. Esta lógica genera una fuerte relación entre la evidencia presentada y los objetivos del trabajo de investigación.
- e. La interpretación de los datos se hace con base en la teoría que se está probando y solo puede llevarse a cabo cuando se hace explícita la lógica de la evidencia con las proposiciones del trabajo.

### 2.2.1 Los instrumentos y su aplicación

Para describir el entorno de la operación de Servicio Automotriz Ivanjisa, se utilizó la observación no participante, que permitió identificar su ubicación geográfica, las facilidades en la prestación de sus servicios, la localización de sus proveedores de insumos y los establecimientos de sus competidores directos próximos a la empresa.

La observación participante facilitó identificar comportamientos y actitudes de las personas que laboran en la empresa, además de conocer sus procesos, evaluar condiciones de trabajo y entender la forma en que se utilizaban los recursos físicos y humanos en la prestación de los servicios. La aplicación de esta herramienta se realizó con mucha cautela debido a que no se podía interferir en los procesos productivos, lo que obligó a mantener los sentidos siempre alerta como requisito para su aplicación. La observación detallada de lo que ocurre y cómo ocurre en cada situación específica que se presentó durante la estancia en campo, la

escucha atenta directa o indirectamente de lo que mencionaban las personas de alrededor y el trabajo mental para después tomar notas en el cuaderno de campo con respecto a lo que se había observado y/o escuchado, pusieron a prueba la capacidad de retención de información.

Debido a que los procesos no podían ser interrumpidos durante la ejecución de las actividades del taller, la entrevista semiestructurada se aplicó de manera informal al personal operativo y administrativo, es decir, no se establecieron tiempos, lugares para entrevista, ni se buscaron condiciones especiales para llevarlas a cabo como lo menciona Vela (2008). Sin embargo, esta forma de utilizar la entrevista abarcando los temas principales de la investigación y definidos en el anexo 1, fue una herramienta esencial para obtener información de manera directa sin interferir excesivamente las actividades de los entrevistados. En total se aplicaron 9 entrevistas semiestructuradas informales que se identifican en la tabla 1.

Tabla 1. Entrevistas semiestructuradas y su codificación

Ítem	Entrevistado	Fecha	Codificación
1	Dueño	18/05/2017	EM01
		22/05/2017	EM02
		29/06/2017	EM03
		6/07/2017	EM04
		4/08/2017	EM05
2	Jefe de taller	22/06/2017	JT1
3	Operador	11/07/2017	OP1
4	Administrador	21/07/2017	AD1
5	Gerente comercial	26/07/2017	GC1

Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

La disposición del dueño de la empresa para proporcionar información valiosa para la investigación, fue aprovechada por el investigador para aplicar el instrumento diseñado (anexo 1) de manera formal. El tiempo de aplicación del instrumento se había calculado para 3 horas, sin embargo, la entrevista se tuvo que dividir en dos partes como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Entrevistas semiestructuradas y su codificación

Ítem	Entrevistado	Fecha	Codificación
1	Dueño	17/07/2017	EM1
		1/08/2017	EM2

Fuente: Propia a partir del trabajo de campo.



En la primera parte, se obtuvieron los antecedentes de la empresa, y en la segunda, se identificaron y detallaron las innovaciones, su origen y su aplicación en la empresa incluyendo las dificultades para implementarlas.

La primera parte de la entrevista formal con el dueño de la empresa, se realizó en julio del 2017, en las instalaciones de la sucursal de Cuernavaca. Esta precondition por parte del empresario (que se realizara en sus instalaciones), acarreó ciertos problemas operativos y metodológicos en la aplicación de la entrevista, por ejemplo, continuamente el entrevistado era requerido por diferentes motivos en los procesos de la empresa, un problema puntual, un cliente específico, la duda de algún empleado, etc.

El requerimiento constante del dueño por atender a sus clientes y las necesidades de su negocio, retrasó el cumplimiento de la parte complementaria. La segunda parte de la entrevista formal se realizó en agosto de 2017.

El tiempo no fue favorable a esta investigación debido a que no se habían considerado estas circunstancias (normales para el proceso de Servicio Automotriz Ivanjisa, pero extraordinarias para la investigación). Estas circunstancias urgieron la adaptación a las condiciones no contempladas por parte del investigador. Sin embargo, el tiempo generado por las interrupciones en la entrevista formal, fue perfectamente aprovechado para recabar datos por observación participante y no participante. Además, permitió darnos cuenta de que hubiera sido muy difícil encontrar las condiciones idóneas para entrevistar durante 4 horas al personal operativo o administrativo de manera formal. Con estas condiciones, las informaciones vertidas a través de la entrevista semiestructurada informal, se convirtieron en soportes invaluable que facilitaron el contraste de lo que uno y otro entrevistado refirieron.

La presencia en campo duró desde mayo hasta septiembre 2017. Siempre, tratando de coincidir con la asistencia del dueño al taller. Agendar las actividades en el campo, se convirtió en una herramienta muy útil para aplicar los instrumentos debido a que se programaban y confirmaban con el dueño las asistencias a las instalaciones de la empresa con 1 o 2 días de anticipación. Pero aun con estas previsiones, las fechas se tuvieron que reprogramar de forma recurrente por condiciones ajenas a la investigación e imprevistas en las actividades del empresario (una de las condiciones iniciales –concertadas con

Ivanjisa– había sido que el dueño tenía que estar presente cuando se realizara el trabajo de campo).

### 2.2.2 Selección de la unidad de análisis

La unidad de análisis se definió en el marco de las Pymes del sector servicios de reparación y mantenimiento vehicular en Cuernavaca, Morelos. La selección de la Pyme de servicios objeto de estudio tomó en cuenta los siguientes atributos:

- El propietario de la Pyme de servicios debía contar con una formación de nivel superior sin importar el tipo de especialización, para garantizar un entendimiento del control administrativo básico de su negocio y nociones sobre el concepto de innovación.
- Interés por parte del propietario de la Pyme de servicios para que la investigación se aplicara en su negocio y que identificara las ventajas de los resultados en su beneficio.
- La Pyme de servicios debía contar con características que previamente el investigador considerara como novedades del negocio.
- Disponibilidad de tiempo por parte de los informantes para atender y transmitir información valiosa acerca de la Pyme de servicios.
- Quien proporcionara la información, debía ser capaz de responder detalladamente a los cuestionamientos que planteara con respecto a los procesos de la Pyme.

Una vez establecidos los prerrequisitos para la selección, y siguiendo el principal criterio de Stake (2005), escoger el caso de estudio buscando aquel que nos pueda proporcionar la máxima rentabilidad de lo que queremos aprender, se buscó esa máxima rentabilidad y así escoger la unidad de análisis óptima, se visitaron tres talleres automotrices ubicados en Cuernavaca, Morelos, que cubrieran el primer atributo. Estos talleres automotrices fueron: Servicio Laborde, Servicio Venado y Servicio Ivanjisa. En el primero, el propietario contaba con la carrera de Ingeniería Industrial; el segundo con la de Ingeniero Mecánico; y el tercero era Ingeniero Mecánico Automotriz. Los tres mostraron un interés inicial por el análisis de sus empresas, pretendían invertir parte de su tiempo para atender la investigación y

proporcionar información detallada de sus procesos internos. Sin embargo, dos de ellos no contaban con características que se consideraran por parte del investigador, como novedades en los negocios. Solo Servicio Automotriz Ivanjisa cubría ciertas características que las otras dos no tenían. Por ejemplo, el tiempo de operación era de 2 años (Laborde), 12 años (Venado), 2.5 años (Ivanjisa). El primero y el segundo, contaban con un solo establecimiento y mientras que el tercero con dos. La superficie aproximada del principal local de cada taller era de 200, 50 y 1,500 metros cuadrados, respectivamente. Otra característica, mientras que los dos primeros tenían 3 y 2 trabajadores, el tercero contaba con 16 empleados en su principal sucursal. Basado en estas características, se escogió a Servicio Automotriz Ivanjisa como unidad de análisis. Los datos mencionados, se obtuvieron con el apoyo de un formato de entrevista abierta con visitas a los talleres mencionados y de manera informal.

Servicio Automotriz Ivanjisa se encontraba catalogada en la tipificación de pequeña empresa de acuerdo a INEGI (2015a) y ofrecía servicios integrales de mecánica vehicular. Esta empresa cubría la totalidad de los atributos propuestos para ser elegida como unidad de análisis y además, contaba con condiciones operativas que le habían permitido un rápido crecimiento a tal grado que había escalado en capacidad de ofrecimiento de servicios mejorados y nuevos en un periodo de poco más de dos años, esto incluía la apertura de una nueva sucursal en Temixco, Morelos. Además, el crecimiento de la empresa, contradecía lo informado por López (2016) respecto a que más del 70% de las Pymes desaparecían antes del segundo año de operaciones lo que colocaba a la empresa seleccionada como un caso atípico dentro del comportamiento de las Pymes del sector servicios.

A lo largo del reporte de esta investigación, a la unidad de estudio se le identificó como: Servicio Automotriz Ivanjisa, la empresa, la firma y/o Ivanjisa. Con respecto al propietario, este se identificó como: el propietario, el dueño, el empresario y/o el emprendedor. Los clientes se identifican como: el cliente, el usuario y/o la empresa-cliente.

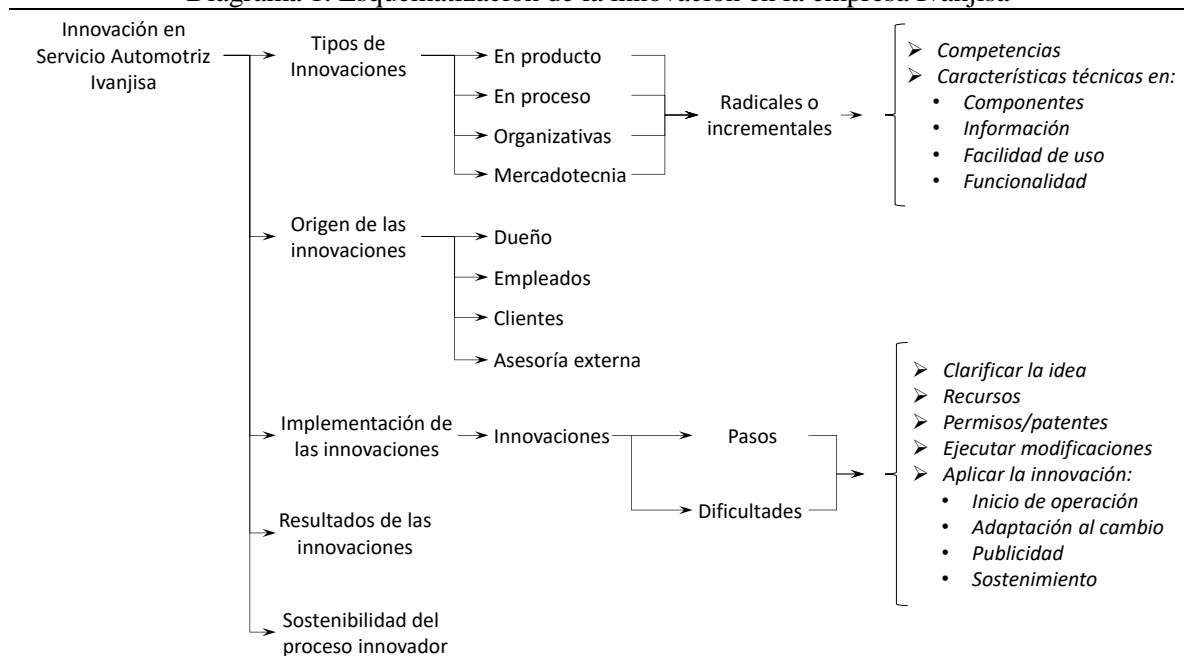
### 2.2.3 La operacionalización de las variables

Apoyado en la información del marco conceptual, se generó el ordenamiento de las variables que convergen con la *innovación* de Servicio Automotriz Ivanjisa, ilustrado en el diagrama

1, que exhibe en el primer nivel: los tipos de innovaciones, su origen, su implementación, los resultados de su aplicación, y la sostenibilidad del proceso innovador.

Para responder al primer punto (el tipo de innovaciones), se tenía que identificar a que se había aplicado innovación (producto, proceso, a la parte organizativa, o a la mercadotecnia) y entender de qué tipo de innovación se trataba (radical o incremental), esto tenía que esclarecerse a partir de las características técnicas aplicadas a cada innovación implementada en la empresa (en sus componentes, en su información, en su facilidad de uso y/o su funcionalidad). Para conocer las innovaciones, se aplicó entrevista semiestructurada (formal e informal) a los que toman decisiones en la empresa (dueño, gerente comercial, administrador y jefe de taller), porque eran los que tenían la responsabilidad del contacto directo con los usuarios de los servicios y el control de los procesos internos y externos de la empresa.

Diagrama 1. Esquemización de la innovación en la empresa Ivanjisa



Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura revisada (Gallouj, 2010b; Miles, 2010; Escuariaza, 2001; García, 2012; Mulet, 2014; Castillo, 2010; Jacob, 2001; Velásquez, 2011; Rodríguez, 2009; OCDE, 2005).

Para el origen de las innovaciones, era muy importante la contrastación de la información y de esta manera conocer exactamente de donde había provenido cada idea innovadora (dueño, empleados, clientes y/o asesoría externa). Esta contrastación tenía que surgir de las

entrevistas semiestructuradas informales a los diferentes integrantes de Ivanjisa y su aplicación permitió saber a quién le correspondía el crédito por cada innovación implementada. También se encontró que no todo lo que ha ocurrido con respecto al crecimiento de la empresa ha sido fácil y sin contratiempos, por ejemplo, se supo que la empresa había sufrido rotación de personal y que esta rotación había sido aplicada por el dueño sin medir las consecuencias de tal decisión.

Para entender cómo se habían instaurado las innovaciones, las entrevistas tenían que dirigirse a los responsables de prepararlas y aplicarlas (dueño, gerente comercial, administrador). Se necesitaba entender los pasos que siguieron para instituirlos y las dificultades que sortearon para conseguirlo (cómo clarificaron la idea, cómo se hicieron de recursos económicos, si habían utilizado patentes o permisos, cuáles y cómo habían sido las modificaciones a las instalaciones, y por último conocer las dificultades para la puesta en marcha y la resistencia al cambio al aplicar las modificaciones en los procesos).

Los resultados de las innovaciones tendrían que mostrarse como crecimiento de la empresa en cantidad de empleados y usuarios. Adicional al crecimiento de escala (horizontal) que había tenido la firma en tan poco tiempo de actividad en el ofrecimiento de sus servicios. Para responder a esto, las entrevistas al dueño, gerente comercial y administrador fueron de carácter de obligatorio. En este punto, también se conoció que la rotación no solo se daba a nivel trabajador técnico, sino que también se había dado en la administración y en la gerencia comercial (era el tercer administrador y el segundo gerente comercial que ocupaban dichos puestos). Sin embargo, esta información fue de suma importancia ya que por ejemplo, el gerente comercial entrevistado en ese momento había sido quien aplicó algunas innovaciones. Con respecto al administrador, su situación generó una dificultad metodológica porque solo podía brindar información del momento actual (tenía 3 meses en la empresa), aun con esta condición, se obtuvo información valiosa en cuanto al funcionamiento de la empresa y la manera en cómo se ofrecían los servicios.

La sostenibilidad del proceso innovador, era responsabilidad directa del dueño de la firma. Él tenía que responder a los cuestionamientos de: qué era lo que se tenía que hacer para mantener el ritmo de crecimiento de Servicio Automotriz Ivanjisa (basado en su

conocimiento formal y tácito) y cuáles eran los proyectos a futuro para aplicar más nuevas ideas.

La clasificación de la información a partir de la transcripción de las entrevistas, se realizó identificando cada uno de los temas clave expuestos por los informantes, lo que produjo tablas de datos debido a la división por párrafos. Estos párrafos se numeraron para su rápida identificación. La utilización de la información en forma sistemática, redujo la subjetividad inyectada por el investigador y por los informantes. No se utilizó toda la información vertida en las entrevistas, sino solo aquella que era relevante para conseguir el objetivo planteado y responder a las preguntas de investigación. Sin embargo, las transcripciones quedan como archivo valioso para investigaciones futuras.

Los elementos utilizados para estas entrevistas fueron: grabadora de voz y cuaderno de campo. La transcripción de los audios se hizo utilizando una herramienta de la red llamada oTranscribe<sup>10</sup> y posteriormente, se importó a word para lo cual se utilizó un ordenador.

#### 2.2.4 El proceso de la investigación

El acercamiento con la empresa Ivanjisa comenzó a partir de mayo 2017, las pláticas con el dueño del negocio fueron informales. Con las notas de campo se intentó reproducir con la mayor fidelidad los comentarios que se entregaban por parte del empresario. En un principio se percibió cierta renuencia por parte del interlocutor para hablar abiertamente de los detalles de su negocio. La información esporádica y los datos se anotaron en el cuaderno de campo. Las visitas informales a las instalaciones de Ivanjisa durante los meses mayo y junio 2017, se realizaron 2 veces por semana, en horarios en los que el taller se encontraba fuera de operación, generalmente de 6 pm a 10 pm, esto por disposición de tiempo por parte del dueño de la firma. Para poder ejecutar el trabajo se realizaron ciertas negociaciones con la finalidad de abrir las puertas de la empresa para la investigación.

Una vez concluida la parte de acercamiento, a partir de julio 2017 las visitas se cambiaron de horario, se asistió a las instalaciones de la empresa durante periodos de 5 horas durante sus

---

<sup>10</sup> oTranscribe, es una herramienta que permite controlar las velocidades de grabación al momento de realizar la transcripción de un audio específico a texto. <http://otranscribe.com/>. Consulta 17 de noviembre de 2017.

horarios operativos. La dificultad que conllevó interferir en los procesos de la empresa para poder recabar la información, provocó que se hiciera uso de la observación participante y utilizara un formato de entrevista informal para recabar información de los procesos observados, cuestionando a las personas que los ejecutaban pero sin poder realizar grabaciones de audio de manera formal. Los datos recopilados en este tipo de entrevista se anotaron en el cuaderno de campo identificado como D10 y se trataba de reproducir con la mayor fidelidad los comentarios que los entrevistados compartían. De esta manera, la confianza de los participantes se fue abriendo.

Los instrumentos que se utilizaron para coleccionar los datos ajustados a los propósitos de la presente investigación y sus objetivos incluyeron: el procedimiento, al observador, el contexto y el ámbito de análisis. La forma en la que se aplicó la metodología de estudio de caso se ilustra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Forma esquemática de la metodología de investigación

Metodología	Método	Instrumento	Forma de registro	Fuente de información	Procesamiento de la información	Finalidad
Cualitativa	Estudio de caso	Entrevista Semi-estructurada	Grabación Cuaderno de campo	Dueño Gerente comercial Administrador Trabajadores operativos	Transcribir los audios Sistematizar y contrastar la información. Detectar las innovaciones que promueven el crecimiento de la empresa.	Identificar, describir y analizar los tipos de innovación. Entender cómo se implementa la innovación.
		Entrevista Abierta				
		Observación participante	Toma de notas con cuaderno de campo	El campo productivo.	Triangulación con la información.	Entender como ayuda la innovación en el crecimiento y competitividad de la empresa
		Observación no participante		Contexto alrededor de la empresa	Información acerca de facilidades, competencia y proveedores para la empresa.	

Fuente. Elaboración propia a partir de los objetivos y preguntas de investigación.

Las entrevistas semiestructuradas permitieron comprender el proceso innovador adoptado por la organización. Vela (2008) afirma que en este tipo de entrevista, el grado de libertad para el entrevistado es moderadamente abierto y permite clarificar la información que se obtiene. Para lograrlo, el entrevistador debe preparar una serie de temas guía que dan al entrevistado la libertad para responder a las preguntas que se le plantean, además, demuestra que el entrevistador domina el tema objeto de la entrevista.

Para aplicar la entrevista formal, se controlaron los siguientes conceptos propuestos por (Vela, 2008):

- Se definieron los objetivos a cubrir en la entrevista.
- Fue un solo entrevistado por entrevista.
- Se estableció el lugar con las condiciones óptimas para la entrevista.
- Se preestablecieron los temas a tratar en la entrevista.
- Se generó un guion de temas y preguntas guía (anexo 1) para la entrevista y para cada tipo de entrevistado (dueño/gerente comercial/administrador y personal operativo).
- Se cubrieron los requerimientos para registrar los datos (grabadora de audio, cuaderno de campo).

La transcripción de las entrevistas grabadas, se realizó con desfase (no el mismo día), por el ajuste a los tiempos planteados en la agenda de actividades de los informantes.

Por otra parte, la observación permitió obtener información para contrastar los datos recopilados por medio de otros instrumentos. Esta herramienta ayudó a conocer de forma directa como afirma Atkinson (2003: 56) “el contexto en el cual tienen lugar las actuaciones de las personas y por lo tanto facilita acceder al conocimiento de los grupos a partir de registrar las acciones de las personas en su ambiente cotidiano”. La observación del objeto de estudio consideró el ambiente interno y externo del negocio.

Para la primera, se identificó y clasificó cada recurso con que cuentan la empresa Ivanjisa: equipos e instalaciones, el ambiente laboral (operativo y administrativo), a través de observación participante. Según Sánchez (2008: 99), este tipo de observación busca “dar cuenta de los fenómenos sociales a partir de la observación de contextos y situaciones en que se generan los fenómenos sociales”. Esto obligó al investigador a sumergirse en el ambiente de la unidad de análisis e interactuar con los actores que ejecutan las actividades de las que se pretendía comprender sus significados.

Para la segunda (observar el ambiente externo) se buscaron datos del entorno del negocio a través de observación no participante, tratando de entender los retos a los que se enfrenta la empresa en su ambiente cercano, esto permitió comprender cómo el empresario utilizaba las



facilidades del entorno para cubrir los requerimientos de sus procesos en la prestación de los servicios. Al respecto de esta herramienta metodológica, Campos (2012) afirma que se utiliza para recoger información desde afuera, sin interactuar con el grupo social, hecho o fenómeno investigado. Utilizar este tipo de observación resultó ideal para recabar la información del ambiente externo a la unidad de estudio (debido a su alto grado de libertad) y de esta forma se identificaron factores del entorno en los que se desenvuelve Servicio Automotriz Ivanjisa como: la cantidad de competencia perteneciente al mismo subsector de servicios, la cantidad de negocios (como refaccionarias, etc.) relacionados al subsector, que proveían recursos materiales para la ejecución de las actividades, y la ubicación de la empresa que facilitaba el acceso de los clientes a sus servicios. A través de esta herramienta, se logró entender cuáles eran las ventajas de la ubicación estratégica de la empresa, entre ellas, la facilidad de acceso para los usuarios y el abasto de insumos. Las notas se descargaron en el cuaderno de campo D10.

De esta forma, el análisis cualitativo de la innovación en la empresa de servicios de mantenimiento y reparación vehicular seleccionada tomó como base la identificación de variables específicas relacionadas con el proceso innovador con apoyo de la técnica de estudio de caso único, que facilitó identificar las características básicas de los procesos de la unidad de análisis seleccionada a través de observación participante y entrevistas semiestructuradas formales e informales. Los hallazgos y observaciones obtenidos de la aplicación metodológica se describen en el siguiente capítulo.

### **CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SERVICIO AUTOMOTRIZ IVANJISA: CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y SU HISTORIA**

En el siguiente apartado se describen los aspectos más importantes de la empresa de servicio de mantenimiento y reparación vehicular denominada Servicio Automotriz Ivanjisa. Empresa seleccionada como caso de estudio que cuenta con sucursales en los municipios de Cuernavaca y Temixco en el estado de Morelos.

Se identifican los antecedentes históricos de la empresa, las etapas por las que ha pasado, su ubicación estratégica, estructura organizacional, fases de crecimiento, los segmentos de mercado que cubre, productos que ofrecen dentro del servicio, y los clientes que consumen sus servicios.

#### **3.1 Servicio Automotriz Ivanjisa**

##### **3.1.1 Antecedentes de la empresa y su situación actual**

Servicio Automotriz Ivanjisa es una firma que inició operaciones en el 2007 y cuya historia puede dividirse en tres etapas: La primera comprende del 2007 al 2008, la segunda del 2008 al 2013 y la tercera del 2014 a la actualidad. La especialización profesional por parte del empresario en los sistemas automotrices y de combustión interna permitió que Ivanjisa adquiriera amplia experiencia en el mantenimiento y reparación tanto de vehículos automotrices y otro tipo de máquinas relacionadas con los sistemas de combustión interna. Es una empresa con capital 100% mexicano y opera en los municipios de Cuernavaca y Temixco en el estado de Morelos.

De acuerdo con la categorización descrita en el capítulo 1, la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa se encontraba catalogada como pequeña empresa por contar con 23 empleados. Los controles contables los llevaba un especialista externo. Las edades de los empleados oscilaban entre los 28 y 55 años, lo que significaba que la edad de los trabajadores no era factor para una buena o mala ejecución de los servicios que la empresa ofrecía a sus clientes, pues se basaba en la especialidad de las personas. La cantidad de empleados era fija pero

podía variar dependiendo de la cantidad de trabajo demandado, principalmente con trabajos muy especializados como hojalatería y pintura. Cuando la cantidad de trabajos de hojalatería y pintura excedía su capacidad de reparación, Ivanjisa contrataba 2 hojalateros adicionales para la preparación de los vehículos que serían pintados. Esta característica de capacidad de proporcionar trabajo era clave de acuerdo con lo descrito por la OCDE (2005) en el capítulo 1 con respecto a las Pymes, recordemos que este organismo menciona que las Pymes tienen la habilidad de adaptarse a los requerimientos del mercado de forma inmediata basadas en su especialización.

#### *La primera etapa de la empresa Ivanjisa: 2007-2008*

La empresa arrancó sus operaciones en la categoría de microempresa con solo tres personas dedicadas al proceso. La empresa estaba conformada por el dueño, un ayudante –que fungía como auxiliar operativo– y un suspensionista. El origen del nuevo negocio se debió a la búsqueda de independencia del empresario, quien durante la entrevista señaló: “[...] yo ya había trabajado en talleres... desde pequeño, en los talleres de mi papá. No sé, sentía que había capacidad para medirse con otras empresas más grandes, pero, inmediatamente fue la mecánica, ese es mi ramo, es en lo que aprendí parte de mi oficio con mi familia” (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).

El empresario, con un conocimiento heredado, en el mantenimiento vehicular, inició las operaciones de su nuevo negocio en un pequeño establecimiento en el municipio de Emiliano Zapata, donde se dedicó al mantenimiento del sistema de suspensión en los vehículos. Al respecto, mencionó:

*El taller en Zapata lo abrí en un pequeño local como este (al momento de la entrevista nos encontramos en una oficina de 2.5 x 4.0 metros). Entraban los carros... era un problema a veces [pues] no podía ni abrir las puertas, el trabajo lo hacía en la calle a veces... creo que en el primer mes ganaba \$1,000 o \$1,500 diarios y era muy pequeño el local... yo tenía 17 años, hace diez años... ni siquiera lo abrí con mucho dinero. Lo abrí en un diciembre –en diciembre sube el trabajo entonces ganas un dinero más– fui y compré un pequeño compresor, una pistola neumática, una prensa –que todavía tengo, por ahí debe estar*

*arrumbada (ríe)– compre un gato y una caja de herramientas (EM3, Comunicación personal, 25/07/2017).*

En esta etapa, el empresario se dedicó a la recuperación, instalación y venta de amortiguadores reconstruidos tanto a clientes en forma directa, como a otros talleres dedicados a la instalación de este tipo de productos. En este caso, el entrevistado afirmó lo siguiente:

*[...] me ponía a arreglar amortiguadores afuera en la calle... sacaba mi banco de trabajo – y aunque estaba pesado– lo sacaba junto con mi ayudante... yo le decía: Vamos a estar arreglando amortiguadores y la gente que va pasando verá que estamos arreglando amortiguadores. Si no tenía venta, arreglaba diez [amortiguadores] de Tsuru... y se los vendía a los talleres que vendían amortiguadores... me los compraban a 100 pesos. Pero eso de estar reparándolos ahí (señala hacia afuera de la oficina), me ganaba a los clientes que se quedaban viendo cómo trabajábamos. Se ve cuando sabes arreglar las cosas... eso de la reparación afuera es lo que me permitió empezar y salir adelante. Con eso arranqué. Estaba bien limitado... si había un dado que ocupara y no lo tenía, iba y lo compraba, pero así, de uno en uno... me iba armando de herramienta poco a poco. La renta era de 700 pesos y yo estaba ingresando \$1,500 o \$ 2,000 por día, me daba una ganancia muy buena (EM3, Comunicación personal, 25/07/2017).*

Aunque el negocio era exitoso, las aspiraciones personales del empresario y la presión familiar para que continuara con sus estudios profesionales, lo orillaron a tomar la decisión de cerrar el establecimiento y seguir su preparación en estudios especializados de sistemas automotrices, como lo mencionó a continuación:

*[...] pero lo cerré a los 18 años por que [me] dije: tengo que entrar a la universidad. Me metí a la UNISOL. Pero el nivel de enseñanza no era suficiente para mí, así que me salí... y fue cuando mi tío me mandó traer [y] me dijo: Jiménez ¿Qué ya te saliste de la universidad? –Le explique que la institución no llenaba mis expectativas, que pensaba entrar al Tecnológico de Zacatepec o irme al DF. Mi tío de dijo: vete a estudiar donde tú quieras, yo te pongo la casa a donde te vayas, yo te apoyo con el hospedaje. Nada más me dices cuánto cuesta tu casa... y te depositaré mes con mes para la renta... Ese tipo de oportunidad no la puedes dejar ir, no [me] importó que perdiera el taller. Así que cerré el taller, baje la cortina,*

*tomé mis cosas, entregué el local y me fui para el DF, a la Escuela Superior de Ingeniería Automotriz (ESIA) donde estudié 6 años (EM3, Comunicación personal, 25/07/2017).*

El cierre del negocio y el inicio de los estudios dieron pie a la segunda etapa de la empresa como se describe en el siguiente apartado.

### *La segunda etapa, los años de formación profesional del empresario: 2008-2013*

Durante la etapa de preparación profesional, el empresario se enroló en Nascar<sup>11</sup> empresa dedicada a las carreras automovilísticas y al mismo tiempo continuó con sus estudios académicos. Esta compañía puso bajo su resguardo uno de sus automóviles de competición. En ese momento el nuevo empleado de Nascar se descubrió apasionado por el automóvil que se encontraba bajo su responsabilidad. El aludido entendió que para él, dicho vehículo representaba un ingreso económico, pero además un reto personal. El entrevistado buscaba tener el mejor vehículo de competencia, como lo afirmó en el siguiente comentario:

*[...] estuve en Nascar un buen rato... ahí te apasionas –por lo general yo no me apasiono con los carros porque para mí los carros son dinero nada más– ahí fue la primera vez que me apasioné con un carro, porque es tu carro... es tu escudería... es tu piloto. Ni el vecino (colegas de otras escuderías) –aunque trabajen con el mismo dueño– puede saber que le estás haciendo a tu carro... te la pasas trabajando todo el tiempo, arreglando cosas que el piloto dice que están mal... -aunque cumplas con las especificaciones– si al piloto no le gusta, lo tienes que volver a ajustar... no tienes otra alternativa sino mover y mover hasta que te dan los tiempos por ejemplo 29 segundos... Nascar es de Estados Unidos... sus autos corren en los autódromos (EM3, Comunicación personal, 25/07/2017).*

El deseo del entrevistado por conocer a fondo las aplicaciones de su especialidad lo llevó a renunciar a Nascar y contratarse con una compañía llamada Ventolini Raicing, dedicada a la modificación de motores automotrices, donde prestó sus servicios técnicos como lo señaló a continuación:

---

<sup>11</sup> De acuerdo con el empresario, Nascar son las iniciales en inglés de *National Association for Stock Car Auto Racing* (Asociación Nacional de Carreras de Autos de Serie) y representa actualmente la más grande organización de competiciones de coches de serie del mundo, tanto por sus variadas categorías como por su nivel de espectadores.

*[...] un amigo me jaló a Ventolini Raicing –que son los que hacen (arreglan) los motores– ahí estuve casi 2 años... Se hacían puras modificaciones que son muy tardadas, ahí es amor al arte... Las personas que modifican carros son de amor a los carros porque se necesita mucha paciencia para lograrlo... Una modificación conlleva diez cambios internos más... para que sea una buena modificación... Cuesta mucho dinero para el cliente... El último que hicimos –mientras estuve ahí– fue un [motor] R32... el dueño del vehículo se gastó \$75,000 para incrementarle 40 caballos de potencia (EM3, Comunicación personal, 25/07/2017).*

Pasados dos años como empleado de Ventolini Raicing, y una vez concluidos sus estudios académicos, decidió terminar su relación laboral con esta empresa y se contrató con otra llamada Tebo dedicada a la comercialización de amortiguadores, donde desempeñó la actividad de ventas. En este cambio hacia las ventas, el nuevo colaborador de Tebo, aprovechó sus conocimientos heredados en sistemas de suspensión y buscó entender la actividad de vender como lo señaló en el siguiente extracto de la entrevista:

*[...] después trabajé en la empresa Tebo donde aproveché mi experiencia en los sistemas de suspensión y amortiguadores. Ese conocimiento me permitió escalar posiciones rápidamente e incluso proponer mejoras en la forma en la que se vendían ciertos componentes... el trabajo era bien remunerado pero no era suficiente para mí... toda mi actividad se limitaba a una oficina y a visitar clientes para vender (EM3, Comunicación personal, 25/07/2017).*

De acuerdo con el entrevistado, una vez que obtuvo los conocimientos necesarios referentes a las ventas, y sin poder aprender nada adicional como colaborador de Tebo, decidió dejar esta compañía y poco tiempo después se empleó en Nissan, empresa dedicada al ensamblaje de automóviles en serie, donde desarrolló el rol de supervisión en la línea de montaje durante un año. El nuevo supervisor de Nissan buscaba adquirir las habilidades y competencias necesarias para el manejo de personal y el control de procesos. El entrevistado reconoció que tenía deficiencias en el control y manejo de personal y lo señaló de la siguiente manera:

*[...] una de mis debilidades –que detecté desde que abrí mi primer taller– era el manejo de personal, no contaba con las habilidades para ejercer el liderazgo necesario para dar indicaciones, más bien, para hacer que se hiciera lo que [yo] quería que se hiciera. Por esta razón, ingresé a Nissan donde ejercí el puesto de supervisor de línea de producción en el departamento de ensambles. Ahí tenía bajo mi responsabilidad a 18 operadores. Fue mi*

*primer contacto directo con los sistemas de control. Control de calidad, de producción y de personal (D10, Comunicación personal, 26/06/2017).*

Sin embargo, para este supervisor de la empresa citada, el salario que percibía no era suficiente para cubrir sus gastos y dentro de su pensamiento se encontraba el dilema de que no estaba ganando lo que podría ganar, si se dedicara por cuenta propia a la reparación de automóviles como lo externó a continuación:

*Ahí es cuando yo hice una comparativa al decir: mira, lo que estoy ganando en este trabajo (se refiere a su trabajo como ingeniero en Nissan), no representa nada. Representa una pequeña parte de lo que yo puedo ganar en un taller propio... eso fue inmediato aunque la idea siempre ha sido hacer una empresa mucho más grande donde se manejara un corporativo (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).*

Ante tal dilema, el futuro empresario tomó la decisión de finalizar su relación laboral con Nissan y al mismo tiempo, dar por terminada su etapa de preparación profesional. El bagaje de conocimientos adquiridos por el ex empleado de Nissan y su aplicación para su futuro proyecto se enlistan en el tabla 3.

Tabla 3. Preparación profesional del propietario de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa

Ítem	Conocimiento/competencia	Origen del conocimiento			Periodo	Aplicación en Servicio Automotriz Ivanjisa
		Heredado	Académico	Experiencia		
1	Sistemas de suspensión	Familiar		Empresa propia	Hasta 2008	Sistemas de alineación y suspensión
2	Ingeniería Automotriz		Universidad		2008-2013	Sistemas de combustión interna y diseño
3	Ajustes y precisión			Nascar	2010-2011	Eficiencia de sistemas funcionales
4	Modificación de motores			Ventolini raicing	2011-2012	Modificación de eficiencia de sistemas de potencia
5	Ventas			Tebo	2013	Marketing
6	Control de personal			Nissan	2013-2014	Liderazgo y delegación
7	Control de procesos			Nissan	2013-2014	Administración

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

La renuncia a Nissan dio inicio a la tercera etapa de la empresa como se describe en el siguiente apartado.

### *Tercera etapa. Servicio Automotriz Ivanjisa: 2014 hasta la actualidad*

La firma Servicio Automotriz Ivanjisa inició sus actividades en la categoría de microempresa con tres trabajadores, incluyendo al dueño, quien decidió ubicarla en la zona norponiente de la Ciudad de Cuernavaca, Morelos, en agosto de 2014. El propietario tenía la firme convicción de arrancar operaciones y brindar los servicios de la empresa a los clientes locales. El taller inició prestando servicios básicos de mecánica vehicular, como lo describió el dueño a continuación:

*[...] [así que] una vez decidido a abrir mi taller, me enfoque en buscar un sitio que fuera visible y de fácil acceso para los clientes... opté por este lugar en la avenida Álvaro Obregón cerca del centro de Cuernavaca. Aquí, comencé ofreciendo los servicios de: suspensión con alineación y balanceo, y mecánica general... solo éramos 3 personas, yo, un auxiliar general y un suspensionista –al principio no puedes iniciar tu solo [el trabajo en el taller] porque existe el riesgo latente de tener un accidente de esta manera si se llegase a presentar una contingencia como esta, la otra persona puede auxiliarte o al menos pedir ayuda (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).*

El financiamiento para abrir el nuevo taller, el nuevo empresario lo obtuvo de 2 fuentes: sus recursos propios y su familia como lo comentó: *“[...] con el poco dinero de mi liquidación de Nissan, compré la herramienta manual y mi papá me apoyó con una alineadora y una rampa (gato hidráulico). Mi tío me sirvió de aval para poder rentar el local” (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017).*

Para hacerse de personal operativo, el dueño de Ivanjisa contrató a una persona que había estado hasta ese momento trabajando con su familia como especialista en suspensiones: *“[...] mi papá me dijo: llévate a Willy él ya sabe cómo es el negocio” (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017).* El auxiliar operativo, fue contratado por recomendación del suspensionista: *“[...] como solo necesitaba que me apoyaran en acercar las cosas, contraté a una persona que tenía nociones de mecánica, el suspensionista me lo recomendó (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017).*

Es importante resaltar que durante el arranque de operaciones, los problemas económicos y de funcionamiento en el taller no se hicieron esperar. Primero, dentro de los costos fijos, el



costo del local era demasiado elevado como lo externó el empresario: “[...] pagaba 32,000 pesos de renta y el volumen de trabajo no me ayudaba, pero mi tío me apoyó con la renta los primeros dos meses” (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017). Segundo, los insumos necesarios para el taller los conseguía a base de crédito con las refaccionarias: “[...] como las refaccionarias conocían el trabajo de mi papá –habían estado trabajando con él– aproveché su crédito, sus relaciones y me acerqué a las refaccionarias para que me financiaran las piezas que necesitaba... en cuanto tenía el dinero iba y pagaba” (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017).

La necesidad de Ivanjisa de mayor volumen de trabajo obligó al nuevo empresario a buscar maneras de atraerlo a sus instalaciones: “[...] fui y ofrecí mi trabajo a la ruta 6... [a] precios muy accesibles, así comencé a atraer más trabajo... Mandé a imprimir propaganda y la entregábamos a los conductores en el semáforo de aquí arriba y en la refaccionaria de enfrente” (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017). Con el ofrecimiento de servicios a precios por debajo del mercado y la propaganda, Ivanjisa comenzó a tener más trabajo.

Sin embargo, los ingresos seguían siendo insuficientes para cubrir los costos fijos de la empresa: salarios, préstamos, renta, energía, agua, según el empresario: “[...] tenía que encontrar una forma de atraer más carros por eso contraté a una persona que me ayudara con eso, necesitaba a alguien que se dedicara solo a acercarme la chamba” (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017). De esta manera, Ivanjisa contrató a un especialista en comercialización que realizaba un trabajo de tiempo completo ofreciendo los servicios del taller a clientes potenciales. Esta decisión se presentó como acertada pues tiempo después, Ivanjisa tenía el volumen de trabajo que le permitió cubrir sus costos fijos e incrementar la cantidad de personal.

El aumento de la plantilla laboral en Ivanjisa acarreó dos tipos de problemas funcionales: primero, la rotación de personal fue algo recurrente, por ejemplo, en la visita que se realizó a la empresa en octubre de 2016, la empresa contaba con un jefe de taller y una plantilla laboral determinada. Sin embargo, en la visita realizada en marzo 2017, casi la totalidad de la plantilla había cambiado incluyendo al anterior administrador. Al cuestionar al dueño acerca de esta observación comentó: “[...] tuve que deshacerme de casi todos... los encontré tomando dentro del taller... el jefe de taller también estaba ahí... los despedí a todos excepto

*a dos. Durante una semana trabajé a puerta cerrada... Hasta que contraté nuevos mecánicos”* (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017). Así que cuando se incrementó la plantilla laboral, se relajó la disciplina entre el personal.

El segundo problema, se generó como consecuencia del primero. La calidad del producto de Ivanjisa se comenzó a deteriorar como acotó el empresario: “[...] *entre más trabajadores tenía, también se incrementaban los malos trabajos... confiaba en que el trabajador era experto y resultaba que no era así... no les importaba... detenían el trabajo por cualquier tontería... [u] omitían algo y tenían que repetirlo todo* (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017).

Sin embargo, aun con estos problemas de funcionamiento, Ivanjisa mantuvo su crecimiento, aprovechando el conocimiento acumulado de cada uno de los problemas que se le presentaron. En la actualidad, la firma cuenta con una sucursal ubicada en Temixco, Morelos. Este crecimiento convierte a Ivanjisa en una empresa de escala aunque, de acuerdo con el empresario, se dio de manera fortuita, es decir, no planeada como lo describió a continuación:

*[...] dentro de este negocio tienes contacto muy cercano con la competencia y siempre me encuentro atento a las oportunidades. De esta forma, me ofrecieron una alianza de negocio para tomar un taller en Temixco. Lo evalué y decidí que sí tomaría parte en el negocio –yo veía una inversión que me daría dinero sin necesidad de estar presente en el taller. Sin embargo, al poco tiempo los otros socios decidieron retirarse y en ese momento vi la oportunidad de tener una sucursal de mi taller de Cuernavaca en Temixco. La decisión fue acertada ya que este nuevo taller me daba ingresos con los que antes no contaba. Ahora, podía comenzar a considerar mis talleres como una empresa* (D10, Comunicación personal, 26/06/2017).

El aumento de las operaciones de la empresa permitió al empresario vislumbrar el potencial de su firma y detectar nichos de mercado que no habían sido considerados en un principio, como lo expresó:

*[...] de alguna manera me inspiró, yo dije: puedo abrir talleres en forma masiva... arreglar todo tipo de máquinas... sin importar que fuera diésel o gasolina, contenedores (camiones de reparto) o avionetas –ya que son máquinas de combustión interna– a final de cuentas,*

*entran dentro del ramo, mientras sean motores... y trabajen... como máquinas de combustión interna aplican en el... radar de mi empresa (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).*

Hasta julio 2017, la plantilla total de empleados de la firma, sumando ambas sucursales, era de 23 entre operativos, administrativos y de vigilancia. Los servicios que se ofrecían a los clientes se muestran en el cuadro 2.

Cuadro 2. Servicios de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa en la tercera etapa

Ítem	Servicio	Finalidad
1	Mecánica general y alineación y balanceo	Afinación de motor gasolina y diésel, sustitución de piezas, etc. Montaje de amortiguadores, ruedas y sistemas de frenos
2	Sistema de transmisión y dirección hidráulica	Reparación de transmisiones estándar y automática. Sistema de dirección
3	Estética vehicular	Lavado de carrocerías, motor, engrasado de rodamientos, limpieza de vistas interiores dentro de la cabina.
4	Hojalatería y Pintura	Reparación de daños externos y colisiones.
5	Sistema de suspensión y muelle	Mantenimiento al sistema de suspensión en vehículos de carga
6	Sistema eléctrico	Corrección de fallas eléctricas.

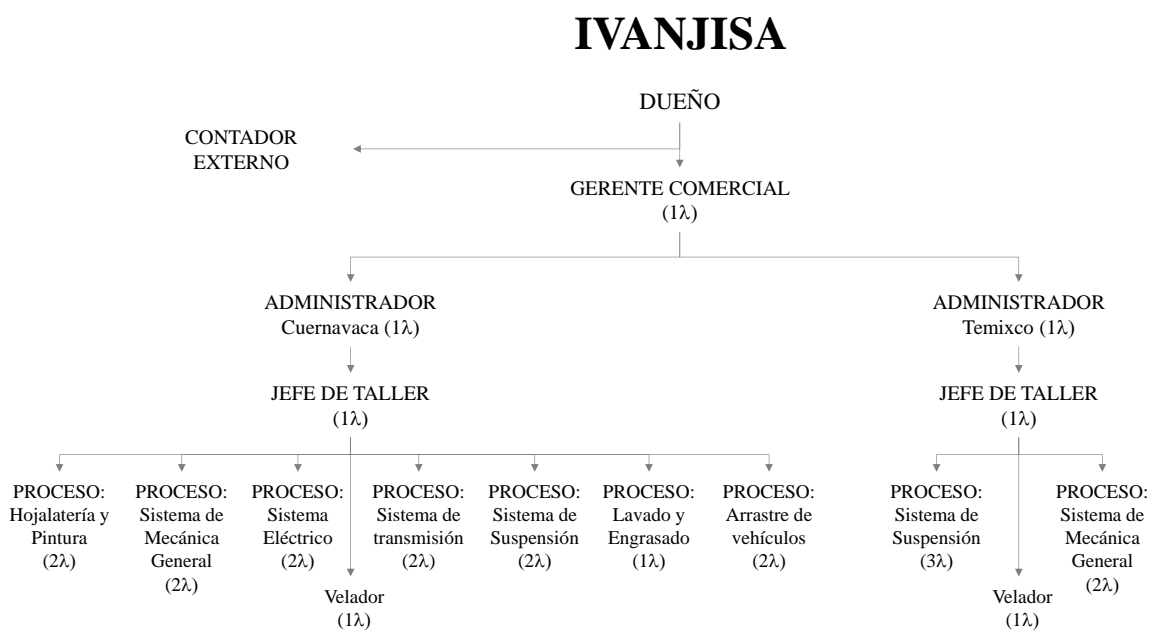
Fuente: Elaboración propia.

El área de mecánica general se encargaba de la afinación de motores y del sistema de suspensión y alineación de ruedas, con los montajes de llantas, amortiguadores, resortes, incluyendo el mantenimiento al sistema de frenado. En el servicio de sistema de transmisión y dirección hidráulica, se daba mantenimiento, reparación o sustitución de transmisiones automáticas y estándar que garantizaran la transmisión de potencia. El servicio de estética vehicular realizaba dos funciones: 1) lavado estándar exterior y de motor de los vehículos que reciben un servicio del taller; 2) ofrecer el lavado y engrasado a clientes que no requieren ningún servicio adicional del taller y el lavado de vestiduras interiores si los clientes lo solicitan. El proceso de hojalatería y pintura era responsable de la apariencia exterior en carrocería de los vehículos a los que se les aplicaba tal proceso. Suspensión y muelle tenía a su cargo los sistemas de suspensión tipo muelle para vehículos de carga. El servicio especializado en sistema eléctrico, detectaba, identificaba y corregía fallas eléctricas y electrónicas.

Los servicios de la firma se ofrecían a clientes con vehículos automotores: automóviles, camiones, motocicletas; y a clientes con máquinas generadoras de energía auxiliar y aire acondicionado que funcionaran con sistemas de combustión interna.

Por otro lado, la firma no contaba con un organigrama definido formalmente, aunque los trabajadores conocían cada una de sus responsabilidades y sabían a quién recurrir en caso de que surgiera algún requerimiento o problema en el proceso. El diagrama 2, presenta un bosquejo de organigrama, propuesto a partir de la observación participante y de las entrevistas realizadas. En él se muestran las áreas, los puestos y el personal con el que cuenta la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa para las sucursales Cuernavaca y Temixco.

Diagrama 2. Organigrama de Ivanjisa



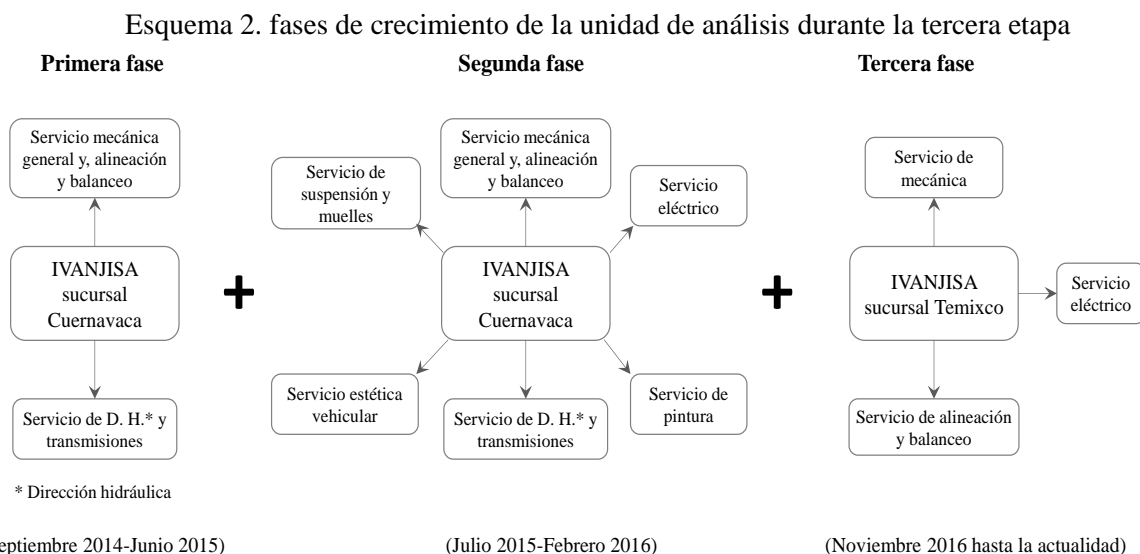
λ Persona (s) en el puesto o proceso

Fuente: Elaboración propia.

En Ivanjisa el gerente comercial se encargaba de la venta de los servicios de la firma; los administradores de distribuir y optimizar los recursos, recibir a los clientes y cotizar el costo de refacciones; el contador externo llevaba los registros contables de la empresa; el jefe de taller ejecutaba los diagnósticos de los vehículos que ingresaban al taller, generaba la lista de trabajos y partes necesarias y supervisaba los diferentes procesos del taller; y el velador se encargaba de la vigilancia nocturna de las instalaciones. Los servicios eran realizados por los procesos, tanto los integrales como los montajes parciales, dependiendo del requerimiento de los clientes.

### 3.1.2 El crecimiento de la firma Ivanjisa a través del tiempo

La forma en la que ha crecido la empresa exhibe cómo el pensamiento del empresario se ha convertido en realidad: su idea de generar una firma de servicios integrales que compita contra talleres de renombre. El esquema 2 presenta el crecimiento de la empresa en tres fases desde septiembre 2014 hasta la actualidad.



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo.

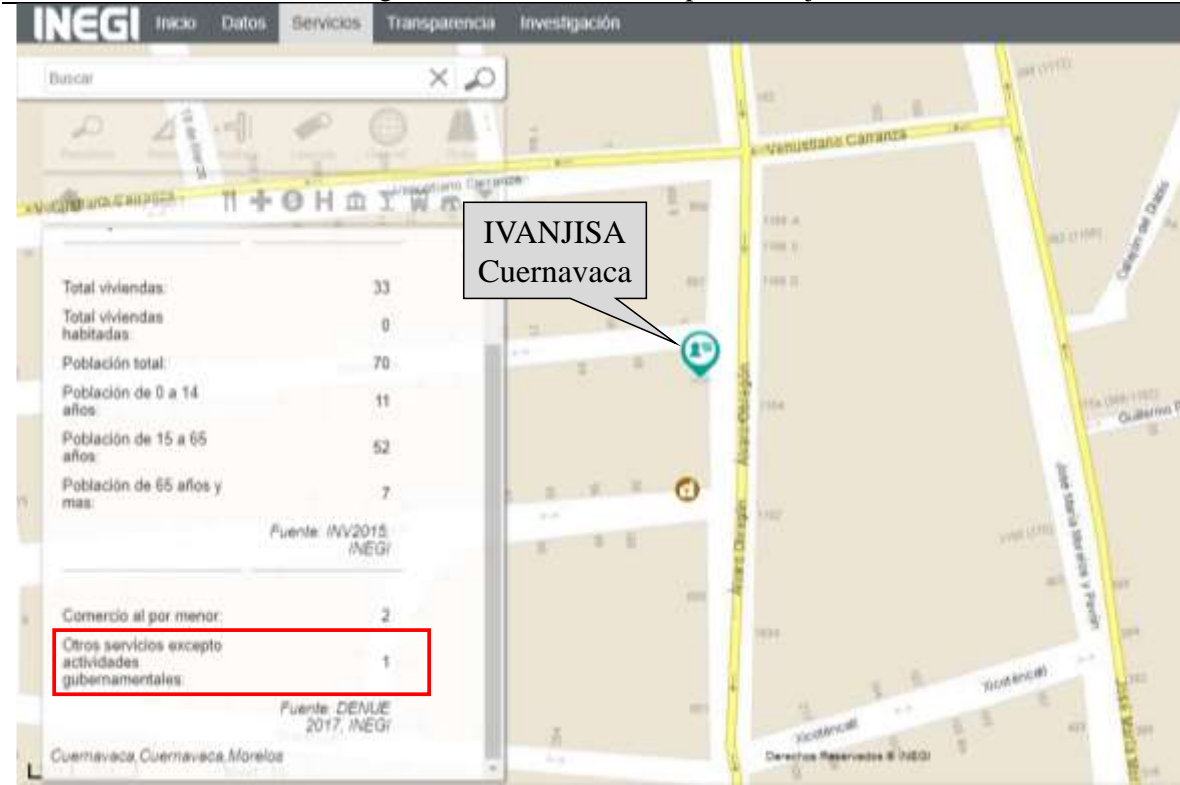
La primera fase en el esquema 2 exhibe los procesos con los que inició operaciones la empresa en la tercera etapa de su desarrollo. La segunda muestra la integración de servicios en la sucursal de Cuernavaca. La tercera fase la anexión de la sucursal en Temixco, con los servicios que la firma brindó desde su arranque.

#### *Primera fase. Arranque de operaciones de Ivanjisa*

La empresa inició operaciones en septiembre de 2014 con equipo y personal limitado. El lugar elegido para prestar el servicio (imagen 1), se convirtió en pieza fundamental para el éxito del negocio, debido a que se ubicó en una zona céntrica de fácil acceso para los clientes y agilizaba el contacto con proveedores. Por ejemplo, el acceso al establecimiento, estaba en una de las principales vialidades de Cuernavaca, la avenida Álvaro Obregón, que era la entrada a la entidad desde la parte norte. Esta vialidad se unía con la carretera federal México-

Cuernavaca. Por otro lado, para la obtención de los insumos, el empresario aprovechaba los servicios de los comercios aledaños. Por ejemplo, al lado (hacia la parte norte) del establecimiento se encontraba un proveedor de tornillería al por menor. En frente del local, había una refaccionaria de partes automotrices y un local de pinturas que proveían a las áreas de mecánica y pintura de sus insumos básicos. Adjunto al taller hacia el sur se localizaba un despacho de contabilidad, el cual prestaba el servicio externo de control contable que Servicio Automotriz Ivanjisa requiere.

Imagen 1. Ubicación de la empresa Ivanjisa



Fuente: INEGI 2015.  
<http://gaia.inegi.org.mx/mdm6/?v=bGF0OjE4LjkzNTQyLGxvbjotOTkuMjQwOTIsejoxNSxsOmMxMTFzZXJ2aWNpb3N8dGMxMTFzZXJ2aWNpb3M=>. 2 de noviembre de 2017.

En esta fase de crecimiento, la firma solo ofrecía los servicios de mecánica general, de alineación y balanceo (incluía suspensión y montaje de llantas), y de frenos. El incremento de trabajo dio inicio a la fase de integración de servicios que se describe en el siguiente apartado.

## *Segunda fase. Integración de servicios en Ivanjisa*

La segunda fase marcó el comienzo de la integración de servicios de la empresa Ivanjisa. Esta fase inició por un requerimiento de los clientes individuales. Los usuarios, reclamaban más servicios automotrices. La implementación del mantenimiento y reparación a los sistemas de transmisión y dirección hidráulica se convirtió en indispensable para cubrir las necesidades de los usuarios. Como lo refirió el empresario:

*[...] en un principio, los trabajos en transmisiones eran muy esporádico y nosotros los cubríamos. Yo personalmente me hacía cargo de estos trabajos, con ayuda de otro trabajador. Pero los trabajos aumentaron. Tenía que hacerme cargo de realizar los diagnósticos de todos los vehículos... ver que las cosas se hicieran bien ¿no? y eso originó que no atendiera los problemas de transmisiones (EM03, Comunicación personal, 29/06/2017).*

Para implementar el servicio de transmisiones, Ivanjisa contrató a un especialista en el sistema de transmisión y dirección hidráulica, y un auxiliar. En la imagen 2 se aprecia una sección del montaje del sistema de transmisión, donde se alcanza a distinguir parte del sistema de transmisión de potencia y parte del sistema de dirección hidráulica.

Imagen 2. Parte del proceso de cambio de transmisión



Fuente: Ivanjisa.

Adicionalmente, Ivanjisa contrató a dos mecánicos generales y un gerente comercial. En julio 2015, la plantilla cambió de 3 a 8 trabajadores directos.

Para el empresario, la limpieza de los vehículos era una condición que mostraba el nivel de compromiso de Ivanjisa para con sus clientes y al mismo tiempo, hacía más eficiente el proceso de identificación de problemas mecánicos. En palabras del empresario:

*[...] si al momento de realizar el diagnóstico de fallos, la unidad tiene el motor limpio, se pueden detectar fugas de líquidos que en caso contrario serían más difíciles de observar... o desgaste de piezas como cubre polvos. Por otro lado, el entregar las unidades limpias tanto exterior como interior... habla del nivel de calidad que entregamos a nuestros clientes... empresas o individuales (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).*

Para llevar a cabo esta actividad, Ivanjisa contrató una persona adicional y en septiembre de 2015, la plantilla laboral era de 9.

La implementación de los servicios de dirección hidráulica y limpieza originaron una ola de solicitudes y requerimientos adicionales por parte de los clientes en la segunda fase. Las empresas-cliente no estaban dispuestas a mover sus vehículos por problemas de hojalatería y pintura, que según estas, se podrían cubrir en el mismo establecimiento como mencionó el dueño de Ivanjisa:

*[...] a los clientes les da más confianza que sus vehículos no se muevan de un solo lugar ¿no? Esto puede ser por dos cosas: la primera es que confían en nuestro trabajo y la segunda es que saben que nosotros podemos responder por cualquier problema que sus unidades (vehículos) puedan tener más adelante. Incluso si el problema es de carácter legal (rúe) (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017)*

Un nuevo requerimiento de hojalatería y pintura obligó a Ivanjisa a modificar sus instalaciones para dar una solución y cubrir la demanda de empresas y clientes. Para poder ejecutar los cambios necesarios, la firma precisó la inyección de capital adicional, que sirvió para modificar sus instalaciones. Según el empresario, para tener su cabina de pintura y los herramientas necesarios para el trabajo de hojalatería, la inversión no fue muy alta como lo señaló:

*Teníamos un lugar de 5 x 6 metros, que ocupaban los operadores para diferentes actividades, incluso descansar. Tomé la decisión de transformarlo en cabina de pintura. Lo aislé del polvo y suciedad exterior por medio de lonas plásticas. Compré un compresor con la capacidad*



*necesaria. A través de mis mismos trabajadores conseguí a Dany –el pintor–, ellos me lo recomendaron y sus trabajos son profesionales. La inversión no fue muy alta. Lo principal que era la construcción de la cabina, ya estaba hecho (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017).*

La imagen 3 muestra parte de la actividad dentro de la cabina de pintura, donde se observa que el nivel de las instalaciones corresponde a un proceso de aplicación artesanal. Para el área de pintura, Ivanjisa contrató dos personas más: un pintor y un auxiliar de pintor.

Imagen 3. Proceso de pintado en Ivanjisa



Fuente: Ivanjisa.

Adicionalmente, la firma contrató un administrador. En noviembre del 2015, la plantilla de empleados se incrementó de 8 a 11 personas. En ese momento la firma dejó de ser una MiPyme para transformarse en una Pequeña empresa de acuerdo a la clasificación de INEGI.

El servicio integral que pretendía ofrecer Ivanjisa a sus clientes se vio truncado por la falta de un proceso vital para los tipos de vehículos que las empresas dedicadas a la logística utilizaban, el servicio de suspensión y muelles. La imagen 4 exhibe el sistema de suspensión y muelles utilizado en los vehículos de carga.

Imagen 4. Sistema de suspensión y muelles en vehículos de carga



Fuente: Ivanjisa.

La firma se obligó a contratar a un especialista y un auxiliar adicional para poder ejecutar este nuevo proceso. De esta forma, para enero de 2016, la plantilla de trabajadores se incrementó de 11 a 13.

Como mencionó el empresario: “[...] comenzamos a tener tanto trabajo que ya no sabía qué hacer. Uno de los principales problemas a los que nos enfrentamos fue la identificación de fallos eléctricos. Yo solo, no podía hacerme cargo de identificarlos... aun teniendo el scanner<sup>12</sup>, el tiempo no era suficiente. Así que decidí contratar a un experto en sistema eléctrico con su respectivo auxiliar” (EM01, Comunicación personal, 18/05/2017). En abril de 2015, la firma anexó el servicio eléctrico y la plantilla de trabajadores se incrementó de 13 a 15 operarios directos.

El aumento en el capital traducido en equipos sofisticados para el proceso, herramientas y sistemas de cómputo, obligó a la empresa a contratar un velador que cuidara las instalaciones en los momentos en que no eran utilizadas. Así, en febrero de 2016 la plantilla aumentó de 15 a 16 trabajadores directos.

### *Tercera Fase. Una nueva sucursal, Ivanjisa Temixco.*

La liberación de cierto grado de responsabilidad administrativa, le permitió al empresario aprovechar una oportunidad de expansión que llegó a sus manos en forma fortuita. En palabras del dueño:

*[...] un amigo y su papá, me pidieron que les ayudara a evaluar un negocio de alineación y balanceo que les estaban ofreciendo en Temixco. Yo no tuve ningún problema en ir a echar un ojo. Vi las instalaciones, la ubicación y les confirme que era una buena inversión para ellos... Me dijeron que el dueño del taller tenía problemas económicos incluso para pagar la renta del lugar por eso lo estaba traspasando. Tiempo después me ofrecieron asociarme con ellos pues no conocían el negocio (de alineación y balanceo) y querían que les ayudara. Cuando se estaban afinando los detalles del traspaso, y al ver que la inversión tendría algún*

---

<sup>12</sup> Equipo de diagnóstico sobre los cuatro módulos principales de la ECU (ENG Motor, T/A Transmisión Automática, Frenos, ABS, Bolsa de Aire Air/Bag y SRS del vehículo). Fuente: Equipo Automotriz JAVAS. <https://equipoautomotrizjavaz.com/equipo-de-diagnostico/scanners-multimarcas/crp123.php>. Consultado el 2 de Noviembre de 2017.

*riesgo –pues nos tocaba aportar \$50,000 a cada uno– dijeron que no se arriesgarían (ríe), que si quería yo tomara el taller por mi cuenta y aquí estamos... el negocio me daba en un inicio \$3,500 diarios –solo con alineación y balanceo. Entonces metí mecánica, administración y ventas. El negocio fue muy bueno para mí sin buscarlo (ríe) (D10, Comunicación personal, 26/06/2017).*

La sucursal de Temixco se sumó a la sucursal de Cuernavaca de acuerdo al esquema 2. Esta nueva sucursal mantuvo al personal con el que contaba, no se hizo ningún movimiento de personal. La inversión fue relativamente baja y el problema de pagos atrasados de renta –que se elevaban a 100,000 pesos– fueron negociados por el empresario con el arrendatario para que fuesen pagados en mensualidades fijas. De esta manera, Ivanjisa inauguró su nueva sucursal en Temixco. La firma incrementó su plantilla de 16 a 23 empleados (entre las dos sucursales). Este número lo reafirmaba como una pequeña empresa de acuerdo a la definición de INEGI planteado en el capítulo 1.

Al momento en que la firma adquirió la nueva sucursal, ésta solo contaba con el servicio de alineación y balanceo. Con la experiencia acumulada en la sucursal de Cuernavaca, se adicionó el servicio eléctrico y el de mecánica general, junto con los aspectos de control administrativo y mercadotecnia.

### 3.1.3 El mercado de Ivanjisa y sus clientes

La empresa Ivanjisa vendía sus servicios en los estados de Morelos y Guerrero. En este último incluía localidades como: Taxco, Iguala, Chilpancingo y Acapulco. En el estado de Morelos ofrecía sus servicios en los municipios de Cuernavaca, Temixco y Tlaltizapán, principalmente.

La cartera de clientes tomaba en cuenta empresas distribuidoras de productos y servicios cuya principal prioridad era la logística de la distribución. Por tal motivo, para estos clientes era fundamental el mantenimiento de sus vehículos en óptimas condiciones de funcionamiento para que sus procesos no se vieran afectados. Esta circunstancia fue descrita por el gerente comercial de la siguiente forma:

[...] tenemos empresas que son prioritarias porque pueden parar unidades (detener sus procesos de entregas) y no les podemos pegar logísticamente en nada... Son empresas que tenemos que apurar la entrega procurando que no regresen por algo parecido –que involucre el sistema del automóvil que hemos intervenido– porque ellas no tienen problema económicamente hablando por pagarme un servicio extra. Por ejemplo, al quitar un clutch y detectar que algún reten está mal, no tienes que esperar a que la empresa [cliente] te lo autorice, sino que tienes que decidir corregirlo... Porque eso puede ocasionar que luego falle y una unidad (vehículo) que regresa varias veces... es mala imagen para el taller (GC1, Comunicación personal, 26/07/2017).

Las principales empresas-cliente a las que Ivanjisa les brindaba servicio de mantenimiento vehicular se enumeran en la tabla 4.

Tabla 4. Empresas y tipo de servicio que brinda Servicio Automotriz Ivanjisa a sus empresas-cliente

Ítem	Cientes y giro	Servicio	Ítem	Cientes y giro	Servicio
1	Fomento Económico Mexicano S. A. (refresquera)	Pintura	10	Estrella Blanca (trasporte de pasajeros)	Afinación
2	Instituto Nacional Electoral (gubernamental)	Integral	11	Las Mañanitas (restaurante)	Integral y descuento por nómina
3	Compañía Mexicana de Transporte de Valores (transporte de valores)	Integral	12	Hotel Presidente (hospedaje)	Integral y descuento por nómina
4	Dish (televisión por cable)	Integral	13	Elektra (departamental)	Montajes gratis
5	Agua La purísima (venta de agua)	Integral	14	Coppel (departamental)	Montajes gratis
6	Ticupe (transporte)	Integral	15	Chedraui (autoservicio)	Montajes gratis
7	Yakult (alimentos)	Integral	16	Iwaki (refaccionaria)	Montajes gratis
8	Hielo ideal (venta de hielo)	Integral	17	Cuernavolks (refaccionaria)	Montajes gratis
9	Home Depot (autoservicio)	Integral	18	Auto Zone (refaccionaria)	Montajes gratis

Fuente: Elaboración propia con autorización de Ivanjisa.

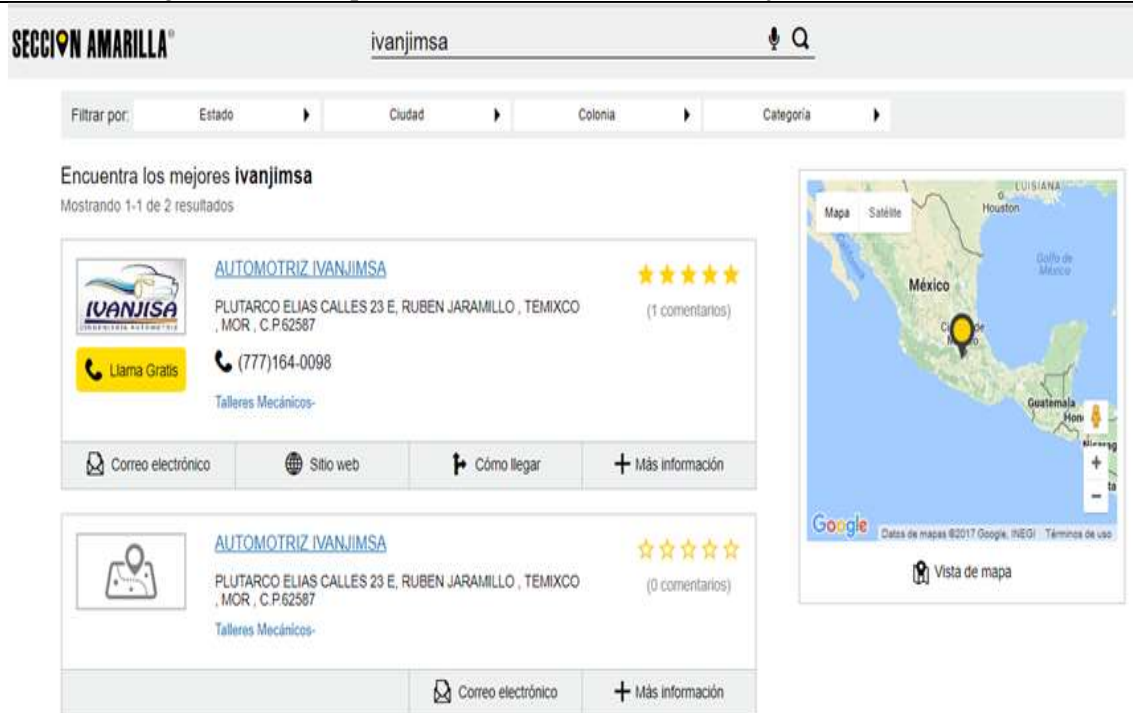
Los clientes en la tabla 4 pertenecen a giros muy diferentes pero con una característica en común, la mayoría contaban con flotillas de vehículos para desempeño logístico. La excepción era Estrella Blanca que utilizaba los servicios de la firma para el mantenimiento de sus plantas generadoras de energía auxiliar.

Sin embargo, Ivanjisa también tenía clientes individuales que representaban alrededor de 25% (sic) del negocio de acuerdo con lo informado por el propietario de la firma, que generalmente llegaban a sus talleres por recomendación de otros clientes, al respecto nos narró lo siguiente el administrador de la sucursal en Cuernavaca:

[...] día con día tenemos más trabajo en nuestro taller, la mayoría de los clientes que nos llegan nos van a recomendar o son recomendados. Porque ni siquiera invertimos en publicidad... para cautivar clientes... Ahora ya van siendo recomendados... te dicen: oye me mando tal persona –a veces es difícil saber quiénes son esos clientes que nos recomiendan... pero cuando son recomendados esperan algo genial (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).

Los clientes también acudían por medio de los anuncios publicitarios como los publicados en la sección amarilla como lo muestra la imagen 5. La imagen señalada muestra los datos para la sucursal localizada en el municipio de Temixco, Morelos; era un sitio en internet en el que Ivanjisa proporcionaba los datos básicos para su localización y la forma de contacto para dar a los clientes potenciales información acerca de sus servicios integrales e individuales que prestaba.

Imagen 5. Anuncio publicitario de los servicios de Ivanjisa Temixco, Morelos



Fuente. Sección amarilla (<https://www.seccionamarilla.com.mx/resultados/ivanjisa/1>). Página web consultada el 18 de septiembre del 2017.

Para la atracción de empresas-cliente, el gerente comercial de Ivanjisa acudía directamente a las oficinas corporativas de éstas para ofrecer los productos de la firma. El eje central sobre el que giraba las propuestas de servicios de la firma a este tipo de clientes era la de generar

una relación de negocios en las que la responsabilidad de mantener en operación la logística de la empresa-cliente se incorporaba a Ivanjisa como responsabilidad prioritaria. Este involucramiento directo de la firma en los procesos logísticos de estas empresas, garantizaba el continuo funcionamiento de su flota vehicular. La forma en la que se acercaba la firma a este tipo de empresas, se describió por el dueño de Ivanjisa de la siguiente manera:

*[...] el gerente comercial se encarga de informarse acerca de empresas potenciales a quienes podamos ofrecer nuestros servicios, busca el contacto y concreta una cita –por lo general en las instalaciones del cliente potencial- y se le hace una presentación en Power Point con el fin de mostrar lo que ofrecemos. De los detalles del negocio y la forma en que brindamos el servicio se encarga el gerente comercial. De los detalles técnicos y de proceso me encargo yo. Cada uno abarca el área en la cual es especialista. La idea principal en el ofrecimiento del servicio de mantenimiento mecánico a sus vehículos y su reparación, es mostrarles las ventajas principalmente económicas que nosotros ofrecemos para mantener su flota en funcionamiento... para darle más formalidad a nuestra visita, llenamos un formato donde agradecemos hasta el tiempo que nos concedió... el punto es que salgo a vender mi trabajo y no espero a que lleguen los clientes... esto lo he visto desde niño, mi papá es lo que siempre me recaló, a él nunca lo he visto trabajar... su chamba, siempre me dijo, fue hacer que sus talleres se llenaran de trabajo (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

Los *Power Point* en los que se apoyaba el gerente comercial para ofrecer los servicios de la firma eran de dos tipos de acuerdo a las imágenes 6 y 7.

Imagen 6. *Power Point* tipo uno



Fuente: Proporcionado por Ivanjisa.

El primer tipo de presentación (imagen 6), estaba dirigida a las empresas que contaban con flotillas vehiculares y resaltaba los logotipos de las empresas a las que Ivanjisa prestaba o había prestado sus servicios.

Imagen 7. Power Point tipo dos



Fuente: Proporcionado por Ivanjisa.

El segundo tipo (imagen 7) se dirigía a clientes individuales y enfatizaba las marcas de automóviles en las que Ivanjisa era experta.

### 3.1.4 Procesos de prestación del servicio

#### *Servicio de mecánica integral a empresas con flotillas vehiculares*

El proceso de prestación de servicio se fraguaba de acuerdo con los requerimientos del cliente entre los que destacaban, la aplicación externa del servicio al trasladarse hasta el punto en que los vehículos quedaban varados, definida en el organigrama como proceso de arrastre. El vehículo inmovilizado era trasladado al taller por Ivanjisa, por medio de grúa sin costo adicional para la empresa-cliente. La forma en que la firma daba el servicio a estos vehículos fue descrita a continuación por el administrador de la empresa:

*En flotillas tengo un escuadrón especial (río), que es el que puede viajar, tengo dos personas que son para viajar, para atender las unidades (vehículos) que se quedan en algún lugar o por alguna circunstancia. Se les da un carro a los técnicos y ellos van a echar a andar la unidad donde este y... o sea si se puede, si no se puede, se la traen en grúa y auxilian en el camino. Eso se hace bastante con el tipo de servicio que ofrecemos principalmente a las empresas (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).*

Una vez en las instalaciones de la firma, el vehículo recibía un tratamiento especializado, de acuerdo con la falla que presentaba. El servicio iniciaba con un diagnóstico general para saber qué proceso se aplicaría, como lo mencionó el administrador: “Mi jefe de taller cuenta con 4 mecánicos... pero él tiene que hacer el diagnósticos... lo pueden apoyar con los diagnósticos pero él tiene que corroborar que el diagnóstico sea correcto... porque si es

*erróneo, hay una pérdida ahí, hay pérdida para el cliente y... para nuestra empresa” (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).*

Adicional a los servicios correctivos, los vehículos de las flotillas recibían una revisión mecánica programada en la que se aplicaban los mantenimientos preventivos como: afinación, revisión del sistema de frenado, niveles de líquidos refrigerantes, limpieza general del compartimiento de motor, entre otros. Estos servicios básicos proporcionaban ingresos atractivos para la firma como lo afirmó el empresario:

*[...] a Dish le facturaba yo por semana 20,000 o 25,000 pesos, y eran servicios menores, generalmente preventivos y no sé, podrían facturar 25,000 pesos por servicios menores, por afinaciones o frenos. Pero ya le sacaba que el clutch, ya le sacaba que una bomba, ya le sacaba que un disco que ya estaba demasiado desgastado y que ya no tenía la tolerancia para el funcionamiento correcto. El costo del líquido de frenos que representaba 100 pesos, ya lo sacabas ahí y va sumando. Hasta las gomitas y la grasa que les ponía se las apuntaba y había forma de ganar sin afectar al cliente (EM03, Comunicación personal, 29/06/2017).*

Para ejecutar los procesos, los insumos y refacciones se obtenían de proveedores con los que Ivanjisa sostenía relaciones de negocio (Iwaki, Cuernavolks, entre otros). Estos proveedores se encargaban de conseguir las refacciones y materiales necesarios, sin importar de dónde y cómo debían ser traídos. De acuerdo con el administrador de la sucursal en Cuernavaca, no había excusa para no brindar un servicio de calidad sin importar la marca y origen del vehículo y lo planteó de la siguiente manera:

*[...] se hace la lista y se le cotiza al cliente el refaccionamiento necesario para la reparación. Normalmente, ya es una mentira aquello de que, este carro es muy caro y las piezas son caras. Ya ahorita no hay límite para conseguir refacciones, no hay límite para nada de eso. Hay refaccionarias... proveedores que te traen las refacciones e incluso te llevas chascos de que cuestan más baratas, he comprado juntas de motor de Land Rover que cuestan más baratas incluso que las de un Tsuru... La computadora necesaria para un BMW me la han traído desde Alemania por ejemplo (EM04, Comunicación personal, 06/07/2017).*

De esta manera, Ivanjisa contaba con los insumos necesarios que garantizaban la aplicación de sus servicios en tiempo y forma cuando era necesario aplicar un proceso correctivo de Mecánica o de Pintura. El empresario mencionó que aunque cuenta con procesos que no le



son muy redituables, los había tenido que implementar para poder acceder a las flotillas de vehículos de sus empresas-cliente. Esta condicionante fue descrita por el entrevistado de la forma siguiente:

*[...] aunque la pintura no deja mucha ganancia, tengo ahí un cliente –es una empresa– y yo soy su pintor (proveedor de pintura para sus vehículos), me fui a dar de alta a Azcapotzalco... en Vallejo tiene su central Coca-Cola –ahí está Mecánica Tec... Tenía el espacio... [y] construí la cabina de pintura, dije: vamos a complementarlo para tener un taller integral y que el carro no salga de aquí. Algunos clientes me dijeron: lo que me gusta de aquí es que mi carro no sale para hacerle alineación en otra parte –si es que se cambia algo de la suspensión– o para... incluso para lavarlo en otra parte, sino que aquí, en el mismo espacio se hace todo. Y muchos clientes me dijeron: a mí me gusta eso de que aquí no sale para nada. Entonces dije: pintura debe ser otra rama y también no sale de aquí el vehículo (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

La prestación de servicios integrales de Ivanjisa y su elevado grado de especialidad en motores, dio lugar a la solicitud de un nuevo servicio que se describe en el siguiente apartado.

#### *Servicios de mantenimiento a Empresas con plantas generadoras de energía auxiliar*

Los servicios que vendía Ivanjisa no se limitaban a los automóviles, dentro de su alcance se encontraban por ejemplo las plantas auxiliares de generación de energía eléctrica. Este tipo de plantas auxiliares son máquinas que trabajaban con el sistema termodinámico OTTO y que funcionaban a base de combustibles fósiles tanto a gasolina como diésel<sup>13</sup>. El origen de brindar estos servicios por parte de la firma, diferentes al ramo automotriz, lo describió el empresario de la siguiente manera:

*[...] el propósito de querer arreglar todo tipo de cosas, de querer arreglar todo tipo de máquinas sin importar que fuera un generador de energía auxiliar, sin importar que fuera diésel, sin importar que fuera gasolina, sin importar que fuera un contenedor (camión repartidor), sin importar que fuera para una avioneta –podemos dar servicio e incluso se nos ocurrió dar servicio para las avionetas de Tequesquitengo ya que son máquinas de*

---

<sup>13</sup> Según Hawkins (1992), ambos son sistemas termodinámicos ideales para motores de combustión interna, el primero es del tipo explosivo y el segundo es no explosivo o de combustión gradual.

*combustión interna— pues al final de cuentas entran dentro del ramo, mientras sean motores, mientras trabajen con combustibles, mientras trabajen como máquinas de combustión interna aplican en el rango del radar del taller. No hay limitantes, si se mueve, si hay un ciclo OTTO o DIESEL ahí en el proceso, el trabajo se hace* (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).

Este tipo de servicio especializado, ofrecido por Ivanjisa en máquinas que no eran vehículos, surgió a solicitud de sus mismos clientes, al notar el dominio que la firma tenía en los motores que trabajaba. Los tipos de mantenimiento que se aplicaban a las plantas generadoras de energía auxiliar eran similares a los servicios preventivos y correctivos de los vehículos, como afinaciones, cambios de aceite y líquidos refrigerantes, etc. Sin embargo, la búsqueda de oportunidades de negocio impulsó a Ivanjisa a ofrecer sus servicios de maneras diferentes como se muestra en el siguiente apartado.

#### *Forma de ventas de servicio especiales de Ivanjisa a clientes individuales*

Finalmente, dos formas adicionales en la prestación de servicios de la firma Ivanjisa. La primera forma de venta de productos de Ivanjisa surgió de su relación de negocios con las diferentes refaccionarias y tiendas departamentales, la firma ofrecía instalaciones de forma gratuita a los clientes de estas empresas, como montaje de llantas, amortiguadores, balatas, entre otros. Los clientes de este tipo de empresas, acudían a ellas para comprar refacciones que después llevaban a otros talleres para que fueran instaladas en sus vehículos. Estas empresas entre otras son: Elektra, Coppel, Chedraui, Iwaki, Cuernavolks y Auto Zone. La forma en la que se llevaba a cabo este proceso, fue descrita por el dueño de la firma de la siguiente manera:

*[...] la de instalación de amortiguadores gratis, instalación de llantas gratis a tiendas departamentales como Coppel, Chedraui, Elektra... todas las instalaciones de tiendas departamentales que vendan llantas, aceites, baterías... para la instalación de amortiguadores, las refaccionarias te mandan los clientes. Se ofrece la instalación de amortiguadores gratis, en las refaccionarias más grandes —siempre por estado son 2 o 3 las más grandes porque compran de mayoreo y es donde se junta el 80% de la gente (sic). Y ahí... pones la promoción de instalación de amortiguadores gratis, [e] incluso... el cambio*

*de aceite gratis en esas mismas tiendas... se promociona y los clientes te llegan solitos. Y con un sistema así... necesitas nada más un lifter (gato hidráulico), una rampa de alineación, una balanceadora... y una compresora, con eso tienes un taller completo, en un tramo de 250 m2, que te está produciendo –no mucho– pero al menos te está produciendo \$3,000 diarios más o menos. Pero es algo constante, algo que no falla (EM03, Comunicación personal, 29/06/2017).*

Para implementar este tipo de servicio gratuito, los integrantes de Ivanjisa debían prestar atención a los tipos de elementos automotrices que las tiendas departamentales y refaccionarias vendían a sus clientes. No todos los montajes podían ser gratis. La observación constante del proceso de mantenimiento vehicular les facilitó identificar los elementos que podían ser objeto de este tipo de prestación, como lo afirmó el administrador: *“Buscar por ejemplo que se puede dar gratis, porque esa palabra gratis enamora (ríe) es mágica. El servicio tiene que involucrar la palabra gratis”* (AD2, Comunicación personal, 18/05/2017).

El montaje gratuito de ciertos elementos del vehículo permitió a Ivanjisa focalizarse en los clientes y entender parte de sus necesidades y requerimientos, y adicionalmente encontrar nuevas formas de hacer negocio como se muestra a continuación.

La segunda forma de venta de los productos de Ivanjisa, era ofrecerlos a los trabajadores de algunas empresas con las que tenía relaciones de negocio. Estos empleados obtenían una prestación adicional por parte de sus empresas al tener acceso a los servicios de Ivanjisa, servicios que podían pagar a través de descuentos de nómina. Los trabajadores de las empresas-cliente que contaban con esta prestación eran por ejemplo: Restaurante Las Mañanitas en Cuernavaca. Para el dueño de la firma, la finalidad de brindar sus servicios de esta manera era benéfica para su negocio como lo enfatizó: *“[...] [en] el descuento por nómina... Dos cosas van a pasar: 1) los trabajadores van a estar agradecidos con la empresa... o con el que se encargue de autorizar ese descuento por nómina, y 2) yo me lleno de trabajo”* (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).

Esta forma de generar trabajo por parte de la firma, al enfocarse en cubrir necesidades de mantenimiento y reparación vehicular para los trabajadores de sus empresas-cliente, con facilidades de pago, fue descrito por el gerente comercial de la siguiente manera:

*Es como si les dieras a los trabajadores de cualquier empresa pública o privada, una tarjeta de crédito para que pueda ir a cualquier lugar que dé algún servicio y nada más se va cargando a la tarjeta y esta contará con un pago seguro para el prestador de dicho servicio. Y por otro lado al trabajador se le va descontando vía nómina (GC1, Comunicación personal, 26/07/2017).*

### 3.1.5 Ventajas en la forma de ofrecer los servicios por parte de Ivanjisa

Son tres las ventajas que tenía la empresa al ofrecer los servicios de montaje gratuito y servicios por descuento vía nómina: 1) reforzaba la relación de negocio con las empresas-cliente, 2) incrementaba el volumen de trabajo a través de servicios adicionales, y 3) los ingresos eran seguros a través de clientes cautivos.

Es cierto que las formas de brindar los servicios por parte de la firma eran variadas y en algunos casos innovadoras. Desde ciertos aspectos el ofrecer por ejemplo instalaciones gratuitas, podría considerarse como formas de hacer negocio que acarrearían pérdidas para la empresa que los prestaba, sin embargo, desde el punto de vista de Ivanjisa esto no era así. Esta perspectiva la describió el empresario del siguiente modo:

*Ellos (las empresas a las que se ofrece el servicio gratuito para sus clientes) piensan que me están explotando y eso me conviene... Digo está padre porque de repente me dan incentivos como: refacciones. De repente sale el dueño de la refaccionaria Iwaki –han sido unas cinco o seis veces que ha pasado– y me entrega cuatro o cinco mil pesos y me dice: toma Iván. Yo le contesto: no, no, no cómo cree. Él me replica: agárralos... O sea, ellos todavía no entienden... mi modelo de negocio. Y eso hay que explotarlo, porque el día que lo entiendan, van a querer vendérselo a alguien. Van a decir: a Iván le estoy mandando trabajo... [y] yo tengo un amigo que presta el mismo servicio... le voy a decir que mejor se lo mando a él. O ponte un taller aquí al lado, aquí... hacemos el mismo servicio –Que sería lo ideal. Pero todavía no lo entienden y está bien que no lo entiendan (ríe) (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

Sin embargo, este tipo de prestación del servicio reforzaba la relación de negocios que Servicio Automotriz Ivanjisa tenía con las empresas externas.

Otra de las ventajas para Ivanjisa en la instalación gratuita de elementos automotrices se derivaba de que al momento de su instalación, se realizaba una inspección general en los sistemas vitales del vehículo, como por ejemplo: al sistema de frenado y enfriamiento. Esta revisión, permitía detectar fallos, desgastes y malos funcionamientos. La corrección de estos hallazgos era lo que se ofrecía a los clientes. Esto significaba que aunque el montaje de los elementos por los que llega el cliente a las instalaciones de Ivanjisa era gratuita, los servicios y elementos adicionales que se les ofrecían no lo eran. Esto fue descrito por el operario del área de alineación y balanceo que se encargaba del montaje de llantas y amortiguadores de la siguiente manera:

*[...] dicen que nos beneficiamos con lo que nos compran, las gomas... que ganamos con los cascotes (suspensión retirada) que dejan, lo que yo veo es que cuando montamos llantas o cambiamos amortiguadores y alineamos el carro... es cuando se gana, con las gomas y los cubre polvos. Al final de cuentas el servicio no les sale gratis a los clientes... a final de cuentas salen pagando por algo que no querían... los cascotes los reparamos y se venden aparte... yo veo que es la refaccionaria la que se para el cuello con nuestro trabajo (OP1, Comunicación personal, 11/07/2017).*

En el ofrecimiento de estos servicios adicionales el cliente siempre tenía la última palabra en la decisión de aceptarlos o rechazarlos. El jefe de taller describió este proceso de venta de la siguiente forma:

*De esa manera, estando el cliente aquí, puede solicitar que le cheques otra cosa o ya haces labor de checar los frenos e informarle al nuevo cliente: señor, ya no tiene frenos, cuidado. El nuevo cliente entonces toma la iniciativa: cotízamelos por favor ¿Ustedes lo pueden hacer? y respondemos: sí, sí lo hacemos. Y este cliente realizará un servicio adicional al servicio por el que llegó, por ejemplo si vino por el cambio de aceite (JT1, Comunicación personal, 22/06/2017).*

Por otro lado, la prestación del servicio con descuento de nómina para los empleados de las empresas en relación de negocio con Ivanjisa no representaba ningún riesgo de falta de pago, sino un ingreso seguro a través de clientes cautivos, una vez que la empresa a la que pertenecían los trabajadores autorizaba la prestación del servicio como lo mencionó el empresario al cuestionársele al respecto:

*El dinero del pago es seguro... El acuerdo que se firma con la empresa que ofrece la prestación de nuestros servicios a sus trabajadores... es que me tienen que pagar el 100%. Nunca he tenido problemas... El trato lo hago directamente con la empresa aunque es con la persona con la que quedo de acuerdo en lo que se le va hacer al vehículo (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

Por lo tanto, las estrategias de ventas implementadas por Ivanjisa eran funcionales para ella y mantenían tanto el volumen de trabajo como el nivel de ingreso necesario para cubrir sus requerimientos operativos.

Como hemos constatado en la información precedente, el desarrollo de la firma ha cubierto diferentes etapas, desde la independencia del empresario del seno familiar, pasando por la preparación académica y profesional para adquirir competencias específicas, hasta la puesta en marcha del negocio con los preparativos y dificultades sorteadas. El conocimiento de este desarrollo permite entender cuáles como han sido las estrategias que se han implementado en la Pyme y cómo estas permitieron su sostenimiento desarrollo. Sin embargo, la aplicación de las formas de negocio utilizadas por Ivanjisa requiere de un análisis basado en la contrastación de éstas con la teoría del capítulo 1, para confirma o refutar la hipótesis planteada, finalidad que busca plasmarse en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LOS SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN VEHICULARES**

En este capítulo se identifican y analizan las innovaciones en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa. El servicio integral por incremento de procesos, las innovaciones por solicitud de los usuarios, las innovaciones nacidas desde el escritorio, las innovaciones de transformación del proceso. Se identifican y analizan las formas de vender los productos a clientes cautivos y la venta de servicios adicionales. La innovación en la empresa y los factores que la promueven. La innovación en productos, en procesos, la organizativa y la de mercadotecnia. El capítulo cierra con la gestión de la innovación, sus resultados y las conclusiones y observaciones finales.

### **4.1 Las innovaciones en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa**

De acuerdo con la revisión conceptual que se hizo en el capítulo 1, la innovación en servicios es: la transformación de las ideas en novedades que produzcan valor para los involucrados (clientes, empresa y proveedores) a través de la mejora de los procesos y cuya ejecución cubra la viabilidad de ser aplicados apoyándose en el conocimiento. Los tipos de innovaciones son radicales o incrementales (Rodríguez, 2009; OCDE, 2005). El primer tipo se refiere a cambios totales del paradigma actual hacia uno completamente nuevo, mientras que el segundo hace hincapié en los cambios graduales en la implementación de las innovaciones modificando los procesos. Estos dos tipos de innovación pueden presentarse en las empresas si éstas modifican o mejoran: los productos, los procesos, si se presentan en la parte organizativa o si se aplican a la mercadotecnia. Sabemos también que tanto las modificaciones como las mejoras tienen que ser significativas con respecto a su estatus anterior (OCDE, 2005).

Según el marco conceptual, las innovaciones de producto son aquellas que modifican las características del servicio final; y las innovaciones de proceso, aquellas que modifican o cambian los métodos de producción de un servicio. Para el caso de la firma Ivanjisa, los procesos serían las diferentes operaciones funcionales que realizaban una actividad productiva específica (como mecánica general, hojalatería y pintura, etc.), esto incluye la

parte del control administrativo. Mientras que los productos serían lo que los diferentes procesos entregaban como servicio final (servicio de mantenimiento y reparación vehicular). En lo referente al tema de la innovación organizativa se consideraron los cambios sustantivos en sus relaciones con empresas externas. En lo conducente a mercadotecnia se distinguieron las formas innovadoras con que la firma vendía sus servicios. De esta forma, el presente apartado exhibe la información de las innovaciones implementadas en la firma Servicio Automotriz Ivanjisa en sus productos, procesos, las organizativas y la forma de vender sus servicios de mantenimiento y reparación vehicular.

#### 4.1.1 Producto de servicio integral con base en el incremento de procesos internos de la firma

Desde su reinicio en el año de 2014, la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa lanzó un ambicioso programa de comercialización dirigido a empresas con flotillas vehiculares. Para llevarlo a cabo, el propietario contrató a un gerente comercial, que se encargó de la venta de los servicios de la firma incluyendo los montajes gratuitos de elementos vehiculares para clientes de empresas que tenían relaciones de negocio con Ivanjisa. Conforme se incrementó el trabajo, la firma necesitó contratar más personal para cubrir los requerimientos operativos, esta circunstancia fue descrita por el empresario en el siguiente extracto de entrevista:

*Poco a poco fuimos creciendo, de hecho en la manera en que nos expandimos a otras áreas –de hecho la idea era dar un servicio integral, este tipo de servicio abarcaba muchas áreas– entonces, en la manera en que teníamos necesidad de ir incrementando nuevas áreas, fuimos haciendo contratación, audiencias de especialistas en esas áreas y en la mecánica tenía que ir abriendo otras vacantes conforme el trabajo iba creciendo (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).*

Recordemos que al principio de la etapa tres en su primera fase de crecimiento, Ivanjisa solo ofrecía los servicios de mecánica general, mantenimiento al sistema de alineación y balanceo, y al sistema de frenado como se describió en el capítulo tres.



### *Innovación en Ivanjisa por modificación de sus procesos internos.*

Cuando entró en funciones el gerente comercial, la primera focalización de este fue la de vender los servicios de mecánica general, alineación y balaceo, y mantenimiento al sistema de frenado, a empresas que contaran con flotillas vehiculares. Para llevar a cabo la exitosa comercialización de los servicios de la firma, el gerente comercial explotó dos elementos diferenciadores: el bajo costo de los servicios; y la experiencia y conocimientos técnicos que el dueño de la firma poseía. La literatura al respecto (OCDE, 2005; Mulet 2014) menciona que el conocimiento es uno de los principales activos de las empresas y en este punto tanto los conocimientos de mercadotecnia (por parte del gerente comercial) como los conocimientos técnicos (por parte del dueño de la firma), se unieron para sacar adelante el proyecto de ventas de los productos de Ivanjisa. Esta comercialización, produjo un estallido en la variedad de servicios requeridos por las empresas-cliente. Los vehículos de transporte de este tipo de clientes no solo necesitaban servicios básicos, sino que en ocasiones requerían servicios muy especializados; entre ellos el mantenimiento al sistema de transmisión de potencia y al de dirección hidráulica de sus unidades. La literatura revisada, con respecto a la generación de nuevos productos por parte de las empresas de servicios, menciona que estos generalmente se producen por una coparticipación entre el cliente y el proveedor del servicio (Miles, 2010; Edvardsson, 2010). Y fue la solicitud de un nuevo servicio por parte de los usuarios lo que impulsó la creación de la especialidad de dirección hidráulica, y transmisión automática y estándar. Para poder cubrir esta solicitud fue necesario contratar a un especialista debido al grado de dificultad que representaba este nuevo proceso, como lo refirió el jefe de taller en el siguiente extracto de entrevista:

*[...] siempre tenemos un transmisionista que se encarga de las direcciones hidráulicas y las transmisiones (automáticas y estándar) que son lo más laborioso y complicado. Laborioso porque se tiene que dar seguimiento puntual, porque te puede quedar a la primera. Sin embargo, puede fallar en algún punto. Por ejemplo, si no le das el kilometraje de uso que se le tiene que dar para poder entregarlo al cliente ya sin ningún problema. Y direcciones hidráulicas y transmisiones estándar y todo lo que es el sistema del transfer –ese es otro especialista también– porque son especialistas que tengo en ello (JT1, Comunicación personal, 22/06/2017).*

De acuerdo con la definición de innovación en servicios del capítulo 1 de esta tesis, si estos nuevos servicios agregan valor para los involucrados (clientes, empresa o proveedores), entonces estamos ante una innovación en servicios (Schumpeter, 1939; Escuariaza, 2001; Miles, 2010; García, 2012; Mulet, 2014). En el nuevo proceso, los clientes percibieron por un lado un beneficio porque sus vehículos se mantenían en un mismo lugar que les podía dar lo que necesitaban y de esta forma, eliminar traslados innecesarios con los costos relacionados. Por otro, la empresa Ivanjisa aumentó su trabajo y creció e incrementó sus ingresos y su productividad. Tanto el cliente y el proveedor recibieron valor por el nuevo servicio. La adición de un nuevo proceso en la firma proveedora modificó el producto que anteriormente ofrecía. Por lo tanto, la integración del proceso de dirección hidráulica y transmisiones innovó el producto final de la empresa y permitió un crecimiento horizontal que, de acuerdo con David (2008), se presenta cuando la empresa adhiere procesos de su mismo ramo. Esta innovación en producto se tipifica en la literatura como una *innovación en producto de tipo incremental* (Rodríguez, 2009; Gallouj, 2010b), y como no es completamente nuevo sino adoptado del mismo sector, de carácter *asimilativo* (Gallouj, 2010b).

Para Ivanjisa la entrega de los vehículos con un nivel de calidad mayor en la presentación, urgió la generación de un método de limpieza para poder entregarlas con niveles superiores de apariencia, como lo afirmó el administrador: “[...] *la unidad se entrega limpia con un lavado estándar*” (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).

Sin embargo, la prestación del nuevo servicio no pasó desapercibida para los clientes individuales quienes comenzaron a solicitar no solamente la presentación estándar de lavado, sino un servicio de estética a profundidad. Entonces, por solicitud de los mismos clientes individuales, rápidamente evolucionó de un servicio estándar de lavado y engrasado de vehículo, hacia un servicio de estética vehicular que podía proveer la limpieza en profundidad de interiores tanto en vestiduras como en los sistemas de control dentro de la cabina del automóvil, como lo mencionó el administrador de la sucursal Cuernavaca:

*[...] ofrecer otros servicios como es el lavado de interiores –que lo cobramos más o menos como en 1,000 o 1,200 pesos– que consiste en... un lavado total... se quitan asientos, alfombra, todos los instrumentos de tablero –que se lavan con brocha o con cepillo de*

*dientes–, se limpian tapas, vistas, [y] a veces el mismo cielo –si lo podemos quitar– se pueden quitar manchas del cielo, viseras... todo eso, es un servicio extra que ofrecemos (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).*

En concordancia con el Manual de Oslo, una modificación en la entrega del producto final que modifique su presentación y que además agregue valor en la percepción de los cliente, es considerada como una innovación en mercadotecnia, ya que se hace algo en los procesos que antes no se hacía teniendo como objetivo principal la satisfacción de los clientes permitiendo abrir nuevos mercados para la firma (OCDE, 2005). Adicionalmente, la teoría del ciclo inverso refuerza esta definición de innovación para esta prestación adicional debido a que la idea surge, al final del ciclo del proceso actual sumándose como un proceso nuevo (Barras, 1986).

La siguiente solicitud de los clientes fue que se proporcionara el servicio de hojalatería y pintura. Los clientes no querían que sus vehículos se movieran a otro lugar de reparación como apunta el empresario: “[...] así nació... la hojalatería y pintura, así de un cliente que me dijo: oye ¿no me lo puedes pintar? quiero que me lo hagas aquí, quiero que me lo hagas tú” (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017). Nuevamente, el cliente fue quien solicitó la prestación de un nuevo servicio y provocó que la firma proveedora, lo implementara y por consecuencia natural que esta creciera en forma horizontal. En la literatura revisada se menciona que es a través del conocimiento especializado la manera en la que se puede innovar rápida y eficazmente (OCDE, 2005). Sin embargo, la firma solo estaba especializada en los sistemas mecánicos. En esta nueva solicitud, Ivanjisa adquirió la responsabilidad de introducir un proceso para el cual no estaba calificada como lo mencionó el empresario:

*[...] no conocía los métodos de aplicación de pintura (aunque en Nissan observe el proceso), no conocía los materiales que se utilizaban –porque no era solo ir por una lata de pintura y pintar el vehículo- ni siquiera conocía los precios que se tenían que cobrar... Perdimos mucho (dinero) pero aprendimos más (ríe)... Por eso contraté a un especialista –la pintura en los vehículos es toda una técnica ¿no?, un arte sobre la unidad (vehículo)– apoyado en él (el especialista), comencé a darme idea principalmente de los precios que se manejaban en el mercado. En un principio pintábamos a la intemperie, sin embargo, tenía un espacio...*

*que aproveche para transformarlo en cabina de pintura* (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).

La implementación de un proceso completamente desconocido para la firma le permitió identificar la falta de servicios que para el cliente eran de valor. Al desarrollar la cabina de pintura, la firma identificó recursos que no estaban siendo utilizados en forma de espacios que se usaban para fines diferentes a los productivos. En este caso, el recurso existente (el espacio físico) se convirtió en cabina de pintura, cumpliendo lo que afirma Penrose (2009): una nueva forma de utilizar los recursos ociosos existentes para crear riqueza. Esta nueva implementación, por un lado, fue benéfica para la satisfacción del cliente quien obtuvo servicios que de otra manera tendría que haber buscado de forma separada y, por tanto, le entregaba valor; y por otro lado, coadyuvó a la generación de empleos que permitieron el crecimiento de la empresa sin una gran inversión económica. Este valor agregado convirtió al servicio que se proveía en una innovación de la firma (Howells, 2010; Mulet, 2014).

Las empresas-cliente, con sus flotillas de camiones ligeros, impulsaron a Ivanjisa a implementar una nueva especialidad dedicada al sistema de suspensión por muelles que solo se aplicaba a este tipo de vehículos:

*[...] de esos tres servicios evolucionamos a estos otros tres (realmente son 4: Pintura, servicio eléctrico, estética y muelles) porque me los pidieron los clientes... Para el muelleo se requiere de una persona específica, un especialista en muelles* (EM04, Comunicación personal, 6/07/2017).

Literalmente las empresas-cliente forzaron a la firma a incrementar su plantilla de trabajadores para que pudiera brindar el nuevo servicio solicitado.

Pero, los vehículos no solo sufrían de problemas mecánicos, pues debido a los nuevos sistemas de control electrónicos se requería de una nueva especialidad: el servicio eléctrico y electrónico. Los problemas en estos nuevos sistemas de control electrónico difícilmente podían ser diagnosticados con los métodos tradicionales de detección, por lo cual se precisaba

de herramientas con niveles de sofisticación mayor como los escáneres<sup>14</sup> automotrices como lo refirió el dueño de Ivanjisa:

*[...] en lo técnico, se ven las tendencias, poco a poco los autos que están fabricando tienen más sistemas electrónicos, ya tienen 5 o 6 computadoras, y eso viene... o sea, eso se prevé. Ya no puedes contratar gente que toda su vida se ha dedicado a la mecánica, que llevan 30 años en la mecánica, que más sin embargo, si no tienen esos conocimientos, pues tú tienes que hacer los cambios para que tu personal se vaya inclinando hacia la electrónica, no a la mecánica. Puedes tener a una persona que lleve 30 años haciendo ajustes de motor y que sabes que él sabe armar un motor –mecánicamente no tendría ningún problema, pero en la parte electrónica si los tendría– pero vas previendo hacia dónde vamos dirigiéndonos junto con el mercado y los avances tecnológicos (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017) .*

Sin embargo, el diagnóstico general que se alcanzaba con este tipo de equipos, arrojaba datos en forma de claves que indicaban la posible zona de falla, para esto, el equipo tenía la capacidad de conectarse a internet donde, si se desconocía la forma en que se debía realizar la reparación, les proporcionaba información del qué, por qué y cómo corregir el fallo a través incluso de foros especializados en temas de electrónica vehicular. Este tipo de foros se encuentran en páginas *web* como: *mecánicos.com*, *todomecanica.com*, *automecanico.com*, entre otros; e incluso una página en la plataforma de facebook denominada: foro mecánica automotriz. De acuerdo con lo descrito por Gallouj (2010b), este tipo de adaptaciones de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), al funcionamiento de la empresa Ivanjisa, se clasifican como del tipo de innovación en servicios por *asimilación tecnológica*. Por lo tanto, la adopción de estas tecnologías le permitió a la empresa generar *innovación por asimilación* en sus procesos internos, siempre focalizados en la satisfacción del cliente externo.

---

<sup>14</sup> Es un equipo de diagnóstico que de forma independiente realiza el diagnóstico completo sobre cuatro módulos principales de la ECU [ENG (Motor), T/A (Transmisión Automática), ABS (Frenos), Air/Bag (Bolsa de Aire), SRS del vehículo). Fuente: Equipo Automotriz JAVAS. <https://equipoautomotrizjavaz.com/equipo-de-diagnostico/scanners-multimarcas/crp123.php>. Consultado el 2 de Noviembre de 2017.

#### 4.1.2 Diferentes formas de vender los productos de Ivanjisa

*Programa de montajes gratuitos y cobros vía nómina, dirigido a los clientes de empresas con las que Ivanjisa tiene relación de negocios.*

La aplicación de mercadotecnia fue uno de los puntos clave en el éxito del crecimiento de Ivanjisa. En el marco conceptual (capítulo 1) se encuentra un apartado dedicado a la innovación en los procesos organizativos que considera el manejo de las relaciones de negocios con clientes, proveedores y con empresas del entorno (OCDE, 2005). Estas relaciones de Ivanjisa se generaron con empresas que no contaban con la infraestructura necesaria para los montajes de los diferentes productos automotrices que comercializaban. Ejemplos de estas empresas eran las cadenas comerciales que vendían llantas y baterías para autos (estas empresas incluían a las refaccionarias). Esta deficiencia en la infraestructura inherente a la naturaleza de este tipo de comercios permitió a la firma generar una nueva idea innovadora para aprovechar tal debilidad en las empresas del entorno y crear relaciones de negocio beneficiosas para ambas partes. Cumpliendo con lo que afirma Jacob (2001) con respecto a convertir ideas novedosas en éxitos de mercado.

De esta manera surgieron *los montajes gratuitos* en instalación de amortiguadores y llantas para los clientes que los compraban en tiendas de autoservicio y refaccionarias. Al profundizar en la manera en que esta prestación del servicio fue positiva para la empresa, el dueño de Ivanjisa aclaró lo siguiente:

*[...] me beneficio en lo que gira alrededor del servicio. Por ejemplo en el montaje de las llantas yo gano en los servicios adicionales de balanceo y alineación y alguna pieza de suspensión como gomas (que el taller vende). Es todo lo que gira alrededor del servicio principal, el montaje gratuito es un gancho solamente (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

Esta forma de venta de bienes y servicios solo se podía observar en empresas que tienen una exclusividad en la instalación de ciertos elementos de los vehículos, como son las llantas y amortiguadores. La diferencia con Ivanjisa es que este tipo de empresas manejaban el almacenaje de los elementos que comercializaban, mientras que Ivanjisa no contaba con

ningún tipo de inventario. Desde la perspectiva del empresario entrevistado, este modelo de negocio podría ser adoptado por cualquiera de estas empresas sin ningún problema y lo tenía claro tal y como lo afirmó en el siguiente extracto de entrevista: *“Llantópolis, por ejemplo, es una empresa que tiene más infraestructura que yo, más historia y todo lo conocen. Ellos podrían tomar directamente a mis clientes... y como es una cadena, lo puede[n] ofrecer en varias partes de la república... además tienen el branding (renombre por la marca)”* (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, empresas como las tiendas departamentales y de autoservicio (Auto Zone, Elektra y Coppel) no contaban con el tipo de infraestructura para por ejemplo, el montaje, balanceo y alineación de las llantas que ofrecían. Las refaccionarias, con su venta de amortiguadores, aceites y otros líquidos, entre otros elementos, adolecían de las mismas facilidades. Esta debilidad de las empresas comercializadoras, fue aprovechada por Ivanjisa como lo relató el gerente comercial durante la entrevista:

*[...] por ejemplo las Iwaki, fui a verlos y observe el nuevo aceite que sacaron marca Iwaki SL150, uno moradito. Y les dije: oye, qué tal estás vendiendo tu aceite, ese nuevo. Me respondieron: ahí va, va jalando, estamos vendiéndolo poco a poco. Yo les propuse: por qué no, para que lo vendas más, te lo instalo gratis, tu vendes más tu aceite Iwaki y a mí me estas mandando clientes. Puedes decir que es el más barato y te lo vamos (Ivanjisa) a instalar con el filtro de aceite sin cargo extra para tu cliente* (GC1, Comunicación personal, 26/07/2017).

Esta manera novedosa de hacer negocios por parte de la firma, se confirmó por observación participante y funciona de la siguiente manera: por ejemplo, en el montaje de amortiguadores y llantas era necesario que se desmontara el sistema de rodamiento (llantas) para poder aplicar el proceso de cambio de la parte nueva. Este punto se convertía en crucial para ejecutar el negocio de Ivanjisa, debido a que durante el desensamble se aplicaba una revisión de puntos de seguridad en el sistema de frenado y dirección. En caso de detectar condiciones irregulares en estos sistemas vitales, se le mostraba al cliente potencial, se le hacía saber la gravedad del hallazgo y se le daba la opción de su corrección. Al profundizar en este respecto, el jefe del taller dijo lo siguiente:

*[...] estando el cliente aquí, puede solicitar que le cheques otra cosa o ya haces labor de checar los frenos (balatas) e informarle al nuevo cliente: señor, ya no tiene frenos cuidado. El nuevo cliente entonces toma la iniciativa: cotízamelos por favor ¿Ustedes lo pueden hacer? y respondemos: sí, sí lo hacemos. Y este cliente realizará un servicio adicional al servicio por el que llegó, por ejemplo el cambio de aceite (JT1, Comunicación personal, 22/06/2017).*

Esta opción de reparación o mantenimiento se vendía de manera independiente y adicional al servicio gratuito por el que los clientes llegaban a las instalaciones de Ivanjisa. Por supuesto, el cliente tenía dos opciones: realizar o no la corrección de los hallazgos. La forma en la que se ofrecían al cliente los servicios adicionales, la describió el jefe de taller de la siguiente manera:

*[...] a todos los vehículos que llegan por los servicios gratuitos se les hace un diagnóstico general. El resultado de este, se le hace saber a los clientes y se le informa acerca del riesgo que corre –generalmente se les muestra físicamente la afectación en su vehículo. Con esta información, el cliente solicita una cotización del servicio que su vehículo requiere –incluyendo el refaccionamiento. El administrador hace una cotización total desglosando cada uno de los servicios que se necesitan y los costos de las refacciones en diferentes lugares –generalmente en refaccionarias que nos proveen. Si la cotización es muy elevada, nosotros priorizamos las necesidades de reparación y le damos opciones al cliente. Ya que es él quien toma o no nuestra recomendación (JT1, Comunicación personal, 22/06/2017).*

Esto dejaba el modelo de negocio con una probabilidad de 50-50, por lo que el venderlo requería de una forma particular de habilidad para hacer que el cliente aceptara los servicios ofrecidos. El propietario de la firma enseñaba la forma de vender a los empleados que tenían contacto directo con los clientes potenciales de los servicios adicionales (el jefe de taller y el administrador). Esta forma de ventas, el empresario la describió así: “*Cuando yo vendo las gomas aplico el: quieres que le pongamos las gomas –pero no interesadamente porque ellos también sospechan que ahí está nuestra ganancia cuando les dices: cuesta \$120 cada goma*” (EM05, Comunicación personal, 4/08/2017).

Según el empresario, los trabajadores operativos no entendían el modelo de negocio, desde su perspectiva lo veía así: “*No hay interés por... vender, aunque hay un porcentaje que se le*



*entregará al trabajador por la venta... O sea, no les duele tanto. No les duele cómo a uno le duele el que no se esté cumpliendo con lo que pretendes ganar (sonríe)”* (EM05, Comunicación personal, 4/08/2017). Sin embargo, el empresario no consideraba importante que los trabajadores operativos entendieran la forma en la que funcionaba tal estrategia de negocio como lo externó a continuación:

*Quizás no sea necesario que mis trabajadores lo entiendan, porque es muy difícil hacerlo entender. Algunos sí lo entienden –Willy lo entiende perfectamente– y por eso está conmigo porque él es el que les enseña como es mi modelo, ya no tengo que hacerlo yo, tengo a alguien que sabe perfectamente cómo obtener el dinero en el negocio. El valor de mi modelo de negocio es muy alto para mí aunque no sepa aún hasta donde lo puedo escalar* (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).

En el montaje de amortiguadores, la firma contaba con una relación de negocio con otra empresa dedicada a la venta de gomas tope que proveía de éstas a Ivanjisa con un modelo de consignación, es decir, la firma solo pagaba las gomas que vendía. De esta forma se convertía en un segundo distribuidor con la libertad de vender dichas gomas a un precio más conveniente, según lo refirió el empresario:

*[...] Los amortiguadores [que son] mi gancho más fuerte... mi ganancia está en las gomas – a mí la goma me cuesta 20 pesos– yo la vendo en 120 pesos, o sea, hay una ganancia de la goma del 500%... Llega el cliente con sus amortiguadores y dice: me mandaron de la refaccionaria... que aquí me los instalaban gratis, aquí está mi tarjeta de la promoción y mi ticket de compra. A la hora en que los muchachos le están quitando los amortiguadores –al quitar los amortiguadores, uno sabe que les debe de vender las gomas, esa es nuestra ganancia* (EM05, Comunicación personal, 4/08/2017).

En este punto, el cliente volvía a tener la decisión final de aceptar o no las gomas que se le ofrecían. Y es aquí donde la parte técnica actuaba para influir en la decisión del cliente. El jefe de taller mostraba las indicaciones que venían en el mismo empaque de los amortiguadores adquiridos por el cliente que señalaba: *“Para obtener la garantía de este producto, es necesario que las gomas complementarias se encuentren en perfecto estado físico, sin esta condición la garantía se vuelve nula y la vida útil del amortiguador se reducirá a un tercio de lo normal”* (D10, Comunicación personal, 26/06/2017). El jefe de

taller describió la forma en que alentaba al cliente a adquirir los elementos complementarios así:

*[...] pero si les das la vuelta a la caja (me muestra una caja de refacción de amortiguador), y le dices al cliente: sabes qué, en la caja dice que si el amortiguador no trae esa goma, la garantía no se hace efectiva por la ruptura de los topes de compresión (gomas) de la suspensión. Entonces, te vas por el lado técnico y esa es una explicación creíble. No le estás engañando al cliente. Entonces, si le dices de esta forma: mira no trae gomitas ¿quieres que le pongamos la goma para que se haga válida tu garantía? entonces ya es algo diferente (D10, Comunicación personal, 26/06/2017).*

Esta información se convertía en un incentivo adicional que los clientes desconocían hasta ese momento y la probabilidad de aceptar la compra de elementos y servicios adicionales se incrementaba. Basado en sus amplios conocimientos técnicos, el jefe de taller explicaba al cliente los beneficios de adquirir lo que la firma le ofrecía al describirlo así:

*El amortiguador... con goma te va a durar 2 años, sin goma te durará 6 meses... Cuando no trae gomitas, en la primera que baje, se romperán las válvulas –por dentro, trae una válvula en la flecha y trae una válvula en el tubo. Y cuando trae la goma, haga de cuenta que mi mano es la goma (simulaba el funcionamiento del amortiguador colocando su mano en la posición de la goma), llega y ahí topa. Entonces, esas son cosas que tienes que explicar para vender, si no las explicas, entonces no vendes... Pero incluso en esa situación, no te puedes aferrar a quererla vender, porque también él se aferra a no quererla comprar. Debes de ser hasta un poquito (él dice en forma desdeñosa): ¿gusta que se la pongamos? pero esas serán las consecuencias. De esta forma, lo empiezas a animar y entonces el dirá: a chinga... ¡pónselo!... Con esto, estás provocando que la venta se haga (JT1, Comunicación personal, 22/06/2017).*

Por lo tanto, la aplicación o no de la contramedida recomendada por el taller, apremiaba al cliente a tomar una decisión acerca de aceptar o no la compra del complemento de absorción de impacto en el amortiguador. De esta manera, el modelo de ventas por montajes gratuitos de elemento automotrices que ofrecía Ivanjisa, se convertía en un modelo innovador del *tipo incremental* (Rodríguez, 2009). Primero, la firma anexó un aliciente para la venta de sus servicios que nadie de la competencia local tenía, al ofrecer servicios de montaje gratuitos de

los elementos a tiendas departamentales y refaccionarias. Segundo, la relación de negocios con las empresas del entorno les permitía a éstas dar un incentivo más a sus clientes al ofrecerles montajes de algunos elementos automotrices sin costo adicional (OCDE, 2005; Castillo 2010). Tercero, Ivanjisa se allegaba a los clientes de forma indirecta para ofrecer servicios adicionales cuando los vehículos estaban en sus instalaciones. Cuarto, las empresas relacionadas incrementaban la posibilidad de vender sus productos y servicios (Jacob, 2001). Quinto, los clientes tenían la posibilidad de adquirir un diagnóstico confiable del estado actual de los puntos de seguridad de sus vehículos y tenían la opción de corregir o no las anomalías detectadas. Adicionalmente, cada participante en el proceso, adquiría un estímulo adicional que se transformaba en un valor agregado para cada uno de los involucrados y es esta condición lo que transformaba en innovación el servicio de instalaciones gratuitas que Ivanjisa ofrecía (Schumpeter, 1939; Escuariaza, 2001; Miles, 2010; García, 2012; Mulet, 2014). Al aprovechar las deficiencias en infraestructura de tiendas departamentales y refaccionarias y posicionar una nueva manera de vender con el fin de aumentar sus ingresos, de acuerdo al Manual de Oslo se consideraba una *innovación en mercadotecnia de tipo incremental* debido a que mejoraba significativamente mejorada el modelo de ventas (OCDE, 2005).

Por otra parte, la creación de servicios que fuesen valiosos para los clientes se convirtió en el motor que generó las nuevas ideas para la firma Ivanjisa. Como lo describe la literatura dedicada al estudio de la innovación, las ideas son la base para su implementación (Escuariaza, 2001; Jacob, 2001; Miles, 2010). Era claro para esta empresa dedicada a los servicios de mantenimiento y reparación vehicular, que muchos de los servicios eran demasiado costosos para los clientes y que una gran cantidad de usuarios evitaban asistir a los servicios especializados en agencias autorizadas y distribuidoras de marcas vehiculares. Las marcas de los automóviles y su antigüedad inferían en la preferencia por los servicios de empresas como Ivanjisa, como lo refirió el gerente comercial en el siguiente extracto de entrevista abierta:

[...] sí tiene mucho que ver... porque por ejemplo los autos que más tenemos ahorita que son los TSURUS, en lo que es el mercado mexicano, el VERSA, el TIIDA, son carros que normalmente te vas a gastar con mano de obra y refacciones 9,000 o 10,000 pesos. Y en otro

*tipo de autos, como a lo mejor en un BMW, te vas a gastar 25,000 pesos. Aunque hay veces que viene siendo la misma cantidad (precio) que el TSURU, pero por el auto que es, tienes que cobrar diferente. Es completamente diferente y depende del tipo de cliente (GC1, Comunicación personal, 26/07/2017).*

La identificación de esta área de oportunidad, buscando formas de pago atractivas para los clientes, impulsó la generación de un nuevo sistema de venta de los servicios, el cobro de éstos por *descuentos vía nómina*. Este tipo de venta se ofreció a los trabajadores de las empresas a las que Ivanjisa proveía mantenimiento vehicular de forma integral. La manera en que la firma llegaba a un acuerdo con las empresas-cliente fue mediante un contrato<sup>15</sup> donde se estipulaba que el taller brindaría sus servicios a los trabajadores asalariados de dicha compañía y que a éstos se les descontaría vía nómina el costo de los servicios recibidos de acuerdo con los tiempos en los que devengarán sus salarios. Esta condición de cobro fue descrita por el gerente comercial de la firma de la siguiente manera: “[...] *la forma en la que se ofreció el servicio mecánico a los trabajadores de la empresa... fue descuento por nómina y este se realiza cada 15 días*” (GC1, Comunicación personal, 26/07/2017).

Este modelo de negocio se ejecutaba de la siguiente manera:

- i. Se llevaba a cabo una reunión con la empresa en alianza con la firma para proponerle el servicio a sus trabajadores como un plus de la relación de negocio, como lo mencionó el empresario: “[...] *el gerente comercial se encarga de abrir los canales necesarios con las empresas a las que les prestamos servicios...principalmente con el encargado de Recursos Humanos... se formaliza una reunión donde mostramos nuestro ofrecimiento*” (D10, Comunicación personal, 26/06/2017).
- ii. El descuento vía nómina se mostraba como una prestación adicional para los trabajadores de la empresa con la cual tenía relación la firma. Esta interacción con la empresa-cliente fue descrita por el gerente comercial de la siguiente forma: “*Lo manejamos como prestación, se los vendemos como una prestación que ellos (la empresa) pueden ofrecer*”

---

<sup>15</sup> No se pudo acceder a estudiar este contrato debido a que se llevó a cabo en forma confidencial con la empresa-cliente.

*a sus trabajadores, como un nuevo servicio que la empresa consigue para ellos” (GC1, Comunicación personal, 26/07/2017).*

- iii. Una vez aceptado el modelo de negocio por la empresa en relación comercial, se firmaba un contrato para garantizar los pagos en cuanto se hacía explícita la prestación del servicio. La manera en que la firma garantizaba el cobro fue comentada por el gerente comercial así:

*[...] y si los convencemos... firmamos un convenio con la empresa para vender el servicio a sus trabajadores a través de descuentos por nómina... por ejemplo: el departamento de Recursos Humanos de Las Mañanitas, se hace cargo del pago... El trato lo hago directamente con la empresa... es la que responde por el pago del servicio (GC1, Comunicación personal, 26/07/2017).*

- iv. Cuando el contrato se cerraba entre Ivanjisa y la empresa-cliente, el trabajador acudía a las instalaciones de la firma donde se le realizaba un diagnóstico a su vehículo y se generaba un presupuesto en el que se desglosaba los costos de: mano de obra, refacciones y materiales. Este proceso interno fue descrito por el dueño de Ivanjisa como sigue:

*Se diagnostica el trabajo que se le va a realizar al vehículo y se les da una cotización. Y es un precio normal no le subimos... Los clientes dirán que sí aceptan; y les haremos su lista de reparaciones y refacciones; y les diremos: es tanto el precio de la reparación (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

- v. Si el presupuesto era muy alto, se priorizaban las reparaciones necesarias y se le hacía una propuesta para corregir los incidentes más importantes que pudieran afectar el funcionamiento del vehículo en forma irremediable. En palabras del dueño de Ivanjisa, la manera en que la firma apoyaba la economía de los clientes era así:

*[...] a veces sucede que la cuenta asciende a 15,000 o 20,000 pesos, entonces les digo: oye, espérame, vamos a priorizar. Vamos a hablar con el cliente, vamos a decirle que sale en esto, pero que puede hacer esto o esto primero o todo al mismo tiempo; y ya de acuerdo a su economía... –se trata de suavizar a veces el gasto (precio) y para eso es que... existe ese cierto toque de empatía con el cliente– esto nos conviene porque el cliente no se va a disgusto,*

*porque piensa que lo estamos tomando en cuenta e incluso cuidando su economía y que estamos cuidando su auto y nuestro trabajo (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).*

El que se hiciera uso de la prestación de descuento por nómina por parte de los usuarios, no necesariamente involucraba una aceptación de las condiciones que Ivanjisa ofrecía para la adquisición de sus servicios. Esta política era impuesta por el dueño de la firma quien la describió así:

*[...] de hecho, la política es que se tiene que tener un diagnóstico, de hecho no se cobra por diagnóstico y presupuesto, primero se revisa y se presupuesta, y ya cuando nos autoriza se le hace el trabajo... la idea es ayudar al cliente orientándolo, porque muchas veces no tienen conocimiento y el hacerlo les da una confianza. El decirles: mira, tu carro tiene tantas, este... del sistema de enfriamiento tiene mal esto, de la suspensión tiene esto –y obviamente a lo mejor lo trajo por alguna afinación– se le trata de decir, que quizás por el servicio que vino, este no es prioritario –puede ser secundario– y por ejemplo podría ser más prioritario el servicio al sistema de enfriamiento. Porque, le puede provocar un fallo mayor o la suspensión que le puede provocar un accidente en carretera, dejando a veces de lado el servicio... por el que trajo su vehículo (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

Por supuesto que el cliente podía decidir que se corrigiera la totalidad de los hallazgos e incluso no utilizar su prestación de descuento por nómina, como lo afirmó el gerente comercial:

*A muchos de los clientes a lo mejor les llegó la información del ofrecimiento del descuento por nómina y no les interesó, pero van a venir porque a lo mejor quieren ver el taller porque les llegó la promoción y el comunicado a sus correos y en sus rotafolios... Muchos de ellos verán que los precios son accesibles y dirán: de una vez cóbramelo no quiero que sea por nómina... para qué me lo van a descontar en quince días si tengo la lana (dinero) aquí (GC1, Comunicación personal, 26/07/2017).*

- vi. Una vez aceptado el presupuesto por el cliente, la administración de Ivanjisa se comunicaba con la empresa a la que pertenecía el cliente y entregaba el presupuesto para su descuento por nómina. Este proceso fue descrito por el administrador con estas palabras: “[...] nosotros nos comunicamos con Recursos Humanos y le informamos que:

*el trabajador fulano de tal va a tener un servicio por tanto tiempo, por tal cantidad y quiere descuento por nómina” (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).*

- vii. Según el administrador, después de ser confirmados los datos del trabajador y aceptado por la empresa que realizaría los descuentos, se ingresaba el vehículo para su reparación: *“Preguntamos si lo autorizan (Recursos Humanos), ellos contestan: lo autorizamos. Es rápido, es una llamada nada más” (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).*
- viii. El pago de los servicios prestados por Ivanjisa a los trabajadores de la empresa asociada se realizaba en una sola exhibición por lo que el negocio era seguro. Esta parte del proceso fue descrita por el administrador de la siguiente forma:

*[...] el departamento de Recursos Humanos de Las Mañanitas se hace cargo del pago. O sea, Recursos Humanos sabe cuánto es, todo lo sabe Recursos Humanos y el acuerdo que se firma –porque se firma un documento– es que me tienen que pagar el 100%... Es la empresa la que responde por el pago del servicio y en este caso es Recursos Humanos porque ellos son los que aplican los descuentos... Entiendo que si el trabajador queda fuera de la empresa, será Recursos Humanos quien se encargue de cobrarle lo que queda debiendo. No hay riesgo. Recursos Humanos de la empresa es quien controla todo (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).*

Cabe destacar que este tipo de modelo de negocio, se podía observar en empresas paraestatales como el presentado por el Instituto de Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (INFONACOT), donde se alentaba a que los trabajadores recurrieran a determinadas empresas para obtener bienes de consumo y servicios, que se les descontaban vía nómina con una tasa de interés predeterminada (INFONACOT, 2016), por lo que el modelo no era nuevo en el mercado. Pero sí era nuevo en el ramo del servicio de mantenimiento y reparación vehicular al que pertenece Ivanjisa con una variante adicional que lo diferenciaba del servicio prestado por la institución paraestatal, el descuento por nómina no incluía ningún tipo de tasa de interés adicional para el asalariado, esta ventaja, permitía al trabajador llegar a arreglos con su departamento de Recursos Humanos al acordar la forma en que se realizarían los descuentos por nómina. Como lo señaló el administrador de Ivanjisa:

*De una u otra forma te enteras por los mismos clientes de que... hay ocasiones en que llegan a un acuerdo... por ejemplo en Las Mañanitas de repente hay clientes a quienes se les elevaba el costo de la reparación a 8,000 o 9,000 pesos, la reparación de su carro, o \$10,000... Entonces hablan con Recursos Humanos y le dicen: ¿me lo puedes poner en dos partes? una quincena te pago \$5,000 y otra quincena te pago otros \$5,000. Para que no me vea afectado. En esos casos no tenemos ningún problema –ni siquiera participamos- para nosotros el dinero del pago es seguro (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).*

Un ejemplo claro de cómo era la interacción de los trabajadores con sus empresas y con Ivanjisa, de la manera en que se aprovechaba la prestación, fue relatada por el administrador de la firma:

*Por ejemplo, en el Hotel (no recuerda el nombre) –es un hotel bonito que está allá por Santa María... los trabajadores llegaban a acuerdos con el personal de Recursos Humanos para que se les descontara en quincenas, o sea, por ejemplo, fueron 3,000 pesos y ellos llegaban a acuerdos con Recursos Humanos para que les descontaran 1,000 pesos cada quincena. Y Recursos Humanos... accede a estas formas de pago de los trabajadores para pudieran aprovechar su prestación (AD1, Comunicación personal, 21/07/2017).*

Esta variante en la forma de pago por los servicios prestados por Ivanjisa a sus clientes cautivos era nueva en el mercado de los servicios automotrices y representaba un gran atractivo en el ofrecimiento de los servicios a usuarios individuales que pertenecían a las empresas-cliente con las que la firma mantenía relaciones de negocios, como lo destacó el dueño de Ivanjisa:

*[...] claro que sí porque no conozco a nadie que haga eso. Yo soy una empresa de servicio y por lo tanto es al servicio a lo que me dedico. Nadie en el mercado hace mercadotecnia de esa manera en la que ofrezco los servicios (sic)... para poder cautivar al cliente –hacerlo cautivo. Y proporcionar el servicio de mis talleres con formas de pago que sean benéficos para los clientes que pertenecen a las empresas con las que firmo acuerdos de negocio para mí y que sirven para ofrecer prestaciones para sus empleados (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

La novedad en el modelo de negocio es completamente compatible con la descripción de innovaciones en la literatura consultada. Aunque de acuerdo con la perspectiva de Gallouj



(2010b), la innovación en la forma de vender los servicios es considerada como una transferencia de otro ramo de la economía (empresa paraestatal INFONACOT), y por lo tanto de tipo *asimilativa*, pero su aplicación de acuerdo con su misma metodología de características y competencias, la convertía en un producto modificado y significativamente mejorado en el mercado local donde la firma Ivanjisa se desenvuelve y por lo tanto, en una *innovación incremental* de manera particular para esta empresa. Innovación que cubre los aspectos estipulados en el capítulo 1, para ser considerada como tal y de acuerdo con el Manual de Oslo tenía las características de una *innovación organizativa* por su relación con empresas externas por las siguientes razones: primero, la firma encontró una forma de generar valor aprovechando la relación de negocio que tenía con empresas externas. Segundo, la empresa en relación de negocio con Ivanjisa estimulaba la satisfacción de sus trabajadores al darles una nueva prestación. Tercero, los trabajadores podían cubrir sus necesidades de una forma que no afectaba totalmente su economía, dosificando los pagos por los servicios que obtenían. Y por último, todos los involucrados: la firma, la empresa-cliente, el trabajador de la empresa-cliente, percibían el valor por las formas de pago innovadoras en este sector de la economía.

#### 4.1.3 Implementación del control administrativo en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa

Con el crecimiento acelerado, la empresa comenzó a tener problemas en el control administrativo, como lo relató el dueño de la firma en el siguiente extracto de la entrevista: “[...] *por el crecimiento, porque ya se tenía que facturar, se tenía que cotizar, se tenía que dar seguimiento, se tenían que hacer muchos más procedimientos y las empresas me mandaban llamar constantemente*” (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).

El nivel de calidad requerido para los clientes, especialmente las empresas con sistemas logístico de flotilla para la prestación de los servicios que estas ofrecían, provocó que el empresario invirtiera mucho tiempo en los procesos y en juntas con sus clientes cautivos y potenciales, tanto dentro como fuera del estado, como lo refirió a continuación: “[...] *por ejemplo las empresas o clientes diferentes, te exigen otro tipo de atención, desde qué es lo*

*que se va a hacer y cuánto es lo que se va a cobrar, hasta facturar, cotizar refacciones, era algo que ya no podía hacer yo” (EM3, Comunicación personal, 25/07/2017).*

Aunque contaba con un gerente comercial, el tiempo no le era suficiente para cubrir todos los requerimientos del negocio. Las mermas por falta de control principalmente de los activos, como herramientas y equipos, se comenzaron a presentar, incluyendo la pérdida de clientes individuales que podrían haberse considerado como cautivos como lo refirió el dueño de Ivanjisa:

*[...] en la manera en la que creces, se descuidan ciertos aspectos: como la calidad, hay más mermas, más desperdicios, hay menos control... de hecho, por eso tienes que contratar más gente. Por el tiempo restringido para realizar el trabajo... baja la calidad porque tienes más gente, porque necesitas reducir los tiempos de entrega, para que te quedes, el trabajo, para ejecutarlo y para entregarlo. Tienes que tener más gente, o sea, todo se modifica. Todo es cuestión de tiempo. Para mí como prestador del servicio, para los clientes porque utilizan sus unidades para moverse... y hasta para los mismos proveedores de refacciones, ellos te dicen: sabes qué, la refacción te llega en tantos días, y no puedes hacer nada... yo negociaba con las refaccionarias, porque el cliente me lo estaba exigiendo para 2 días y la refaccionaria me decía que en 2 días llegaba, o en 3 ¿cómo le hacía? (EM04, Comunicación personal, 6/07/2017).*

Esta situación orilló al empresario a contratar a un administrador que se encargara de controlar los requerimientos para el correcto funcionamiento de los procesos de la firma incluyendo el contacto con los clientes, con flotillas e individuales, mientras el empresario se encargaba del control operativo de los procesos. De acuerdo con la literatura revisada (OCDE, 2005; García, 2006; Reyes, 2007; Lovelock, 2009; Miles, 2010; Economista, 2011), este tipo de mejora en el funcionamiento de las pequeñas empresas, se debe aplicar como una regla debido al riesgo que representa una mala prestación de los servicios a los clientes, adicional a la falla en el control de egresos e ingresos de la firma, como lo clarificó el dueño de Ivanjisa:

*Ese fue el origen de la idea de implementar administración. Necesitaba más tiempo para encargarme de otras cosas y eso poderlo delegar a alguien que pudiera hacerse cargo, de*

*controlar cuánto teníamos, cuánto se debía de cobrar, de ver quién nos debía, quién nos iba a pagar, cuándo nos iba a pagar* (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).

Esta mejora en el control y funcionamiento particular de la firma representó *innovación incremental* de carácter *asimilativo* como lo afirmó Gallouj (2010b), pues se adoptó algo que existía en el ambiente empresarial modificando las *competencias internas* de la firma. Y de acuerdo con lo que establece el Manual de Oslo, se convirtió en algo no transitorio para el correcto funcionamiento de la empresa (OCDE, 2005). El control administrativo de ingresos y egresos, la atención personalizada a los clientes y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, conllevó una modificación en los *métodos internos* de operación y una generación adicional de trabajo y productividad con que la firma no contaba antes de su implementación y por lo tanto, se categorizó esta mejora como una *innovación de proceso de tipo incremental* (OCDE, 2005).

#### 4.1.4 Prestación de servicios adicionales de Ivanjisa sin costo para los clientes cautivos.

##### Servicio de traslado por grúa y verificación vehicular gratuitos

El cautivar a los clientes con los servicios que se prestaban requería de ciertas inversiones que por lo general se cobrarían en el ramo al que pertenece la firma Ivanjisa. Tanto en los talleres de concesionarias de marcas automotrices, así como en los talleres mecánicos que brindaban productos similares, existían ciertos servicios que generalmente eran cubiertos por los clientes. Sin embargo, en el caso de Ivanjisa esta condición fue aprovechada como una oportunidad de negocio. Tal era el caso del servicio de traslado del vehículo desde el punto en el que se quedaba sin funcionamiento hasta las instalaciones de la firma por medio de grúa gratuita. Este servicio se ofrecía a los clientes cautivos de la firma dentro del municipio de Cuernavaca, como lo constató el empresario:

*[...] para unidades que se quedan en algún lugar o por alguna circunstancia, se les da un carro [a los especialistas encargados] y ellos van a echar a andar la unidad donde este y... o sea si se puede, si no se puede, se la traen en grúa y auxilian en el camino. Eso se hace bastante con el tipo de servicio que ofrecemos principalmente a las empresas... yo asumo la totalidad de los gastos, por la garantía que imprimo a mi trabajo (esto incluye desde el arrastre de la unidad por la grúa y todos los costos adicionales)... La grúa es gratis dentro*

*del municipio de Cuernavaca, tengo el servicio de grúa gratis* (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).

El ofrecer un estímulo adicional para que el cliente percibiera el valor agregado que la firma ofrecía en sus servicios y al mismo tiempo, garantizar el volumen de trabajo que llegaba a sus instalaciones, transformaba esta nueva prestación en una *innovación incremental* a nivel individual de Ivanjisa debido a que se mostraba como un servicio significativamente mejorado, pues este tipo de servicio no se ofrecía en la localidad de Cuernavaca y en el segmento de mercado al que pertenecía Ivanjisa. El valor agregado se convertía en tangible para cliente y empresa, al evitar costos para el primero y mayor productividad para el segundo. Esta percepción de valor era compatible con lo que la literatura revisada consideraba una innovación en servicios (Schumpeter, 1939; Escuariaza, 2001; Miles, 2010; García, 2012; Mulet, 2014).

Por otro lado, los productos que la firma proveía, no tenían ninguna diferencia con respecto a los que proporcionaban los negocios concesionarios de marcas de vehículos automotores, por lo que diferenciarse de su competencia directa la obligaban a buscar métodos que le permitieran estar un paso delante de ésta, sin afectar su principal diferenciador: los costos de reparación. Era en este punto donde Ivanjisa entregaba un aliciente adicional en la prestación de sus servicios de mantenimiento y reparación: garantizaba que los vehículos pasaran la verificación vehicular de acuerdo con la norma ambiental vigente. Este servicio diferenciador se daba a empresas-cliente con flotillas de vehículos y a algunos usuarios individuales cautivos para los cuales Servicio Automotriz Ivanjisa tenía a su cargo tanto el mantenimiento preventivo como el correctivo de sus unidades y era compatible con lo que enunciaba Velásquez (2011). Esta prestación además le servía a la firma para avalar sus niveles de calidad, como lo relató el empresario en el siguiente extracto de entrevista:

*[...] a mis clientes más cercanos y aquellos que me dejan mayor utilidad y que son más constantes, incluyendo a las empresas, yo les ofrezco la verificación [vehicular]. Normalmente, un carro te lo llevan a afinar, porque también quieren que pase la verificación bien. Entonces, si se lo afinas y se lo arreglas y todavía se lo verificas tú, le ahorras bastante al cliente, te cuesta quizás un poquito más de tiempo, el valor (se refiere al precio) es el mismo e incluso le puedes agregar los servicios de gastos del operador –que son mínimos–*

*a lo mejor \$50 o \$100, de lo que vale la verificación y se lo das, pero el servicio es un plus que yo le doy a mis clientes* (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017) .

Este plus al que se refirió el empresario se convertía en valor agregado para los clientes que hacían uso de los productos significativamente mejorados que ofrecía la firma y que fue lo que permitió clasificar esta mejora como una *innovación incremental* en el ramo automotriz al que Ivanjisa pertenecía y en la localidad donde prestaba sus servicios de mantenimiento y reparación. El cliente no se tenía que preocupar por el cumplimiento de la regulación ambiental pues era la firma quien se encargaba de que el vehículo cumpliera con este requerimiento. La prestación de este producto de servicio por parte de la firma, le permitió entregar más valor a sus clientes cautivos y por lo tanto, asegurar el volumen de trabajo que sus sucursales necesitaban.

#### **4.2 La innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa y los factores que la promueven**

Como se mencionó en el capítulo 1, la innovación en servicios debe cumplir la premisa de entregar valor adicional a todos los involucrados en su generación. La innovación puede ser de tipo incremental o radical, la primera se identifica por cambios graduales en el tiempo y la segunda por cambios de paradigmas que dejan obsoletos los conceptos anteriores (Schumpeter, 1939; OCDE, 2005; Rodríguez, 2009). Estos tipos de innovaciones pueden darse en el proceso, en el producto, en la estructura organizativa o en la mercadotecnia. Para que una modificación en los conceptos anteriores pueda ser considerada como una innovación, debe cumplir que ésta sea un cambio total o significativamente diferente con respecto a la condición anterior y además, que no sea transitoria sino permanente (OCDE, 2005). Para que surja un cambio total o significativamente mejorado en un servicio, este debe aplicar cambios en las características finales [Y] de sus productos, modificando sus competencias internas [C] o externas [C’], y/o sus características técnicas internas [T] o externas [T’] (Gallouj, 2010b). La modificación en estas competencias y características técnicas pueden ser adoptadas (asimilación) o pueden ser distintivos particulares de los servicios (diferenciación) (Gallouj, 2010b).

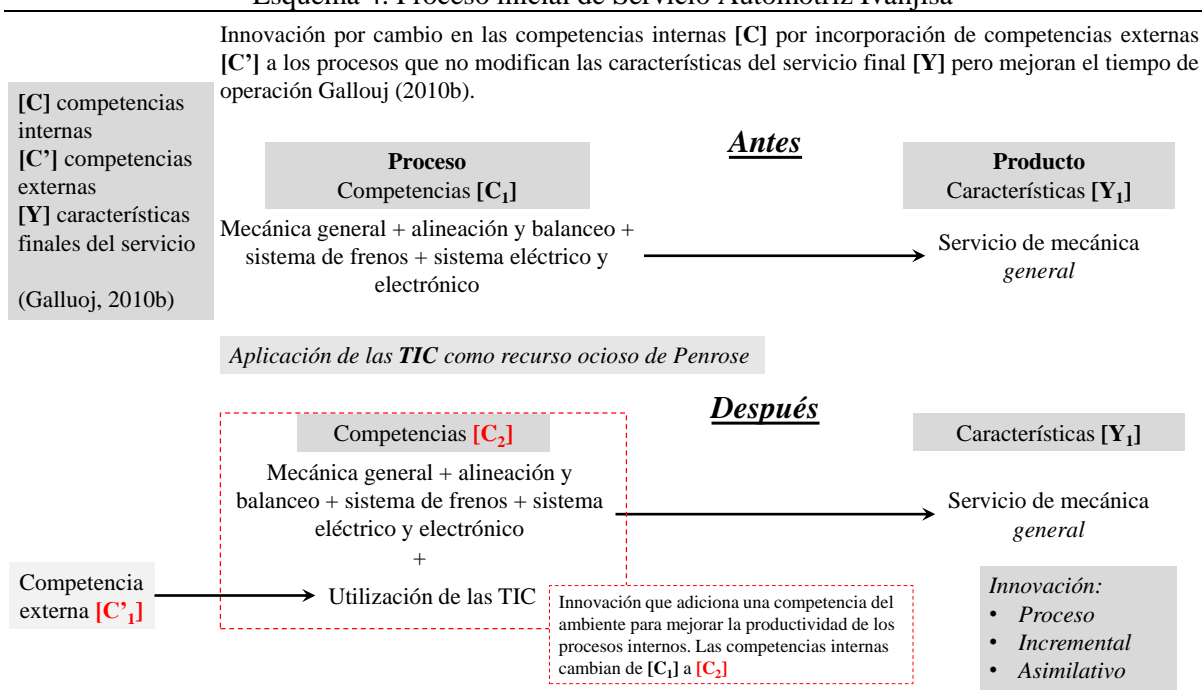
#### 4.2.1 Los tipos de innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa

El siguiente apartado muestra la identificación de las innovaciones y su clasificación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa. Se reconocen las mejoras en producto, en proceso, organizativas y de mercadotecnia. Se realiza una discusión contra la literatura revisada para sustentar que tales mejoras en los servicios son verdaderas innovaciones.

##### *La innovación en procesos de la firma*

De acuerdo al marco conceptual del capítulo 1, la innovación en procesos se refiere a la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución, que implique cambios significativos en la técnica, los materiales y/o los programas informáticos, o la utilización de métodos, de equipos y/o de unos conocimientos nuevos o significativamente mejorados para prestar el servicio (OCDE, 2005). De esta forma, es necesario entender que el producto es lo que genera un proceso como salida de acuerdo al esquema 4. Así que, las competencias [C] o [C'], deben modificarse para cambiar las características [Y] de los servicios, y se deben presentar dentro del área punteada en el esquema 4.

Esquema 4. Proceso inicial de Servicio Automotriz Ivanjisa

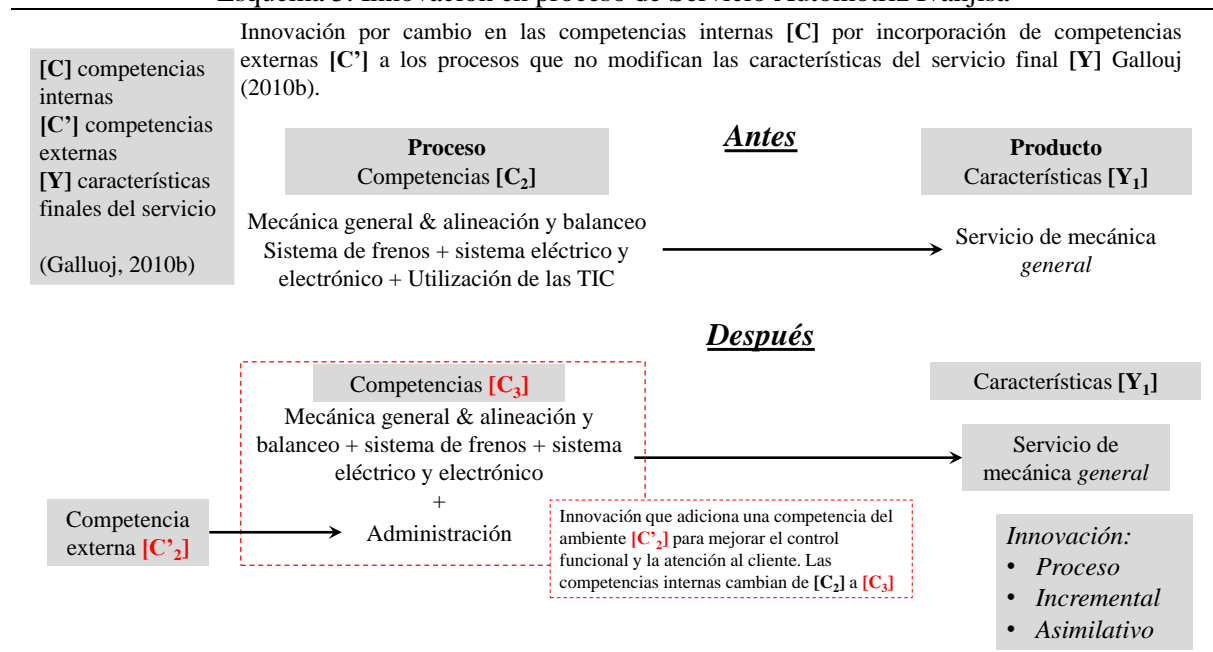


Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos de la investigación de campo.

En este tenor y de acuerdo al esquema 4, cuando se implementó el servicio eléctrico en la firma, la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en este nuevo proceso, sirvió para mejorar la eficiencia en la detección y corrección de fallos apoyado en las redes de grupos de mecánica especializada en Internet, representó una *innovación de proceso* (OCDE, 2005) por *asimilación* de tipo *incremental* (Gallouj, 2010b). En este caso, la competencia interna [C<sub>1</sub>] para identificar fallos por parte de los encargados de corregir el sistema eléctrico, se vio modificada positivamente apoyándose en una competencia externa [C'<sub>1</sub>] que no se modificó. La certidumbre en la capacidad de corrección de las anomalías que la utilización de esta tecnología le daba al proceso transformó la competencia interna [C<sub>1</sub>] a [C<sub>2</sub>], lo constituyó un incremento de valor mejorando la eficiencia y optimizando el tiempo de corrección. Por lo tanto, de acuerdo con lo planteado en el marco conceptual, se confirma que se trató de una innovación y de carácter no transitorio.

Por otro lado, la implementación de la administración, hizo más eficiente el control y funcionamiento particular de la firma. Esta mejora representó una *innovación incremental* de carácter *asimilativo* pues se adoptó algo ya existente en el ambiente empresarial condición ilustrada en el esquema 5. Y de acuerdo con lo que establece el Manual de Oslo, se convirtió en algo no transitorio para el correcto funcionamiento de la empresa.

Esquema 5. Innovación en proceso de Servicio Automotriz Ivanjisa



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos de la investigación de campo.

El control administrativo de ingresos y egresos, la atención personalizada a los clientes y la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado, conllevaron una generación adicional de trabajo con lo que Ivanjisa no contaba antes de su implementación y por lo tanto, categorizaron esta modificación como una *innovación de proceso*. Además, el incremento de una competencia a la firma, modificó sus características internas y externas agregando valor a la empresa. En el esquema 5 se puede apreciar la innovación en proceso por asimilación de tecnologías administrativas. La competencia externa de administración [C'2] se incorporó a las competencias internas [C2] y las modificó transformándolas en [C3], sin cambiar las características [Y] del servicio final, pero que sí mejoraron el control del funcionamiento interno de la empresa y la atención al cliente.

#### *La innovación en productos de Ivanjisa*

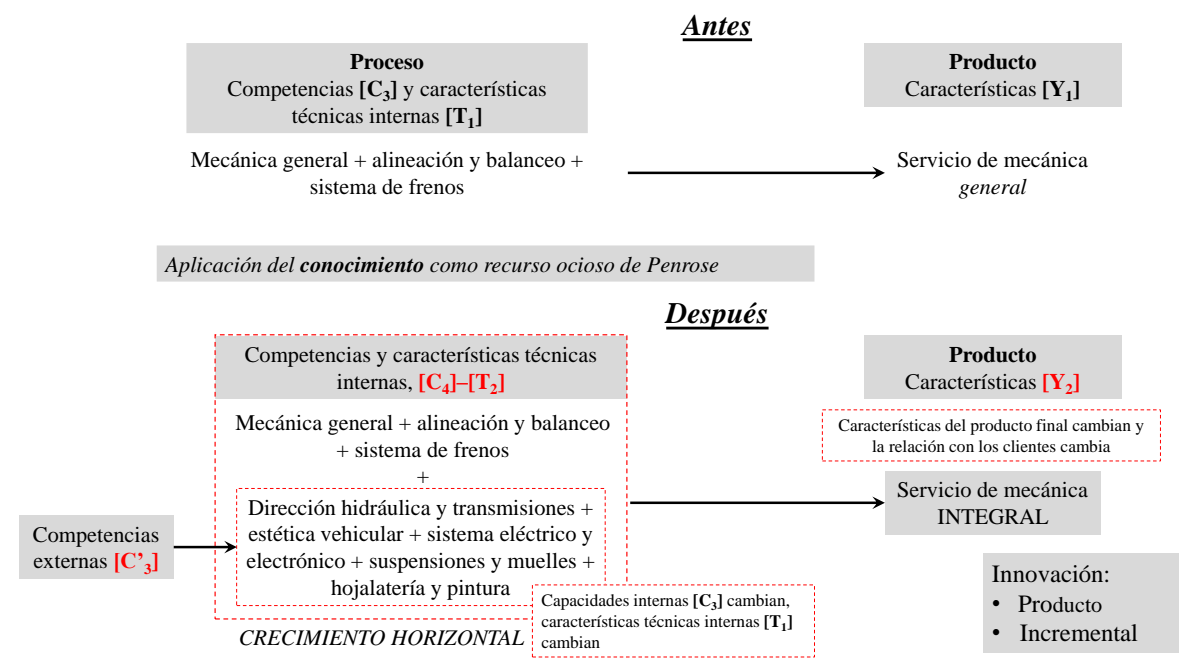
El Manual de Oslo en OCDE (2005) menciona que una innovación de producto, modifica la rapidez y eficiencia en que los servicios se prestan, incrementa sus funciones o características o introduce servicios completamente nuevos o significativamente mejorados. El mismo manual también afirma que la introducción de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina, debe mejorar sus características funcionales. Por lo tanto, si la innovación implica características técnicas nuevas, o significativamente mejoradas, del servicio propuesto a los clientes, es una innovación de producto.

A partir del ambicioso programa de comercialización que se implementó en Ivanjisa, se inició una serie de reestructuraciones en el funcionamiento de la empresa. Cada solicitud adicional de los clientes, tanto empresas-cliente como clientes individuales, forzó al proveedor de servicios a aumentar de forma gradual sus procesos internos. La implementación de servicios adicionales para la satisfacción de los requerimientos de los clientes, constituyeron una *mejora en el producto y el proceso* que Ivanjisa ofrecía a sus consumidores de acuerdo al esquema no. 6. Cuando la firma integró los diferentes servicios que los clientes necesitan en un mismo lugar, los usuarios obtuvieron la percepción de valor agregado necesario para que la mejora sea considerada como una innovación de acuerdo con el Manual de Oslo. Esta percepción de valor se encuentra identificada por la *eficiencia y rapidez* que los nuevos



servicios de la firma les proveían, aunado a la facilidad de utilizarlos. Por lo tanto, al reunir en un solo lugar todos los servicios requeridos por los clientes, la firma se convirtió en proveedora de un servicio integral.

Esquema 6. Innovación en el producto de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos de la investigación de campo.

La modificación en forma permanente de las características y funciones del servicio de Ivanjisa, permitieron clasificar la mejora como una *innovación en producto* de tipo *incremental* ya que evolucionó de un servicio básico de mecánica a un servicio integral. En el esquema 6 se pueden observar los procesos que se incrementaron y como se transformó el producto anterior de Ivanjisa hacia uno significativamente mejorado al modificar las competencias y características técnicas internas. Los cambios aplicados actúan sobre las competencias internas [C<sub>4</sub>] y las características técnicas internas [T<sub>2</sub>] de Ivanjisa provocadas por las competencias externas [C'<sub>3</sub>], promovieron el cambio en las características [Y<sub>2</sub>] de su producto final, transformándolo en un servicio INTEGRAL de mantenimiento y reparación vehicular. Esta integración de servicios que modificaron el producto final, entregó más valor a los involucrados, tanto a clientes como empresas y por tanto, se confirma como una *innovación en producto e incremental*. Adicionalmente, la introducción de nuevos procesos,

provocó el crecimiento horizontal de la firma por la cantidad de personal requerido para su implementación.

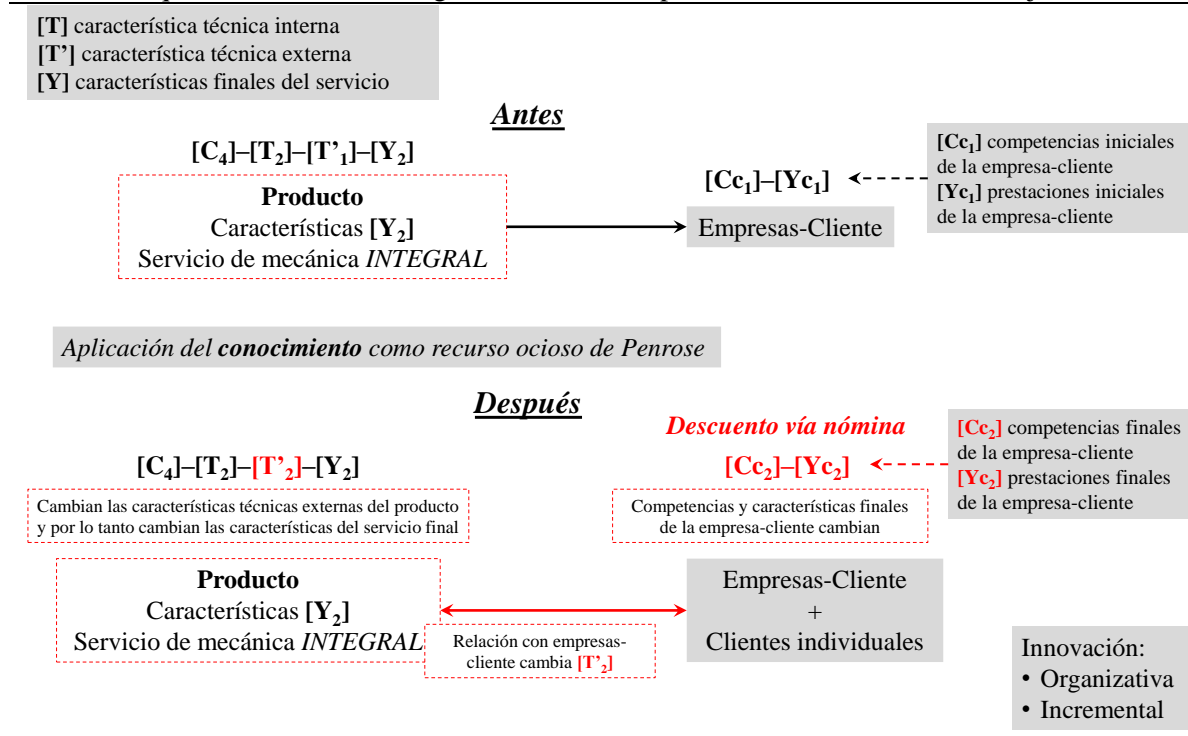
### *La innovación organizativa de Ivanjisa*

En el capítulo 1 de esta investigación se identificó a la innovación organizativa como la introducción de nuevos método en las relaciones exteriores de la empresa. Alineado a este concepto de innovación organizativa, existieron nuevos métodos desarrollados por Ivanjisa a partir de sus relaciones de negocio con sus clientes cautivos (empresas con flotillas vehiculares). Al ofrecer Ivanjisa un servicio integral, no solo a la empresa-cliente sino a sus trabajadores, modificó positivamente las relaciones de negocio con las empresas exteriores. El cobro de los servicios por descuentos vía nómina en forma de prestación para los empleados, constituyó una modificación en estas relaciones. Presentando un modelo de negocio novedoso, completamente compatible con la descripción de innovaciones en la literatura consultada. Aunque de acuerdo con la perspectiva de Gallouj (2010b), esta innovación en la forma de vender los servicios se considerada como una transferencia de prácticas desde otro ramo de la economía (INFONACOT), y por lo tanto de tipo *asimilativa*, su aplicación de acuerdo con su misma metodología de características y competencias, la convierten en un producto significativamente mejorado y nuevo en el mercado donde la firma se desenvuelve y por lo tanto, en una *innovación incremental* en la localidad donde Ivanjisa ofrece sus servicios.

El esquema 7 ilustra los puntos que modificaron la prestación del servicio. Cliente y proveedor interactuaron para lograr la mejora. De acuerdo con dicho esquema, la innovación en la venta del servicio por descuentos vía nómina, cubrió las características de una *innovación organizativa* por la relación de Ivanjisa con empresas externas. Las características [Y<sub>2</sub>] del servicio de Ivanjisa no cambiaron, sin embargo, al modificar las características técnicas externas [T'<sub>1</sub>] (por su relación con las empresas-cliente) y ofrecer de una manera diferente el cobro de sus servicios, provocó que las competencias internas [Cc<sub>1</sub>] de la empresa-cliente cambiaran pues proveyó una nueva prestación a sus trabajadores que se transformó de [Yc<sub>1</sub>] a [Yc<sub>2</sub>]. La modificación de las características técnicas externas [T'<sub>1</sub>] de

Ivanjisa que cambiaron a  $[T'_2]$ , provocaron una modificación en las competencias internas  $[Cc_1]$  de la empresa-clientes que pasó a  $[Cc_2]$ .

Esquema 7. Innovación organizativa de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa

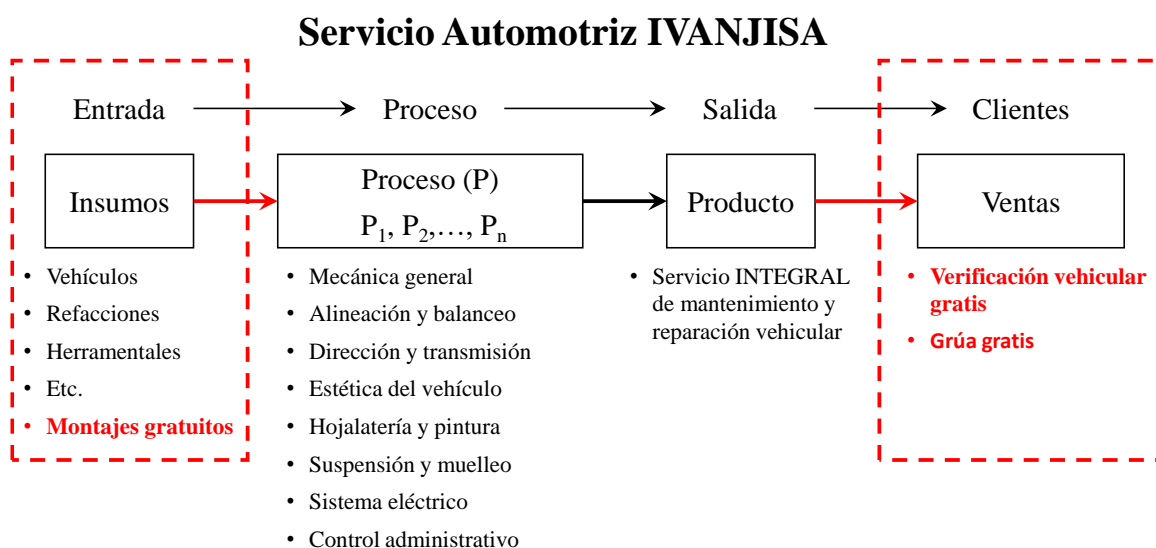


Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos de la investigación de campo.

La nueva relación de negocio entre los involucrados se convirtió en *innovación incremental* para la firma, al modificar y mejorar significativamente sus competencias y características internas. La innovación se confirma por las siguientes razones: primero, Ivanjisa encontró una forma de crear valor aprovechando la relación de negocio que tenía con empresas externas generando clientes potencialmente cautivos; Segundo, la empresa en relación de negocio con Ivanjisa estimuló la satisfacción de sus trabajadores al darles una nueva prestación. Tercero, los trabajadores pudieron cubrir sus necesidades de una forma que no afectara totalmente su economía, dosificando los pagos por los servicios que obtenían. Y por último, todos los involucrados: Ivanjisa, la empresa-cliente, y el trabajador de la empresa-cliente, percibieron el valor por las formas de pago innovadoras en este sector de la economía. Adicionalmente, al momento en que Ivanjisa intervino en las competencias de su empresa-cliente, produjo un crecimiento vertical que le permitió acortar distancia con respecto a clientes potenciales (David, 2008).

La literatura especializada define la innovación en mercadotecnia en servicios como la aplicación de un nuevo método de comercialización que requiere de cambios significativos en el diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación (OCDE, 2005). Dentro de esta tipificación de la innovación se encontraban: los servicios de montaje gratuito de autopartes; el servicio gratuito de traslado de vehículos inmovilizados; y el servicio gratuito de verificación vehicular de acuerdo con la norma ambiental que Ivanjisa ofrecía a sus clientes cautivos. El esquema 8 especifica el punto donde se aplican las nuevas innovaciones en mercadotecnia. En las entradas están especificados los montajes gratuitos debido a que los clientes de las empresas comercializadoras acudían a Ivanjisa para obtener la prestación del montaje alimentando el proceso productivo de la firma. En la parte final del flujo (después de la salida) se encuentran colocadas las prestaciones de verificación vehicular y grúa gratuita porque eran un valor adicional para los clientes de la empresa.

Esquema 8. Innovación en mercadotecnia de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa

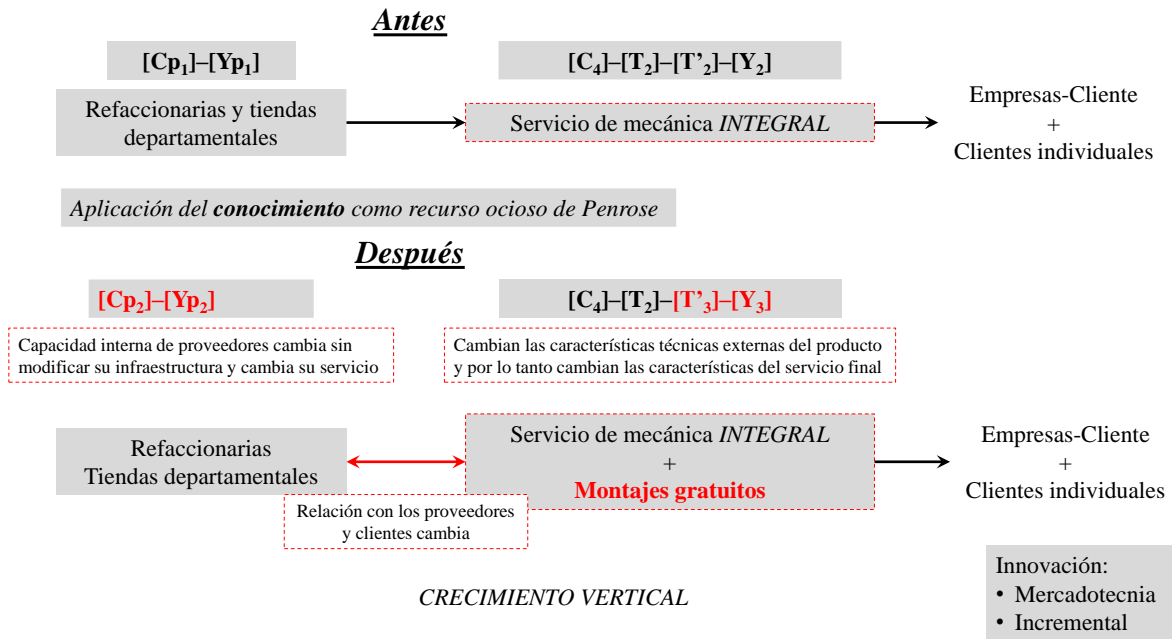


Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos de la investigación de campo.

El modelo de ventas por montajes gratuitos de elemento automotrices que ofrecía Ivanjisa (esquema 9) se identificó como una mejora significativa y lo convirtió en innovador del *tipo incremental* en la zona donde Ivanjisa ofrecía sus servicios de mantenimiento y reparación debido a que se modificaron las competencias internas [C<sub>p1</sub>] de las refaccionarias y tiendas

departamentales que cambiaron a  $[Cp_2]$  y su servicio final  $[Yp_1]$  se transformó en  $[Yp_2]$ , provocado por un cambio en las características técnicas externas  $[T'_2]$  de Ivanjisa que cambiaron a  $[T'_3]$  y que modificaron las características previas del servicio final de  $[Y_2]$  a  $[Y_3]$ .

Esquema 9. Innovación en mercadotecnia de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa



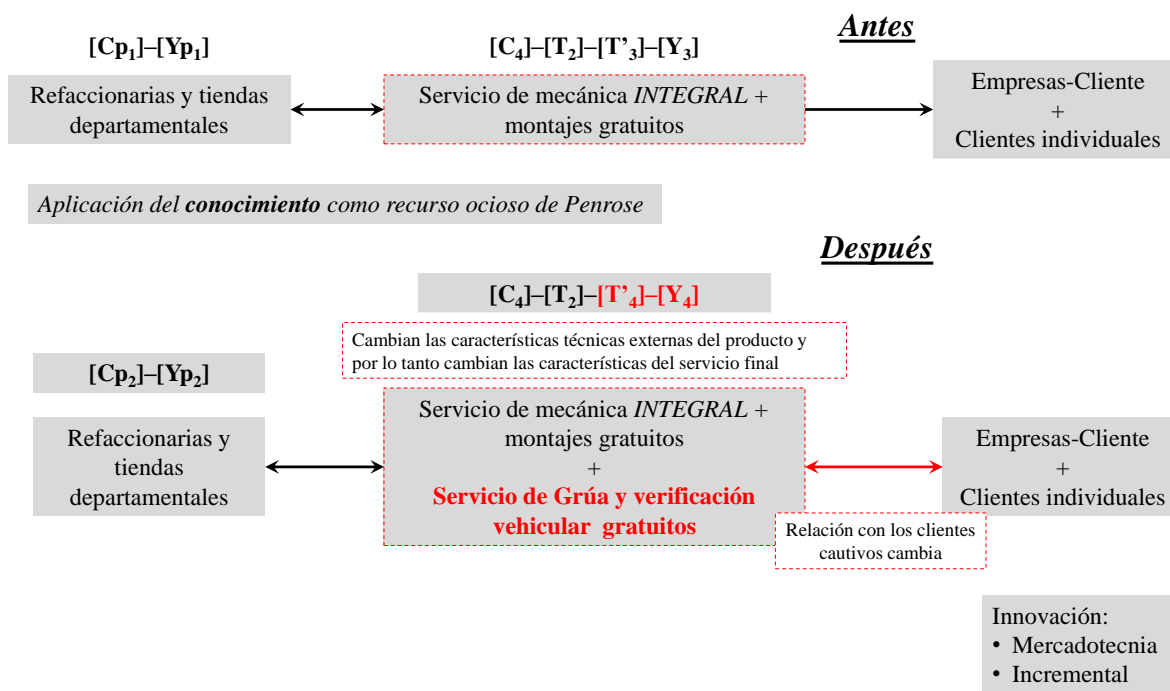
Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos de la investigación de campo.

Los cambios en competencias, características y productos agregaron valor por las siguientes razones: primero, nadie de la competencia (en ese momento), ofrecía este tipo de servicios a los clientes de tiendas departamentales y refaccionarias; segundo, la relación de negocios con las empresas del entorno les permitía a éstas dar un incentivo más a sus clientes al ofrecerles montajes gratuitos; tercero, Ivanjisa se allegaba a los clientes y los hacía cautivos de forma indirecta para ofrecerles servicios adicionales; cuarto, las empresas relacionadas incrementaron la posibilidad de vender más productos y servicios; quinto, los clientes adquirirían un diagnóstico confiable del estado actual de sus vehículos y tenían la opción de corregir las anomalías detectadas adicionalmente al montaje gratuito; y sexto, cada involucrado percibía valor del servicio prestado y es esta condición lo que transformaba en innovación los servicios de instalaciones gratuita que Ivanjisa ofrecía.

El utilizar estrategias con el fin de aumentar las ventas, es lo que OCDE (2005) considera como *innovación en mercadotecnia* de tipo *incremental* porque modificó y mejoró significativamente el servicio prestado y se consideró nueva en el ramo al que pertenece la firma y en la localidad donde desarrollaba sus operaciones. Un punto adicional a considerar, es el hecho de que al intervenir en los procesos de los proveedores, Ivanjisa generó un crecimiento vertical de acuerdo con la definición de David (2008).

Por otro lado, los servicios gratuitos de traslado de vehículo inmovilizado y verificación ambiental (esquema 10), ofrecían un estímulo adicional para que el cliente percibiera el valor agregado que Ivanjisa ofrecía en sus servicios y al mismo tiempo esta última aseguraba el volumen trabajo que llegaba a sus instalaciones. La prestación gratuita de los dos servicios, los clasificó como *innovaciones incrementales*, ya que se anexaron al anterior y mejoraron significativamente la prestación del servicio final y lo diferenciaron debido a que en ese momento estos servicios no se ofrecían en el segmento de mercado al que la firma pertenecía (talleres mecánicos) y en el área de influencia de Ivanjisa en Cuernavaca.

Esquema 10. Innovación en mercadotecnia de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos de la investigación de campo.

En concordancia con el esquema 10, las características técnicas externas de Ivanjisa cambiaron de [T'3] a [T'4] y al mismo tiempo cambió el producto final de [Y3] a [Y4]. El valor agregado se convirtió en tangible para cliente y empresa. El primero, evitó por un lado gastos por traslado de vehículos y por otro la incertidumbre por el cumplimiento de la norma ambiental; y el segundo entregó más valor a sus clientes cautivos y al mismo tiempo aseguró el volumen de trabajo que sus sucursales necesitaban.

La innovación en mercadotecnia de la firma Ivanjisa contenía características específicas de la innovación en los servicios. Este tipo de características producían lo que Gallouj (2010b) identificó como *innovación por diferenciación*. Esta permitió a la firma estar un paso por delante de su competencia y constituyó la clave de su éxito en el ramo de la economía, donde se desenvolvía al alinearse con lo planteado por Porter (2003). La empresa se diferenció de sus competidores directos, aprovechando tanto sus bajos costos como el conocimiento de lo que sus usuarios necesitaban.

La forma en la que Ivanjisa gestiona del proceso innovador y los resultados que de esta actividad obtiene adquieren la relevancia que permitirá comprender como funciona para esta Pyme y es la finalidad que se persigue en el siguiente apartado.

### **4.3 Gestión de la innovación y sus resultados**

#### **4.3.1 Gestión de la innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa**

La literatura revisada describe la necesidad de mantener la mentalidad innovadora para las Pymes, concretamente dice que si este tipo de empresas omiten innovar no tienen otro camino que morir (Cruz, 2012). Por lo que es necesario que identifiquen oportunidades de mercado y busquen diferenciarse de la competencia (Velásquez, 2011). Deben tratar de generar actividades con mejores prestaciones a un menor costo (Mulet, 2014); provocar la posibilidad de hacer cosas que antes no hacía y proveer a los recursos de nuevas capacidades para producir riqueza (Penrose, 2009; Castillo, 2010). Generar y convertir ideas en éxitos de mercado (Jacob, 2001); y variar sus factores de producción para mantener la productividad marginal (Schumpeter, 1939).

En Ivanjisa, todos los obstáculos que se presentaban incluidos los problemas de baja de actividad económica eran visualizados como áreas de oportunidad que permitían mantener la inercia innovadora, como lo afirmó el empresario en el siguiente extracto de entrevista:

*[...] yo creo que más que obstáculos, nos ha dado área de oportunidad para pensar en otras formas de atraer trabajo, por ejemplo, de ahí surge la necesidad... –por ejemplo, de los clientes que se van a otro estado– surge la necesidad de prever qué es lo que va a pasar. Pues si perdemos ese tipo de clientes, pues obviamente va haber recortes... Nuestra responsabilidad, bueno la responsabilidad que tenemos el gerente comercial y yo, es que no les falte trabajo a nuestros trabajadores para que no pierdan su trabajo... Entonces de ahí surge la necesidad de ver ahora cómo podemos hacer que el eléctrico, que el mecánico, que el mecánico diésel o que el transmisionista digan que tienen trabajo. Nos ha dado la oportunidad por ejemplo, de ver lo de los generadores de luz, de ver lo de las empresas, de ver este... nos da otras áreas de oportunidad. Incluso también, nos da más trabajo con las empresas que desaparecen en Guerrero y se vienen también para acá (EM1, Comunicación personal, 17/07/2017).*

Por lo tanto, la creación de valor como una percepción para los clientes potenciales, se convirtió en el principal motor para mantener la innovación como una fuente clave del crecimiento de la firma.

Ante las adversidades del entorno político, social y económico, la innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa se mantenía como una constante que le permitía seguir atrayendo trabajo a sus sucursales. La literatura hacía referencia a que las MiPymes morían en los primeros años de su puesta en marcha (López, 2016). Mencionaba también que los principales problemas que les impedían subsistir eran de tipo administrativo y que las fallas en el control financiero aceleraban el cierre de este tipo de empresas (Economista, 2011).

Sin embargo, se presenta este caso atípico en el que la empresa inicia como una MiPyme y en menos de tres años, se transformó en Pyme sin cumplir la totalidad de las 14 características enlistadas por Castillo (2010), para las Pymes que innovan. Específicamente, no cumplió con la planeación con base en objetivos, no tenía contactos con centros de investigación, no recurría a las políticas de apoyo para las Pymes, no necesitaba utilizar la propiedad industrial regulada, no necesitaba acceso a financiamiento en instituciones crediticias y finalmente, no



necesitaba de grandes inversiones para innovar. Basándose en el conocimiento acumulado (previo y heredado), la preparación académica, y la necesidad imperante de atraer trabajo para sus talleres, Ivanjisa ha hecho uso de la herramienta más poderosa con la que cuenta, la generación de ideas para convertirlas en realidades y volverlas exitosas en el mercado sin necesidad de grandes inversiones y solo focalizándose en las necesidades y requerimientos de sus clientes cautivos y potenciales. Para Ivanjisa no existía la innovación informal mencionada por la OCDE (2005), para esta firma solo existían las buenas ideas que le permitían mantenerse en operación continua explotando al máximo sus recursos (Penrose, 2009; Castillo, 2010; Miles, 2010).

La búsqueda constante de nuevas ideas para mantenerse en operación describía de alguna manera el pensamiento del empresario con respecto a lo que su modelo de negocio podía lograr y hasta dónde lograría llegar: *“La ventaja que yo veo en esta forma de hacer negocios es que en donde este, esta estrategia de hacer negocios aplica en cualquier parte, por ejemplo de la república, aplica. Porque hay empresas, hay instituciones, hay refaccionarias y hay carros”* (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).

Aunque la estrategia analizada por el mismo empresario, solo podía aplicarse a los negocios dedicados a los servicios, como lo narró en la entrevista abierta:

*A ver ¿cómo lo podríamos aplicar vendiendo muebles? ¿Vendiendo hule? eso es vender, tenemos que ofrecer un servicio. Este modelo solo se podría ofrecer en servicios (tiene razón, para los otros ya existen los sistemas de crédito e incluso aquellos que trabajan en abonos chiquitos). Entonces no aplicaría en vender bienes porque estaríamos vendiendo productos tangibles. Debe ser en servicios ¿qué servicios pueden ser?* (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).

Sin embargo, el riesgo de perder esta ventaja competitiva derivada de la innovación en la forma de vender sus servicios se podría capitalizar de forma inmediata si las grandes firmas dedicadas a los mismos procesos que Ivanjisa, la identificaran y aprovecharan como lo ilustró el empresario en el siguiente comentario:

*[...] si esos cabrones supieran sí me chingan (ríe), sí se chingarían la idea. Si porque Llantópolis, por ejemplo, es una empresa que tiene más infraestructura que yo más historia*

*y todo los conocen. Ese güey agarra directamente a los Wal-Mart, a nivel más gerencial y como es una cadena, lo puede ofrecer en varias partes de la república, agarra Coppel, agarra Wal-Mart y así este... se gana una lana (dinero) y además tiene el branding (renombre por la marca), entonces sí la harían chingón (ríe) (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

Explotar las buenas ideas mientras se mantuviera la ventaja competitiva era uno de los caminos como lo externó el empresario en el siguiente extracto de entrevista:

*[...] si alguien se da cuenta de la forma en que aplicamos el modelo de negocio (ríe). Imagínese que se diera cuenta de esto, no sé... Llanterama por ejemplo, una cadena de llanteras que tiene en toda la república, por ejemplo Spirit que tiene en toda la república, aunque más en el norte que aquí en el sur, pero todo el norte lo tiene controlado, aquí en el estado tiene una sucursal, tiene otra en Puebla, una en... que Spirit se diera cuenta de eso, comenzaría hacer esos servicios con este modelo de negocio, me daría en la madre porque de ahí se soltaría todo, todos lo conocerían. Si lo hace Spirit, lo hace Llantópolis, si lo hace Llantópolis pum, todos lo harían (EM2, Comunicación personal, 1/08/2017).*

Por lo tanto, no existía otro camino para Ivanjisa más que seguir innovando porque nada es seguro en el mundo de los negocios.

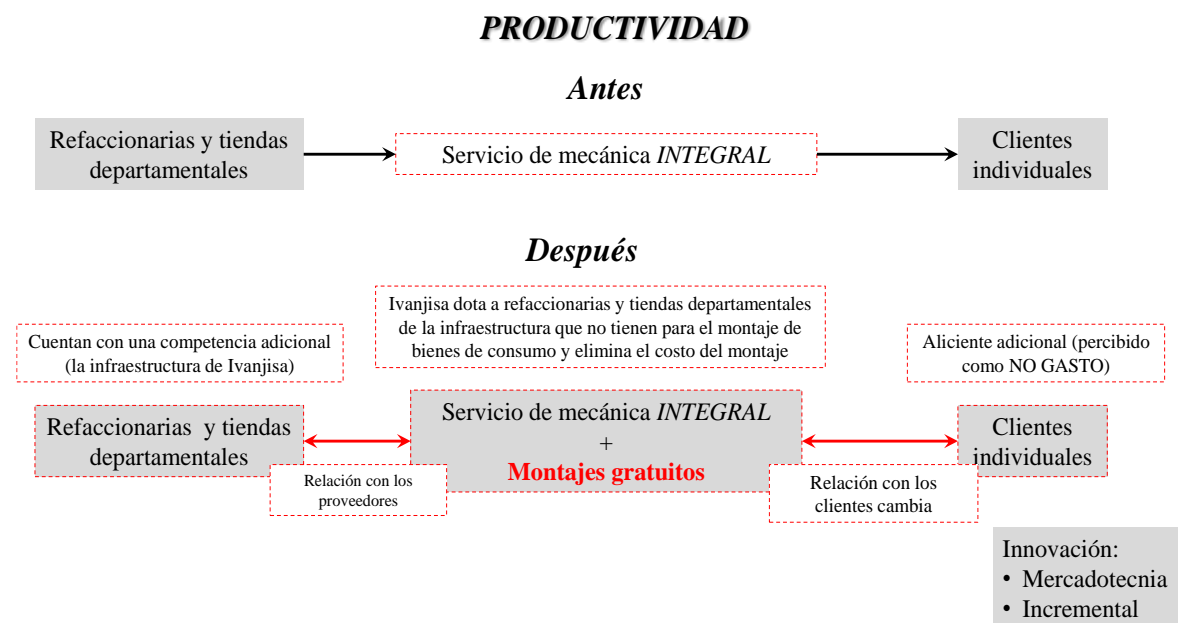
#### 4.3.2 Resultados de la innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa

En el siguiente apartado se muestra la forma en las que Servicio Automotriz Ivanjisa ha utilizado el proceso innovador para generar la productividad altamente cuestionada por la teoría clásica. Debemos recordar que de acuerdo a esta teoría solamente los bienes manufacturados son capaces de entregar valor, algo que los servicios, aparentemente son incapaces de generar (Schumpeter, 1939). Se muestra como la innovación ha contribuido en el crecimiento de la firma a través de encontrar nuevas competencias y características a sus recursos (Penrose, 2009; Castillo, 2010). Se expone además, un bosquejo del modelo de negocio implementado por la firma.

## La productividad en Servicio Automotriz Ivanjisa

La productividad es sin duda el principal indicador que muestra como un negocio puede crecer (OCDE, 2012), sin embargo, en las Pymes de servicios, esta productividad se ve seriamente cuestionada. Pero, a partir de los análisis realizados a cada una de las implementaciones innovadoras ejecutadas por Ivanjisa, podemos constatar que la productividad intangible de los servicios, es posible convertirla en tangible como afirmó Gadrey (2010), cuando esta intangibilidad se transforma en valor para los usuarios de dichos servicios. Un ejemplo claro de esta intangibilidad aplicada a los bienes lo muestra la innovación incremental aplicada a la mercadotecnia en los servicios de montajes gratuitos (esquema 11) en el municipio de Cuernavaca. Los productos en los que las tiendas departamentales y refaccionarias no tenían ninguna competencia adicional excepto como venta de bienes de consumo, una vez implementada la innovación de montajes gratuitos, estos bienes sumaron una competencia adicional de tal manera que además de obtenerlos, el cliente también recibió un aliciente adicional para consumirlos en estas empresas.

Esquema 11. Incremento de la productividad por innovación aplicada



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de los datos de la investigación de campo.

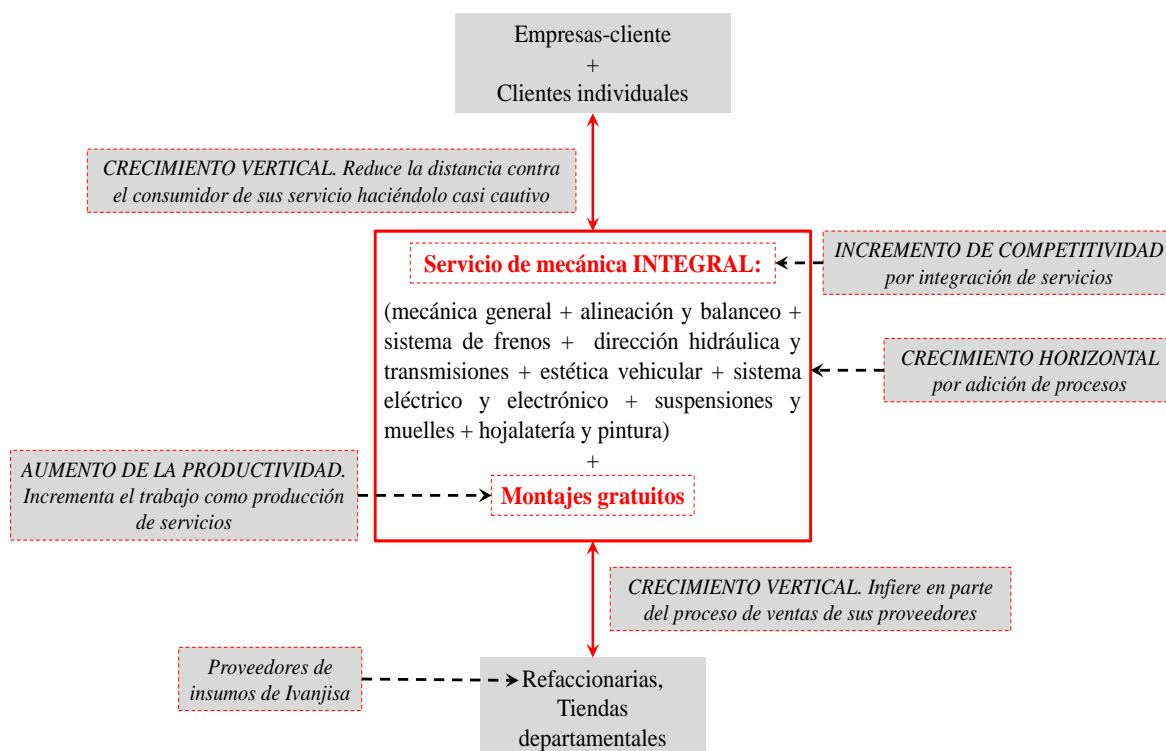
De esta forma, la innovación generó valor haciendo más competitivo el bien de consumo como venta para la parte comercializadora del bien, eliminando el gasto de montaje para el

cliente y como incremento de trabajo para Ivanjisa sin grandes inversiones adicionales en esta condición beneficiosa para todos los involucrados. Además, el que se ofrezcan montajes gratuitos incrementó la productividad de los procesos de Ivanjisa debido a que se utilizan con mayor frecuencia y buscan aprovechar la totalidad de su capacidad de operación.

*El crecimiento de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa y su modelo de negocios.*

Se puede demostrar que la innovación ha sido un baluarte para el desarrollo de Ivanjisa dibujado en crecimiento de la firma tanto de forma horizontal como vertical de acuerdo con el esquema 12.

Esquema 12. Crecimiento de Ivanjisa y su modelo de negocio por aplicación del proceso innovador



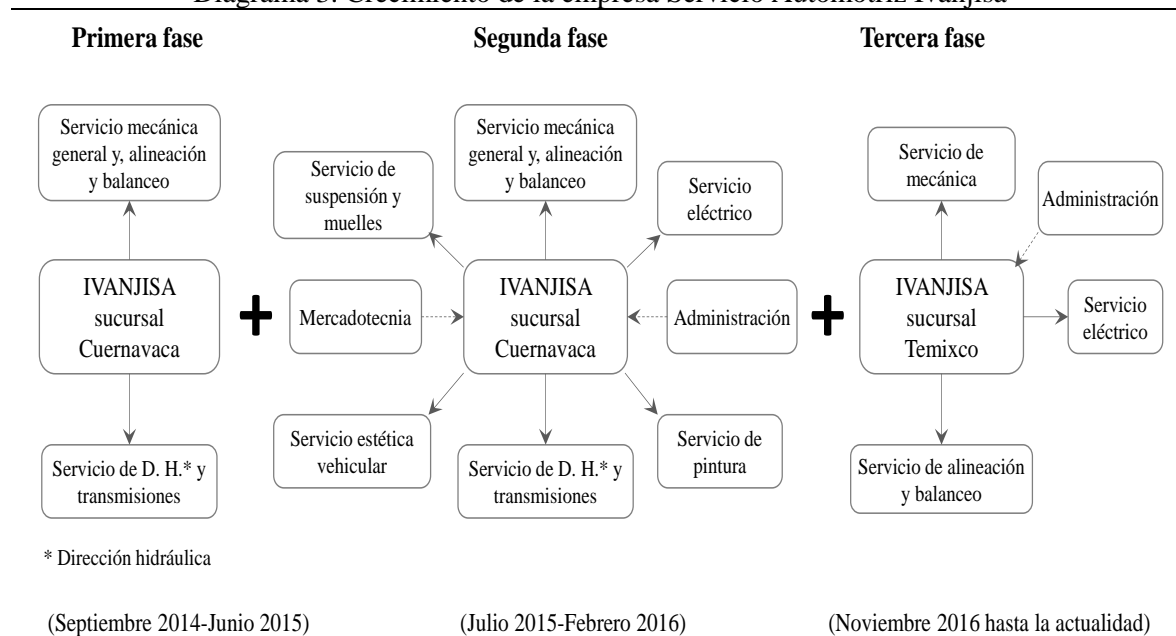
Fuente: Elaboración propia. El crecimiento horizontal está dado por la adición de procesos internos; mientras que el vertical por la injerencia en los procesos de ventas de proveedores y tiendas departamentales, y los clientes casi cautivos.

El ofrecimiento de nuevos productos y servicios de la empresa Ivanjisa a su clientes cautivos e individuales, ha provocado estos dos tipos de crecimiento enunciado por David (2008). Horizontalmente, la firma adicionó en forma gradual procesos de su mismo ramo con los que

antes no contaba (innovación por asimilación) y en forma vertical, influyendo en las competencias de proveedores (refaccionarias) y clientes (empresas-cliente) anexando en ambos casos competencias que antes no tenían y que ahora pueden ser consideradas como propias (los montajes gratis por falta infraestructura y los descuentos por nómina como prestación adicional para los empleados), sin embargo, aunque estas competencias han sido incorporadas a las empresas externas, la implementación es exclusividad (por el momento) de Ivanjisa, que puede aplicarla a otras empresas con características similares. El esquema 12 además, muestra la forma en que la empresa Ivanjisa aplicó su novedoso modelo de negocio con la visión de cautivar a los clientes y cumpliendo lo que el empresario afirmó durante las entrevistas: “solo se dedica a acercar el trabajo a sus talleres que ahora considera como una empresa”.

Además, su expansión a una segunda localidad en un municipio diferente (Temixco) al inicial (Cuernavaca) como se muestra en el diagrama 3, aunque no puede ser considerado como parte del proceso innovador, abre la puerta para la aplicación de las mejores prácticas utilizadas por Ivanjisa.

Diagrama 3. Crecimiento de la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por Ivanjisa. Crecimiento durante la tercera etapa de desarrollo.

El diagrama 3, expone las tres fases de crecimiento de la firma. La primera fase, ilustra los servicios básicos en el arranque de operaciones; la segunda fase, muestra la integración de los servicios junto con la mercadotecnia y el control administrativo; y la tercera fase, la apertura de la nueva sucursal con los servicios y controles necesarios para su funcionamiento. Ivanjisa no tiene otra opción más que crecer si logra sostener su proceso innovador aprovechando aún más sus recursos (Penrose, 2009). Aunque, se debe reconocer que aun siendo un éxito, el proceso innovador solamente es una herramienta de otras más que pueden ser aprovechadas por las Pymes para crecer (Porter, 2003; David, 2008; Castillo, 2010).

La cuadro 3 identifica los tipos de innovación, su origen, la implementación, los resultados y el sostenimiento del proceso innovador en la aplicación de la innovación en la empresa Servicio Automotriz Ivanjisa. En lo referente a los tipos de innovación, el cuadro mencionado exhibe que se han implementado en forma incremental. Identifica la innovación en productos, en procesos, en mercadotecnia y organizativa. Para las innovaciones en mercadotecnia, la venta de productos está basada en el ofrecimiento de servicios gratuitos; la innovación en producto se visualiza por el servicio integral generado desde los requerimientos de los usuarios; para la innovación en proceso, el control administrativo y la utilización de las TIC para agilizar y garantizar el proceso de mantenimiento; y finalmente la innovación organizativa avalada por el acercamiento de la firma a los clientes utilizando sus relaciones de negocio apoyado por el trabajo de la gerencia comercial.

Exhibe también el origen de las ideas convertidas en innovación, donde intervienen además del empresario, los empleados y los clientes. El proceso de implementación de las innovaciones, es decir, los pasos para obtener recursos, para ejecutar las modificaciones y para aplicar la innovación. Las dificultades a las que la empresa se enfrentó: para aclarar las ideas, para ejecutar las modificaciones y aplicar la innovación. Los resultados de la innovación cuya tangibilidad se da por el crecimiento de la firma y de su cartera de clientes y los requerimientos para sostener el proceso innovador a partir de encontrar nuevos ofrecimientos para sus clientes.

De esta forma, mantener la estrategia de generar nuevas ideas innovadoras en el ofrecimiento de los servicios y potenciar las buenas prácticas, basadas en el conocimiento y la explotación

de sus recursos con formas innovadoras, permitirá a Ivanjisa mantener el constante crecimiento dentro de un mercado sumamente competido en el estado de Morelos.

Cuadro 3. Identificación de variables del funcionamiento en Servicio Automotriz Ivanjisa

Innovación en Servicio Automotriz Ivanjisa	Tipos de innovación	Incremental	Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de instalación gratuito</li> <li>• Servicio de traslado de unidad inmovilizada gratuito</li> <li>• Verificación vehicular gratuita</li> </ul>		
			Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio integral de mantenimiento y reparación vehicular.</li> </ul>		
			Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control administrativo</li> <li>• Utilización de TIC para corrección de problemas</li> </ul>		
			Organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del servicio por descuento vía nómina</li> <li>• Implementación de la gerencia comercial</li> </ul>		
	Origen de innovación	Quién origina la idea	El empresario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de instalación gratuito</li> <li>• Servicio de traslado de unidad inmovilizada gratuito</li> <li>• Verificación vehicular gratuita</li> <li>• La venta del servicio a empresas con flotillas vehiculares</li> </ul>		
			Los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La venta de servicios por descuento vía nómina</li> </ul>		
			Los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio integral de mantenimiento y reparación vehicular</li> </ul>		
	Implementación de la innovación	Pasos	Obtener los recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apartar los recursos necesarios para el proyecto</li> </ul>		
			Ejecutar modificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de los espacios para el nuevo servicio</li> </ul>		
			Aplicar innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con empresas-cliente</li> <li>• La propaganda</li> <li>• La información a las empresas-cliente</li> <li>• La información a los clientes individuales</li> </ul>		
		Dificultad	Para clarificar idea	Para clarificar idea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer entender la idea de negocio a los empleados</li> </ul>	
				Ejecutar modificaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La definición de los espacios adecuados (prueba y error)</li> </ul>	
			Aplicar la innovación	Inicio de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cabildeo con las empresas</li> <li>• Tiempo de aplicación moderado</li> </ul>	
				Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados que cobran por porcentaje, no entienden los servicios gratuitos</li> </ul>	
				Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el nuevo servicio</li> <li>• La propaganda</li> </ul>	
Mantenimiento				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecimiento de los servicios</li> <li>• Ofrecimiento de los productos</li> </ul>		
Resultados de la innovación			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la firma</li> <li>• Incremento de la cartera de clientes</li> </ul>			
Sostenimiento del proceso innovador		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscando las nuevas ideas en el ofrecimiento de los servicios</li> </ul>				

Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación de campo.

## CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES FINALES

Una vez presentados los resultados del trabajo de campo se exponen las conclusiones a partir de las preguntas de investigación y la hipótesis planteada para responder a dichos cuestionamientos.

Las preguntas de investigación que se plantearon para el presente estudio fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las características de la Pyme?
- ¿Qué es la innovación y cómo se da en el sector servicios?
- ¿Cuáles son las diferentes formas de innovación que adopta la Pyme, ubicada en el sector servicios para crecer y elevar su productividad?
- ¿De qué manera la innovación en servicios facilita el desarrollo y la competitividad de la Pyme?

Para dar respuesta a los cuestionamientos descritos se estableció la siguiente hipótesis:

Se asumió que los tipos de innovación que la Pyme de servicios puede aplicar son: a sus procesos, a sus productos, a su estructura organizativa, y a su mercadotecnia. Y que las innovaciones en la Pyme son importantes porque: se convierten en el eje central de su competitividad y de la creación de valor para clientes y proveedores. Pero también facilitan el crecimiento del negocio; al modificar y ampliar las características de los servicios ofrecidos, establecer alianzas estratégicas con clientes y proveedores, y al mejorar la estrategia de ventas.

En el presente documento, las Pymes se definieron como organizaciones sociales con objetivos específicos que satisfacen necesidades y deseos de sus mercados con el fin de lucrar y que cuentan con un número determinado de colaboradores que permite clasificar su tamaño. En el caso analizado, Ivanjisa cumple los requisitos como una pequeña empresa de servicios al contar con 23 colaboradores, para satisfacer a terceros y lucrar con esta actividad.

La innovación se definió como la transformación de ideas en novedades que producen valor a los involucrados a través de mejorar los productos, los procesos, la estructura organizativa



y la mercadotecnia, y cuya aplicación es viable si se apoya en el conocimiento. A lo largo de la presente investigación ha quedado claro que la innovación representa uno de los puntos eje en el sostenimiento de la operatividad y crecimiento de la empresa analizada. Basado en el conocimiento acumulado, el empresario ha logrado mantener el crecimiento de su empresa a través de: confiar en la capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes; variando las características de sus productos por medio de la modificación de las capacidades de sus recursos; impulsando cambios organizacionales e integrando nuevos productos que le permitan ofrecer un servicio integral a sus usuarios.

En lo referente a nuestra hipótesis de trabajo, se ha confirmado que la empresa innova continuamente a partir de aprovechar el conocimiento acumulado, promoviendo el desarrollo de nuevas competencias en sus recursos y adicionando otras para contribuir a fortalecer su ventaja competitiva. La fortaleza de esta empresa consiste en generar continuamente nuevo valor en los servicios que ofrece a sus clientes, aprovechar la capacidad ociosa de sus instalaciones y en promover continuamente la innovación incremental.

A partir de la identificación y análisis de las innovaciones que se han dado en Ivanjisa, se puede afirmar que la productividad de los servicios se vuelve tangible cuando se transforma en valor para sus usuarios. Un ejemplo de la productividad generada en los bienes que esta empresa ofrece lo muestra la innovación incremental aplicada a la mercadotecnia en los servicios de montajes gratuitos. Las tiendas departamentales, de auto servicio y refaccionarias que comercializan refacciones como bienes de consumo que no cuentan con la infraestructura necesaria para brindar el servicio de montaje del producto vendido. Al aprovechar la infraestructura de Ivanjisa y poder así ofrecer los montajes gratuitos, estas empresas crearon un aliciente adicional para que el producto fuera adquirido en sus sucursales. De esta forma, la innovación genera valor haciendo más competitivo el bien de consumo como venta para la parte comercializadora del bien, eliminado el gasto de montaje para el cliente y como incremento de trabajo y competitividad para Ivanjisa. Este proceso no exige grandes inversiones para alcanzar esta condición ventajosa de ganar-ganar para todos los involucrados.

En lo referente al crecimiento de la empresa, se ha demostrado que la innovación incremental ha sido un baluarte para el desarrollo de Ivanjisa en forma de crecimiento horizontal y

vertical, al ofrecer nuevos productos y servicios a sus clientes. Para el crecimiento horizontal, la firma adicionó en forma gradual procesos con los que antes no contaba haciéndolo propios. Mientras que el crecimiento vertical se dio a través de su influencia en proveedores (refaccionarias, tiendas departamentales y de autoservicio) y clientes (empresas-cliente) incorporándoles a los servicios que estas ofrecen (refacciones automotrices) competencias con las que antes no contaban, en forma de infraestructura para los primeros y nuevas prestaciones para los empleados de los segundos. Sin embargo, aunque estas competencias han sido anexadas a proveedores y clientes, su implementación es exclusiva de Ivanjisa, que puede instituir las en otras empresas.

Al aplicar su innovador modelo de negocio, Ivanjisa busca cautivar a los clientes que hoy tiene, pero también atraer nuevos. Así, el crecimiento de la empresa está dado por la adición de procesos internos y por la injerencia en los procesos de ventas de proveedores y tiendas departamentales, y los clientes cautivos. Adicional a esto, su expansión con una segunda sucursal, aunque no puede considerarse como parte del proceso innovador, facilita la utilización de buenas prácticas usadas por la Pyme. De esta forma, el futuro de Ivanjisa es prometedor si logra sostener el proceso innovador y si logra aprovechar aún más sus recursos. El sostenimiento de la buena práctica de generar ideas innovadoras permitirá a Ivanjisa mantener su crecimiento dentro del segmento de mercado al que pertenece (talleres mecánicos).

Un punto a resaltar es el origen de las innovaciones para el sector servicios y para esta Pyme en particular. Primero, las innovaciones en los servicios surgen de un trabajo conjunto entre quien los provee y quien los consume. Cada nueva solicitud de los clientes ha provocado cambios sustantivos en los procesos internos de la firma que ofrece el producto de mantenimiento y reparación vehicular. En segundo lugar, la aplicación de innovaciones incrementales en el proceso de ventas, ha creado una excesiva demanda de servicios por parte de los clientes y empresas que hacen uso de estos; la implementación de la gerencia comercial, ha cubierto deficiencias que la administración inicial tenía al arranque de las operaciones, proporcionando una cantidad de trabajo que repercute en el crecimiento de la firma, de aquí surgen la venta de servicios a empresas con flotillas vehiculares y la venta de servicios vía descuento por nómina. Y tercero, el conocimiento heredado por parte del

empresario ha provocado la innovación de novedosos sistemas que buscan la atracción de los clientes a través de alianzas estratégicas con empresas que no cuentan con infraestructura para la instalación de los productos vehiculares que ofrecen. Su modelo de negocio ha permitido que la firma proporcione estos servicios de instalación gratuitos a los clientes de estas empresas y proponer servicios adicionales a dicho usuarios.

Uno de los temas álgidos en cualquier emprendimiento de negocio lo representa la materialización de las ideas, en este caso, implementar las innovaciones. Una de las principales barreras para lograrlo, lo constituyen los recursos económicos, sin embargo, las innovaciones incrementales en Ivanjisa no han implicado grandes inversiones. Esto habla de que, sin inyectar mucho capital, en la mayoría de los nuevos procesos solo han encontrado otras formas de utilizar sus recursos lo que ha hecho crecer su productividad. Por ejemplo, el ofrecimiento del servicio de hojalatería y pintura en el que utilizó de forma diferente un recurso con el que ya contaba, el espacio físico, que fue aprovechado y adaptado para realizar este proceso.

La contratación de nuevo personal solo contribuye al crecimiento de la Pyme. Es verdad que los empleados de la empresa, en la mayoría de los casos, no entienden el modelo de negocio que la firma utiliza, por ejemplo en las instalaciones gratuitas, debido a que ellos son quienes ejecutan la tarea y que esto ha acarreado dificultades en su proveeduría. Sin embargo, las actividades de mantenimiento y reparación vehicular se realizan y esto adquiere una gran significancia porque la implementación de innovaciones, no representa ningún tipo de dificultad para esta empresa.

El aumento de su cartera de clientes a través de la modificación significativamente mejorada de su producto ha elevado la productividad de Ivanjisa, por medio de la retención de estos clientes que buscarían esos mismos productos con otros proveedores de servicios. El cambio en las características del producto le ha permitido a la firma ofrecer un servicio integral que se percibe como un incremento en el valor que ésta entrega a los usuarios.

Adicionalmente, la firma ataca puntos clave que benefician explícitamente a sus clientes cautivos. Por ejemplo, la prestación del servicio de grúa gratuita para el traslado de vehículos inmovilizados de las empresas-cliente (con flotillas vehiculares) hasta las instalaciones de la

firma dentro del municipio de Cuernavaca se transformó en una creación de valor adicional con lo que no contaban estos clientes. Al mismo tiempo, aseguró el volumen de trabajo que la firma requería en sus instalaciones, a través de satisfacer necesidades que otras firmas no satisfacen y refuerza el lazo de negocio entre los involucrados. En este tenor, tanto los clientes cautivos como el proveedor de servicios generaron valor por medio de la cobertura de necesidades que anteriormente no se cubrían.

Por otro lado, la observación permanente del proceso, permite a la firma encontrar más productos para ofrecer, con los mismos recursos. Tal es el caso de la instalación de partes automotrices que los clientes no pueden realizar y que la firma puede hacer sin ningún cargo extra, por ejemplo: la colocación de espejos retrovisores, el cambio de limpiaparabrisas, la colocación de un accesorio adicional, son algunas de las prestaciones que la firma puede ofrecer sin costo adicional para los clientes potenciales. Sin embargo, aunque no les cuesta nada a los clientes, la firma ofrece servicios integrales. Al ir el cliente por un solo servicio a la empresa y al ofrecerle ésta un paquete o una variedad de múltiples servicios, se abre la posibilidad de que este termine por aprovechar la gama de productos que se le ofrecen.

Por otra parte, la presente investigación detectó la no utilización de apoyos gubernamentales en el caso particular de Ivanjisa. Por lo tanto, las instituciones gubernamentales, deberían enfocarse en este tipo de empresas para ayudarles a crecer reduciendo el tiempo de aprendizaje por prueba y error. No necesariamente deben ser apoyos económicos, sino del tipo de control de proceso interno y ayudarles a alcanzar las características necesarias para sostenerse y desarrollarse.

Dar a conocer entre las Pymes casos de éxito como el que se abarcó en esta investigación, podría ser un gran aliciente para mostrarles que los cambios de visión y de pensamiento, rinden abundantes frutos que les pueden proporcionar las herramientas que necesitan para sobrevivir en el duro camino de las Pymes. Sin embargo, esta empresa (Ivanjisa), no tiene ningún tipo de contacto con otras empresas de su mismo ramo, con las cuales se puedan mostrar las mejores prácticas e intercambiar ideas innovadoras –aunque, es importante resaltar que el proceso innovador solo es una herramienta entre otras que existen– que faciliten la transferencia del conocimiento y las buenas prácticas. Esto debería ser una

prioridad como política pública que permitiría el crecimiento sostenido de los talleres mecánicos.

Si la focalización en el crecimiento de las Pymes por parte de la administración gubernamental se difundiera, nada de lo presentado en la presente investigación sería extraordinario, solo representarían acciones que cualquier persona dedicada a los servicios de mantenimiento y reparación vehicular podría realizar. Más aún, no sería ni siquiera necesario tener una preparación académica muy avanzada para lograrlo, solo se necesitaría del espíritu emprendedor enunciado por Penrose (2009) y enseñar a los empresarios de este tipo de Pymes a encontrar las competencias ociosas de sus recursos para dotar a sus productos de nuevas características. Sin embargo, la realidad es diferente y solo la visualización estratégica de los negocios, junto con la preparación académica, la habilidad para detectar buenas prácticas, y la capacidad y empuje para hacer realidad las ideas es lo que puede permitir a empresas como Ivanjisa ponerse a la vanguardia en tan corto tiempo en la férrea lucha por sobrevivir y crecer aprovechando el proceso innovador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, I. (2009). Las PYMES en el desarrollo de la economía social. Factores de éxito. Subsector contratista del Municipio de Lagunillas del Estado de Zulia. *Negotium*, 100-120. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de [www.revistanegotium.org.ve12\(4\)100-120](http://www.revistanegotium.org.ve12(4)100-120)
- Aguilar, J. (2010). *Servicio al cliente*. (A. O. C., Editor) Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de Network de Psicología Organizacional: [http://www.conductitlan.net/psicologia\\_organizacional/servicio\\_al\\_cliente.pdf](http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/servicio_al_cliente.pdf)
- Antonelli, C. (2010). The economics of knowledge interaction and the changing role of universities. *The Handbook of Innovation and Services*, 153-177.
- Aragón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las Pyme industriales en España. *Universia Bussines Review*, 36-49.
- Arbeláez, M. (2003). *Las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros*. Bogotá: Fundación para la educación superior y el desarrollo. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de [http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/1299/1/Repore\\_Septiembre\\_2003\\_Arbelaez\\_Zuleta\\_y\\_Velasco.pdf](http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/1299/1/Repore_Septiembre_2003_Arbelaez_Zuleta_y_Velasco.pdf)
- Arquero, J. L. (2010). PROCESOS DE FRACASO EMPRESARIAL EN PYMES. IDENTIFICACIÓN Y CONTRASTACIÓN EMPÍRICA. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 64-77.
- Atkinson, P. (2003). *Etnografía, Métodos de Investigación*. Barcelona: Paidós.
- Avellón, B. (2015). *La eficiencia y la productividad de las comuidades autónomas españolas en la gestión tributaria*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. *The Handbook of Innovation and Services*, 49-66.
- Barras, R. (1986). *Towards a theory of innovation in services*. North-Holland: Elsevier Science Publishers B.V. .
- Baumol, W. (2010a). Foreword. En F. Gallouj, *The Handbook of Innovation* (pág. xx). Massachusetts: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Baumol, W. J. (2010). Foreword. *The Handbook of Innovation and Services*, xviii-xxi.
- Belmar, C. (2010). Políticas e instituciones de fomento de las pymes en Chile. En CEPAL, *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (págs. 163-208). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas\\_apoyo\\_pymes.pdf?sequence=1#page=17](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1#page=17)

- Brown, F. (2010). Políticas e instituciones de apoyo a la pequeña y mediana empresa en México. En CEPAL, *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (págs. 299-342). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas\\_apoyo\\_pymes.pdf?sequence=1#page=17](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1#page=17)
- Burneo, M. d. (2010). Políticas e instituciones de apoyo a las pymes en el Ecuador. En CEPAL, *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (págs. 209-245). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas\\_apoyo\\_pymes.pdf?sequence=1#page=17](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1#page=17)
- Cabal, M. (2010). Políticas e instituciones de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas: La experiencia de El Salvador. En CEPAL, *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (págs. 245-298). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas\\_apoyo\\_pymes.pdf?sequence=1#page=17](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1#page=17)
- Calero, J. (2007). *EVALUACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS: EL RENDIMIENTO EN LOS CENTROS PÚBLICOS Y PRIVADOS MEDIDO EN PISA-2003*. Barcelona: Institut d'Economia de Barcelona.
- Campos, G. (2012). La Observación, un Método para el Estudio de la Realidad. *Xihmai*, VII(13), 45-60. Recuperado el 26 de Noviembre de 2016, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3979972.pdf>
- Cardozo, E. (2012). *La definición de PYME en América: Una revisión del estado del arte*. Vigo: 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP\\_06\\_Entorno\\_Economico\\_Gestion\\_Economica\\_y\\_Finanzas//1345-1352.pdf](http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2012/SP_06_Entorno_Economico_Gestion_Economica_y_Finanzas//1345-1352.pdf)
- Castillo, G. (2010). *Innovación en Producto en las MIPYMES del Fondo EMPRENDER del Sector Alimentos de la Ciudad de Manizales*. Manizales: Castillo & Leal. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/90/1/Tesis%20Innovacion%20Producto%20Mipymes.pdf>
- CEPAL. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile: Comisión Económica

para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas\\_apoyo\\_pymes.pdf?sequence=1#page=17](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1#page=17)

- Chiavenato, I. (1999). *Iniciacion A La Organizacion Y El Control*. Mc Graw Hill. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- CIPI. (2003). *Observatorio PyME México. Primer Reporte de Resultados 2002*. México: Secretaría de Economía. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/ESTUDIOPYMESCIPI.pdf>
- Comisión Europea. (2006). La nueva definición de PYME. *Empresa e Industria*, 5-30. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de <http://www.ipyme.org/ES/CPyme/Documents/NuevaDefinicionPyme.pdf>
- Crocco, M. (2010). El sistema de fomento a las micro y pequeñas empresas en el Brasil. En CEPAL, *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (págs. 97-161). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas\\_apoyo\\_pymes.pdf?sequence=1#page=17](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1#page=17)
- Cruz, D. (21 de Marzo de 2012). La Innovación y Competitividad en las MIPYMES y PYMES Manufactureras. Cd. Sahagún, Hidalgo, México. Recuperado el 17 de Noviembre de 2016, de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5526/la\\_innovacion\\_y\\_competitividad\\_en\\_las\\_mipymes.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5526/la_innovacion_y_competitividad_en_las_mipymes.pdf)
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Duque, E. (enero-junio de 2005). Revision del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, 15(25), 64-80. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Economista. (25 de Octubre de 2011). Cierran 80% de las Pymes en México por falta de previsión. *El Economista*. Recuperado el 2 de abril de 2016, de <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2011/10/25/cierran-80-las-pymes-mexico-falta-prevision>
- Edvardsson, B. (2010). Customer integration in service innovation. *The Handbook of Innovation and Services*, 301-317.
- Escauriaza, M. J. (2001). *INNOVACIÓN EN SERVICIOS*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.



- Estrada, R. (2009). Factores determinantes en el éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 169-182.
- Ferraro, C. (2010). Las pymes en el laberinto de las políticas. En CEPAL, *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (págs. 17-44). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas\\_apoyo\\_pymes.pdf?sequence=1#page=17](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1#page=17)
- Fiallo, D. (2015). EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UN EMPRESA. *Contribuciones a la Economía*, 1-15. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <http://eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Flores, C. (2013). La importancia del sector servicios en la economía mexicana: un análisis de series de tiempo. *Paradigma económico*, 5-27. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/p501/La\\_importancia.pdf](http://web.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/p501/La_importancia.pdf)
- Fong, C. (2009). El estudio de casos en la investigación relacionada con la PYME en México. *ResearchGate*, 277-291. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de <https://www.researchgate/publication/268504560>
- Gadrey, J. (2010). The environmental crisis and the economics of services: the need for revolution. *The Handbook of Innovation and Services*, 93-125.
- Gallouj, F. (2010a). introduction: filling the innovation gap in the service economy – a multidisciplinary perspective. *The Handbook of Innovation and Services. A Multi-disciplinary Perspective*, 1-21.
- Gallouj, F. (2010b). Towards a theory of innovation in services: a state of art. *The Handbook of Innovation and Services*, 27-47.
- García, C. (2008). La evolución de los servicios de referencia digitales en la Web 2.0. *VIII Congreso de ANABAD*. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de <http://eprints.rclis.org/12498/1/servicios-de-referencia-en-la-web-20.pdf>
- García, F. (2012). *CONCEPTOS SOBRE INNOVACIÓN*. Colombia: ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE INGENIERÍA. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC\\_PE\\_Conceptos\\_Innovacion.pdf](http://www.acofi.edu.co/wp-content/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf)
- García, M. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Gennuso, M. (2010). Un signo de los nuevos tiempos: las estrategias de los mecánicos independientes en el pasaje de la mecánica tradicional a la electrónica. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de la Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.,*

- 1-19. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.aacademica.org/000-027/23/395.pdf>
- Góngora, G. (Abril de 2010). El apoyo a la innovación de la PyME en México. Un estudio exploratorio. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(47), 21-30. Recuperado el 17 de Noviembre de 2016, de <http://www.uaa.mx/investigacion/revista/archivo/revista47/Articulo%203.pdf>
- González, M. (1989). Los servicios: concepto, clasificación y problemas de medición. *Ekonomiaz*(13-14), 10-19. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1317365.pdf>
- Gutiérrez, S. (2010). Relación entre Gestión de la Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos en la Pequeña y Mediana Empresa. La Necesidad de un Cambio en la Cultura. *Revista Internacional de la pequeña y mediana empresa*, 1-22.
- Harrison, D. (2010). Social innovation, social enterprise and services. *The Handbook of Innovation and Services*, 197-218.
- Howells, J. (2010). Service and innovation and services innovation: new theoretical directions. *The Handbook of Innovation and Services*, 68-82.
- IDEA, F. (2009). *Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas*. Fundación IDEA y Abt Associates Inc. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de [http://fundacionidea.org.mx/assets/files/Manual\\_PyME.pdf](http://fundacionidea.org.mx/assets/files/Manual_PyME.pdf)
- INEGI. (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa : estratificación de los establecimientos*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)
- INEGI. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Geografía e Informática. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro\\_peque\\_media/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/micro_peque_media/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)
- INEGI. (2014). *Minimografía. Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/m\\_pymes\\_ce2014.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/m_pymes_ce2014.pdf)
- INEGI. (26 de Agosto de 2015a). *Censos económicos 2014*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- INEGI. (2016a). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Geografía e Informática. Recuperado el 11 de

- Noviembre de 2016, de :  
<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (22 de Febrero de 2016b). *Estadísticas a propósito del día... del mecánico automotor (24 de febrero) Datos Nacionales*. Aguascalientes: INEGI. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de  
[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mecanico2016\\_0.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/mecanico2016_0.pdf)
- INEGI. (2016c). *SE DIFUNDEN ESTADISTICAS DETALLADAS SOBRE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL PAÍS*. Aguascalientes: INEGI. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de  
[http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)
- INFONACOT. (9 de Noviembre de 2016). *INFONACOT*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.fonacot.gob.mx/creditofonacot/cliente/Paginas/default.aspx>
- Jacob, M. (January de 2001). *Researchgate.net*. Obtenido de  
<https://www.researchgate.net/publication/31720807>
- Lara, N. (2000). Satisfacción de usuarios de dos servicios odontológicos en Tláhuac, Distrito Federal. *Asociación Dental Mexicana, LVII(5)*, 175-179. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://www.medigraphic.com/pdfs/adm/od-2000/od005c.pdf>
- López, A. (2014). *Estudio para mejorar la atención al cliente en el taller "ELECTRO NORTE"*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/5317#sthash.INLcTXED.dpuf>
- López, J. (18 de Enero de 2016). *El financiero*. Recuperado el 1 de 11 de 2017, de  
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-empresarios.html>
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios. Personal, Tecnología y estrategia* (Sexta ed.). México: PEARSON. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de  
[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51380105/3.-\\_Marketing\\_de\\_Servicios.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489728299&Signature=OY23csdSNM8rqhYsUh2kVtz1TDE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMARKETING\\_DE\\_SERVICI](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51380105/3.-_Marketing_de_Servicios.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489728299&Signature=OY23csdSNM8rqhYsUh2kVtz1TDE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMARKETING_DE_SERVICI)
- Macías, S. (2003). *LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES PARA EL MERCADO MEXICANO*. Cámara Nacional de Empresas de Consultoría. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de  
<http://profesorailianacamacho.yolasite.com/resources/IMPORTANCIAPYMES.pdf>

- Márquez, G. (2001). *Capacitación de la fuerza laboral en América Latina: ¿Qué debe hacerse?* Panamá: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <https://publications.iadb.org/handle/11319/4906?locale-attribute=es&>
- Martínez, T. (21 de Julio de 2015). *Sector servicios, principal motor del crecimiento económico*. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/sector-servicios-principal-motor-del-crecimiento-economico.html>
- Mejía, A. (Jan./Mar. de 2007). Equidad en el Acceso a Servicios de Salud en Antioquía, Colombia. *Revista de Salud Pública*, 9(1), 26-38. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://www.scielosp.org/pdf/rsap/v9n1/v9n1a04.pdf>
- Miles, I. (2010). Innovation and creative services. *The Handboob of Innovation and Services*, 178- 196.
- Miranda, E. (1997). *Competencia, integración vertical y rendimiento en los servicios de salud públicos y privados de Chile*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <http://www.iadb.org/res/publications/pubfiles/pubr-306.pdf>
- Montaña, J. (2002). Evaluacion de la calidad de los servicios públicos domiciliarios. *Revista Colombiana de Marketing*, 3(5), 57-62. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=view&path%5B%5D=742&path%5B%5D=718>
- Mora, F. (2003). El marco jurídico regulatorio de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Venezuela. *VISIÓN GERENCIAL GERENCIAL*, 3-10. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25040/2/articulo\\_1.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25040/2/articulo_1.pdf)
- Morales, I. (enero-febrero de 2011). Las PYMES en México, entre la Creación Fallida y la Destrucción Creadora. *Economía Informa*(366), 39-48. Recuperado el 17 de Noviembre de 2016, de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>
- Mulet, J. (2014). *La innovación, concepto e importancia económica*. Navarra: COCTE. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Presentacion-Mulet-Congreso-Economia-Navarra\\_ELFFIL20140425\\_0007.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Presentacion-Mulet-Congreso-Economia-Navarra_ELFFIL20140425_0007.pdf)
- Navarrete, E. (2010). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis multivariante. *Global Conference on Business and Finance Proceeding*, 5(2), 1169-1173. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de [https://www.researchgate.net/profile/Lyman\\_Mlambo/publication/233361855\\_Accouting\\_for\\_the\\_Depletion\\_of\\_Mineral\\_Resources\\_in\\_Zimbabwe\\_Using\\_the\\_User\\_](https://www.researchgate.net/profile/Lyman_Mlambo/publication/233361855_Accouting_for_the_Depletion_of_Mineral_Resources_in_Zimbabwe_Using_the_User_)

Cost\_Approach\_A\_Case\_Study\_of\_the\_Gold\_Sector/links/0912f50edad6c599b700000.pdf#page=1197

- Nieto, V. (2015). *La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta*. Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>
- Ocaranza, C. (19 de Febrero de 2015). *Excelsior*. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de Dinero: <http://www.dineroenimagen.com/2015-02-19/51178>
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. European Communities: Grupo Tragsa. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de <http://www.dgi.ubiobio.cl/dgi/wp-content/uploads/2010/07/manualdeoslo.pdf>
- OCDE. (2012). *"Las PYMES y el espíritu emprendedor en México" en "Una agenda estratégica para las reformas en México" en Getting It Right*. México: OECD Publishing. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de <http://www.oecd.org/centrodemexico/Getting%20It%20Right%20EBOOK.pdf>
- OCDE. (2015). *Estudios económicos de la OCDE MÉXICO*. MEXICO: OCDE. Recuperado el 14 de Marzo de 2017, de <http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015%20Spanish.pdf>
- OIT. (2015). *Informe IV, Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_358292.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf)
- Ojeda, V. (2007). Ventaja competitiva: el reto de las PyME en la industria del calzado. *Revista Venezolana de Gerencia*, 513-533.
- Ortiz, F. (2006). Gestión de innovación tecnológica en PYMES manufactureras. *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I*, 17. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://tejidoempresarial.net/efs/amfefs/soluciones/E/E5/capacitaciones/Lectura%20Gesti%C3%B3n%20innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%ADca%20PYMES.pdf>
- Palacios, G. (2014). *Formalización y competitividad en las mipyme de servicio – rubro talleres de mecánica*. Piura-Perú: Universidad Católica de los Ángeles Chimbote. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de [http://tesis.uladech.edu.pe/handle/ULADECH\\_CATOLICA/271](http://tesis.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/271)
- Palomo, M. A. (Julio-Septiembre de 2005). Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes. *Ingenierías*, VIII(28), 25-31. Recuperado el 2 de Abril de 2016, de <http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf>

- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- RAE. (16 de Marzo de 2017). *Diccionario de la lengua española*, 23.a ed. Obtenido de Real academia española de la lengua: <http://dle.rae.es/?id=XhXvJqs>
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México, D. F.: LIMUSA.
- Rodríguez, J. (2009). Las actividades de innovación según el manual de Oslo 2005 de la OCDE: la innovación de productos. (UAM-AZC, Ed.) *CYAD*, 145-166. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de [http://www.azc.uam.mx/cyad/administracionytecnologia/publicaciones/2009/9\\_2009.pdf](http://www.azc.uam.mx/cyad/administracionytecnologia/publicaciones/2009/9_2009.pdf)
- Ros-Bosch, J. (2015). *Algunas tesis equivocadas sobre el estancamiento económico de México*. México: El Colegio de México, A. C.
- Saavedra, M. L. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 4-24. Recuperado el 2 de Mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39926274001>
- Sánchez, M. (2003). *La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero*. Barcelona: Universitat Rovira i Virgili. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/8805>
- Sánchez, R. (2008). La observación participante. En María Luisa Tarrés (coord.), *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (págs. 97-129). México: El Colegio de México.
- Sautu, R. (2005). "La construcción del marco teórico en la investigación social" en Ruth Sautu, et. al., *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: CLACSO. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/metodo/RSCapitulo1.pdf>
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of Capital Process*. London: McGraw-Hill. Obtenido de [http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter\\_joseph/business\\_cycles/schumpeter\\_business\\_cycles.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/Schumpeter_joseph/business_cycles/schumpeter_business_cycles.pdf)
- Silva, M. (21 de Marzo de 2014). *Hoy en LaSalle*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2016, de <http://hoy.lasalle.mx/la-innovacion-de-las-pymes-en-mexico/>
- Sotomayor, C. (2011). *Plan para mejoramiento de la calidad en los procesos de servicio en un taller automotriz*. Cuenca-Ecuador: Universidad del Azuay. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/365>
- Stake, R. (2005). *Investigacion con estudios de caso*. Madrid: Ediciones Morata SRL.

- Sundbo, J. (2010). The toilsome path of service innovation: the effects of the law of low human multi-task capability. *The Handbook of Innovation Services*, 279-300.
- Tidd, J. (2010). Service innovation: development, delivery and performance. *The Handbook of Innovation and Services*, 250-271.
- Vega, Á. (2009). *Diseño de un programa de mantenimiento centrado en confiabilidad para el taller mecánico del centro de investigación e innovación tecnológica*. Distrito Federal: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://hdl.handle.net/123456789/5241>
- Vela, F. (2008). Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa. En M. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (págs. 63-95). México: El Colegio de México.
- Velásquez, G. (2011). Un enfoque práctico para lograr que las empresas innoven. En R. Herrera, *CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y DESARROLLO* (págs. 227-244). San José: Impresión Gráfica del Este. Recuperado el 12 de Mayo de 2017, de <http://catedrainnovacion.ucr.ac.cr/librocid.pdf>
- Vidal, R. (2012). *Estudio de pre-factibilidad para la creación de un taller automotriz de atención continua para vehículos ligeros en la ciudad de Lima Metropolitana*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1339>
- Villarán, F. (2010). Políticas e instituciones de apoyo a la micro y pequeña empresa (MYPE) en el Perú. En CEPAL, *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (págs. 343-386). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas\\_apoyo\\_pymes.pdf?sequence=1#page=17](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2561/politicas_apoyo_pymes.pdf?sequence=1#page=17)
- Windrum, P. (2010). Innovation in public health care: diabetes education in UK. *The Handbook of Innovation and Services*, 129-152.
- Zapata, E. (Septiembre-Diciembre de 2004). Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Escuela de Administración de Negocios*(52), 119-135. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

## ANEXO

### Cuestionarios para Entrevistas a Profundidad

#### *RECOPIACIÓN DE DATOS CON ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA*

A continuación se presenta el cuestionario que servirá guía para la aplicación de la entrevista semiestructurada. El cuestionario está dirigido a propietario y personal administrativo y operativo. La entrevista será grabada y transcrita en su totalidad a fin de analizarla y generar la categorización para la comparación con la teoría (Tarrés, 2008; Sánchez, 2008; Fong, 2009). Las preguntas guía se encuentran soportadas en las consideraciones que presenta el diagrama 1 del presente documento.

#### **Para el empresario o responsable de la empresa:**

##### A.- DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. ¿Cuándo surge la empresa?
2. ¿Qué le impulso a crearla?
3. ¿Cuál es su experiencia en este negocio?
4. ¿Cómo se estructura la empresa? ¿Cuenta con un organigrama de la empresa?
5. ¿En base a qué se definen que actividades hará el personal diariamente o semanalmente?
6. ¿Cuáles son los objetivos de su empresa a mediano y largo plazo?
7. ¿Cuáles considera que son los principales cambios que se han dado en la vida de esta empresa en términos organizacionales?
8. ¿Quién toma las principales decisiones en el taller y en qué circunstancias se consulta a los empleados?
9. ¿Cuántos trabajadores laboran en esta empresa?



10. ¿Qué perfil tiene sus empleados y en base a qué los selecciona?
11. ¿En personal que entra al taller recibe capacitación o entrenamiento continuo?
12. ¿Qué tipo de servicios brinda a sus clientes actualmente?
13. ¿Cómo ha cambiado la gama de servicios que ofrece a sus clientes desde que surgió la empresa?
14. ¿Conoce a sus competidores y tiene algún tipo de comunicación con ellos?

#### B: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES

15. ¿De qué manera la situación económica actual está afectando a su negocio?
16. ¿Cuáles son los obstáculos más importantes que ha tenido con sus clientes?
17. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta con su personal?
18. ¿En términos de la forma cómo está organizado su negocio que retos enfrenta?
19. ¿De qué manera le afectan los talleres que brindan servicios similares a los que usted ofrece?
20. ¿Considera que sus empleados realizan sus actividades de manera eficaz? ¿Qué necesita mejorarse?
21. ¿De qué manera sabe si los clientes se satisfacen con los servicios que usted ofrece?
22. ¿Sus clientes le han solicitado nuevos servicios?
23. ¿De qué manera identifica si sus empleados están satisfechos con su trabajo?
24. ¿Qué modificaciones está usted pensando hacer en el futuro para satisfacer a sus clientes?
25. ¿Cómo detecta los cambios que necesita hacer en su negocio?

#### C.- TIPOS DE INNOVACIÓN

27. A partir de esa evolución ¿Qué novedades se han aplicado en su empresa?

*Para cada innovación:*

28. ¿La novedad que se implementó, fue en el proceso o en el servicio?
29. ¿El proceso/servicio es nuevo o es una mejora de algo ya existente?
  - a. Si es una novedad ¿Por qué lo considera una novedad?

- b. ¿Cuáles son las características que lo distinguen?
  - i. ¿Qué componentes la caracterizan?
  - ii. ¿Qué lo hace diferente a los procesos/servicios anteriores?
- c. ¿Cuál es el beneficio para el cliente?
  - i. ¿Qué características serán de utilidad para los clientes?

#### D.- ORIGEN DE LA IDEA DE INNOVACIÓN

30. ¿Dónde o por quién son originadas las ideas de mejora en el proceso o en los servicios?

*Para cada innovación:*

31. ¿Cuáles son los pasos que se siguen para la implementar una idea novedosa?
- a. ¿Cómo se clarifica la idea novedosa?
  - b. ¿Cómo se obtiene el recurso económico?
  - c. ¿Usted patenta sus innovaciones?
  - d. ¿Cómo ejecuta las modificaciones para la mejora?
  - e. ¿Cómo aplica la mejora?

#### E.- IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

32. ¿Cómo aplica las ideas de mejora?

33. ¿Cuáles han sido primero y cuáles después?

*Para cada innovación:*

34. ¿A qué dificultades se enfrenta para la aplicación de la mejora?
- a. ¿Cuáles son las dificultades que enfrenta para clarificar la idea?
  - b. ¿Cuáles son las dificultades para obtener los recursos necesarios?
35. ¿Cómo cambió la infraestructura de la empresa?
- c. ¿Cuáles son las dificultades para ejecutar las modificaciones de las mejoras?
36. ¿Cómo cambio la estructura organizacional de la empresa?

- d. Al aplicar las mejoras en el proceso/servicio:
  - i. ¿Cuáles son las dificultades para iniciar las operaciones del nuevo servicio/proceso?
  - ii. ¿Cómo es la dificultad de adaptación al cambio en los empleados?
  - iii. ¿Cómo es adaptación al cambio en los clientes?
  - iv. ¿Cómo logra que el cliente conozca los nuevos servicios?
  - v. ¿Qué hace para mantener el nuevo servicio/proceso en operación óptima?

37. ¿Qué nuevas relaciones tuvo que generar con otras empresas/organizaciones?

- e. ¿Cómo generó las nuevas relaciones con otras empresas/organizaciones?

#### F.- RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

38. ¿Cómo se ha visto impactados los resultados la empresa con las mejoras aplicadas?

39. ¿Considera que es benéfico aplicar mejoras a la empresa?

- a. ¿Se ha presentado alguna condición no deseada por la aplicación de las novedades?

40. ¿Cómo se benefician los empleados?

- b. ¿Cómo cambian sus conocimientos y sus habilidades?

- Sostenimiento del proceso innovador

41. ¿Cómo visualiza su empresa en el mediano y largo plazo?

42. ¿Cuál es el siguiente paso en la aplicación de mejoras a su empresa?

43. ¿Cómo aplicará la idea?

## **Cuestionarios para Entrevistas a Profundidad**

**Para los empleados de la empresa que participan en los procesos de innovación:**

### **A.- GENERAL**

1. ¿Cuándo se incorporó al taller?
2. ¿Qué circunstancias impulsaron su incorporación al taller?
3. En términos generales ¿Cómo ha sido su estancia laboral en el taller?
4. ¿Qué experiencia tiene usted en el puesto que actualmente ocupa?
5. ¿Ha recibido capacitación desde su llegada a este taller? ¿De qué tipo?
6. ¿Siempre ha ocupado este mismo puesto o ha ido cambiando?
7. ¿Considera que su salario actual cubre sus necesidades diarias?
8. ¿Qué tipo de incentivos económicos y no económicos recibe actualmente?
9. ¿Cuáles piensa usted que son los principales problemas que existen en este negocio?
10. ¿Qué cambios podrían implementarse en este taller para mejorar?
11. ¿Cuáles son los principales cambios que se han dado en los últimos años en este taller?

### **B.- TIPOS DE INNOVACIÓN**

12. A partir de su experiencia en el taller ¿Qué novedades/modificaciones han sido aplicadas en el taller?

*Para cada innovación:*

13. ¿La novedad/modificación, es una nueva actividad interna o un nuevo servicio ofrecido a los clientes?
  - a. ¿Por qué lo considera una novedad?
  - b. ¿Qué características lo hacen diferente a lo anterior?
  - c. ¿Cómo se beneficia el cliente con la novedad?

### C.- ORIGEN DE LA IDEA DE INNOVACIÓN

14. ¿Has propuesto alguna mejora novedosa al taller, Cuál?

*En caso de haber propuesto una innovación:*

15. ¿Quién escucho su idea por primera vez?

16. ¿Cómo fue recibida por el dueño del taller?

17. ¿Cómo se sintió al saber que su idea fue aplicada en el taller?

18. ¿Cuál fue la razón por la que decidió dar a conocer su idea?

### D.- IMPLEMENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

19. ¿Cómo se han aplicado las nuevas actividades/servicios en el taller?

20. ¿Cuáles has sido primero y cuáles después?

*Para cada innovación:*

21. ¿Qué dificultades surgieron cuando se aplicó la nueva actividad o servicio?

a. ¿Se le explico en qué consistía la nueva actividad o servicio?

b. ¿fue claro para usted en qué consistía la nueva actividad o servicio?

22. ¿Cómo cambió físicamente el taller?

c. ¿Surgieron dificultades para las modificaciones del taller?

23. Cambio la estructura organizacional del taller al aplicar la nueva actividad o servicio:

a. ¿Cuál es el papel que desempeña en la nueva actividad o servicio?

b. ¿Cómo fue su adaptación al cambio en la nueva actividad o servicio?

c. Según su experiencia ¿Cómo se enteran los clientes de los nuevos servicios?

d. ¿Qué hace para mantener la nueva actividad o servicio en operación óptima?

### E.- RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

24. ¿Cómo beneficia la nueva actividad o servicio al taller?

25. ¿Cómo piensa usted que benefició la nueva actividad o servicio a los empleados que participaron en la mejora de los servicios o los procesos?

a. ¿Cómo han cambiado sus conocimientos y habilidades en las actividades que desempeña?

- Sostenimiento del proceso innovador

26. ¿Cómo visualiza el taller dentro de dos o cuatro años?

27. ¿Qué nuevas ideas serian benéficas para el taller?