



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa
Estación de Servicios Inés Galeano, del municipio de Sébaco,
durante el periodo 2018.

Trabajo de seminario de graduación para optar

Al grado de:

Licenciado(a), en Administración de Empresas

Autores:

Dávila Cruz Santiago Eduardo

Landero Sánchez José Fautino

Rivera Ruiz Yeyson Ariel

Tutores:

MSc Flor Idalia Lanuza Gámez

MSc Alberto Sevilla Rizo

Estelí, 13 de febrero de 2020



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Innovación y emprendimiento.

TEMA:

Influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano, del municipio de Sébaco, durante el periodo 2018.

AGRADECIMIENTO

Antes de todo se agradece a Dios, nuestro padre y creador quien nos presta la vida y nos ha dado la sabiduría para realizar este trabajo y finalizarlo hasta alcanzar los objetivos planteados.

A nuestros padres, por su amor, y gran apoyo en todas nuestras vidas, quien es el motor que nos impulsa a salir adelante. A ellos con todo nuestro cariño y esfuerzo agradecemos su respaldo en todo momento.

A la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí y a los docentes quienes contribuyen en la tarea educativa superior, por habernos compartido de sus enseñanzas y permitirnos realizar los estudios de la carrera profesional de Administración de Empresas.

Así mismo queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a la estación de servicios Inés Galeano, quienes nos brindaron y facilitaron su tiempo e información, para poder realizar este trabajo de forma exitosa.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, por habernos permitido llegar a la finalización de esta carrera, por darnos la oportunidad de vivir, por la sabiduría e inteligencia dada para alcanzar nuestras metas.

Dedicado a nuestros padres por ser el respaldo que necesitamos en todo momento, su apoyo moral, económico y espiritual.

A los maestros que han sido nuestra guía durante nuestra formación profesional, por su paciencia, tiempo y valiosos conocimientos aportados cuando necesitamos de ellos.

Y a todas las personas que han demostrado mediante su ejemplo y dedicación que el éxito empieza con la voluntad de vencer obstáculos, alcanzando de esta manera la oportunidad de superarnos.

VALORACIÓN DOCENTE

A través de la presente hacemos constar que: ***Dávila Cruz Santiago Eduardo, Landero Sánchez José Fautino y Rivera Ruiz Yeyson Ariel***, estudiantes del V año de la carrera de Administración de Empresas finalizaron su trabajo investigativo en el tema:

“Influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano, del municipio de Sébaco, durante el periodo 2018”.

Este trabajo fue apoyado metodológicamente y técnicamente en la fase de planificación, ejecución, procesamiento, análisis e interpretación de datos, así como sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Después de revisar la coherencia, contenido y la incorporación de las observaciones brindadas en pre defensa, defensa final y consultas realizadas a especialistas en el tema, consideramos que el mismo hace una aportación significativa al conocimiento y da aportes relevantes sobre la influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano, Sébaco. Asimismo, la amplia literatura científica relacionada con el tema indicado evidencia que ocupa un lugar importante entre los desarrollos recientes de la Administración de Empresas.

Además, se presentó el artículo científico el cual abarca los elementos necesarios para ser presentado. Por consiguiente, valoramos que el mismo cumple con los requisitos establecidos en la normativa y, por lo tanto, está listo para ser entregado ante la institución rectora.

Dado en la ciudad de Estelí a los cinco días del mes de febrero del 2020.

Atentamente.

MSc. Flor Idalia Lanuza Gámez
Docente FAREM – Estelí

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo
Docente FAREM-Estelí

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Antecedentes.....	2
1.2.	Planteamiento de Problema	5
1.3.	Preguntas Problemas	6
1.4.	Justificación	7
II.	OBJETIVOS.....	8
2.1.	Objetivo General.....	8
2.2.	Objetivos Específicos	8
III.	MARCO TEÓRICO	9
3.1.	Empresa	9
3.1.1.	Definición de empresa	9
3.1.2.	Estructura de una empresa	10
3.1.3.	Clasificación de las empresas	13
3.1.4.	Actividades de una empresa	23
3.1.5.	Finalidades de las empresas	25
3.2.	Innovación	28
3.2.1.	Definición de innovación.....	28
3.2.2.	Características de la innovación.....	29
3.2.3.	Tipos de innovación.....	31
3.2.4.	Elementos de innovación.....	35
3.2.5.	Factores de innovación.....	37
3.2.6.	Ventajas y desventajas de la innovación	41
3.2.7.	Estrategias de innovación.....	44
3.3.	Proceso Productivo.....	48
3.3.1.	Concepto de proceso productivo	48
3.3.2.	Características del proceso productivo.....	49
3.3.3.	Etapas del proceso productivo	50
3.3.4.	Elementos del proceso productivo.....	51

3.3.5.	Clasificación de procesos productivos.....	53
3.3.6.	Tipos de procesos productivos	54
3.3.7.	Estrategias de operaciones	55
IV.	SUPUESTO	57
4.1.	Supuesto de investigación.....	57
4.2.	Operacionalización de Objetivos.	58
V.	DISEÑO METODOLÓGICO	62
5.1.	Tipo de investigación	62
5.2.	Población y muestra	62
5.2.1.	Población.....	62
5.2.2.	Muestra.....	63
5.2.3.	Muestreo.....	63
5.3.	Técnicas de recolección de datos o Instrumentos.....	63
5.4.	Etapas de la investigación	65
5.5.1.	Etapa I: Investigación documental.....	65
5.5.2.	Etapa II: Elaboración de instrumentos.....	65
5.5.3.	Etapa III: Trabajo de Campo.....	66
5.5.4.	Etapa IV: Elaboración de informe final.....	66
VI.	RESULTADOS	67
6.1.	Describir las innovaciones que aplica la empresa de servicios Inés Galeano en su proceso productivo.....	67
6.1.1.	Implementación de innovaciones.....	67
6.1.2.	Mejoras aplicadas en los servicios.	69
6.1.3.	Innovaciones en procesos de trabajo.	71
6.1.4.	Innovaciones en procesos estratégicos.....	73
6.1.5.	Innovaciones en procesos de soporte.	76
6.1.6.	Innovaciones en procesos operativos.....	78
6.1.7.	Importancia de la tecnología en las innovaciones de la empresa.....	80

6.2.	Analizar las etapas del proceso productivo que implementa empresa Estación de servicios Inés Galeano.	82
6.2.1.	Etapa analítica del proceso productivo de la empresa.	82
6.2.2.	Actividades de producción desarrolladas.	83
6.2.3.	Implementación de estrategias.	85
6.2.4.	Estrategias para mejorar los servicios.	86
6.2.5.	Implementación de investigaciones.	88
6.2.6.	Objetivo de las investigaciones.	90
6.2.7.	Etapa de síntesis del proceso productivo de la empresa.....	91
6.2.8.	Etapa de acondicionamiento del proceso productivo de la empresa.	92
6.3.	Identificar los beneficios de la innovación en relación al proceso productivo de empresa Estación de servicios Inés Galeano.	93
6.3.1.	Cambios desarrollados con el personal de la empresa.	93
6.3.2.	Valoración de los cambios aplicados en la empresa.	95
6.3.3.	Adaptación a los cambios y mejoras.	97
6.3.4.	Beneficios de los cambios realizados.	98
6.4.	Proponer estrategias para el mejoramiento de las habilidades innovadoras del servicio que brinda estación de servicios Inés Galeano.	100
VII.	CONCLUSIONES	102
VIII.	RECOMENDACIONES.....	103
IX.	BIBLIOGRAFÍA.....	104
X.	ANEXOS.....	110
10.1.	Anexo 1: Cronograma.....	110
10.2.	Anexo 2: FODA de la empresa.	111
10.3.	Anexo 3: Modelo de Encuesta.	112
10.4.	Anexo 4: Modelo de entrevista	119
10.5.	Anexo 5: Guía de observación	121
10.6.	Anexos 6: Fotos de la empresa.	124

I. INTRODUCCIÓN

La innovación se ha convertido en parte fundamental de las empresas, debido a los cambios tecnológicos en el mercado, las empresas se han visto en la necesidad de evolucionar su proceso productivo para elaborar productos nuevos y mejorar la calidad de los servicios.

Esta investigación tiene como propósito determinar la influencia de la innovación en el proceso productivo de la estación de servicios Inés Galeano del municipio de Sébaco, analizando todas las innovaciones que se han implementado para lograr el crecimiento de dicha empresa.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: en el primer capítulo se aborda introducción los antecedentes, preguntas problema y justificación de la investigación, con el fin de sentar las bases del trabajo investigativo. En el segundo capítulo se establecieron los objetivos propuestos a alcanzar con la indagación en la información de la empresa.

A continuación, en el tercer capítulo se presenta el marco teórico el cual consta de tres ejes principales como son: empresa, innovación y proceso productivo. Esto con el fin de investigar toda la información necesaria con respecto a estos tres aspectos de estudio. En el cuarto capítulo se aborda el supuesto de investigación y la operacionalización de objetivos.

En el quinto capítulo se aborda el diseño metodológico en el cual se determina el tipo de investigación, universo de estudio, caracterización de la empresa, muestra, y etapas de la investigación. El sexto capítulo está conformado por el análisis de los resultados obtenidos a través de la investigación.

En el séptimo, octavo, noveno y décimo capítulo se plantean las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo investigativo respectivamente.

1.1. Antecedentes

En la actualidad la innovación forma parte esencial del crecimiento de las empresas, influye en sus actividades y contribuye al mejoramiento de todos los procesos desarrollados para llevar a cabo la elaboración de sus productos y/o servicios. El proceso productivo no es la excepción y es renovado a través de cambios en todos sus aspectos más importantes.

Para dar inicio con esta investigación, se citaron tesis anteriores en el ámbito local, nacional e internacional, que sirvan como parte de los cimientos de este trabajo. Para elaborar este estudio se realizó consultas previas a diversas fuentes de información relacionadas al tema de investigación “Influencia de la innovación en el proceso productivo”. De la Biblioteca “Urania Zelaya” (FAREM-Estelí) se identificaron dos tesis de seminario de graduación para obtener el título de licenciatura en Administración de Empresas relacionadas con esta investigación.

Del sitio web Repositorio Institucional UNAN-Managua, se tomaron dos tesis relacionadas con la innovación y emprendimiento, estos trabajos fueron seleccionados como antecedentes nacionales, relacionadas con el tema de investigación que se aborda.

A nivel internacional se tiene la primera tesis de grado en administración y dirección de empresas, la cual es presentada por Murillo Val (2014), de la ciudad de Bilbao, España, y se titula “La innovación empresarial y el emprendimiento”. Esta investigación es de tipo cualitativa y su objetivo es investigar cómo se materializa la innovación empresarial a través de la creación de nuevas empresas, se trata de observar la relación entre la capacidad emprendedora e innovadora de los países.

Concluyó “si comparamos el emprendimiento total con el motivado por la oportunidad, el valor esperado del emprendimiento por oportunidad disminuye significativamente para las economías impulsadas por la innovación relativamente a las Efficiency Driven, dado un valor del PIB”.

En segundo lugar, siguiendo con el ámbito internacional se tiene, “El papel de la innovación en algunas PYMES de manufactura”, trabajo presentado por Solano Salazar, (2010), de la ciudad de México. Esta investigación es de tipo cualitativa. Su conclusión fue que las empresas PYMES no están bien organizadas y estructuradas lo que limita la innovación en la ampliación de nuevos mercados.

A nivel nacional se tiene una tercera tesis por Martínez Díaz (2016) en Licenciatura en Administración de Empresas titulada “Comportamiento Innovador de la Farmacia San Benito del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2016”. Esta investigación es de tipo cualitativa.

Se llegó a la conclusión “La Farmacia San Benito se caracteriza por ser una pequeña empresa innovadora e imitadora y de esta manera ha desarrollado innovaciones de carácter reactivo en los aspectos que tienen que ver directamente con su gestión comercial y de servicio, por medio de su destreza, habilidad y capacidad administrativa”.

Una cuarta tesis por Espinoza Torrez & Ortega Molina (2016) presentan un trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas titulada “Comportamiento Innovador de la Estación de servicios Inés Galeano en el Municipio de Sébaco, Departamento de Matagalpa, periodo 2016”. Esta investigación es de tipo cualitativa.

Su conclusión fue “A través de la investigación exhaustiva de las teorías existentes y trabajo de campo, se logra conocer acerca del comportamiento innovador de la Estación de servicio Inés Galeano la cual se caracteriza por ser un comportamiento innovador mayormente reactivo y en menor grado proactivo”

En la Facultad Regional Multidisciplinaria Estelí, (FAREM-Estelí), se encontró una quinta tesis, Torrez Benavidez, Urbina Martínez, y Vílchez Zamora (2017) presentan un trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas titulada “Factores que inciden en la innovación para el proceso productivo de la fábrica de cajas para puros ¡Ay qué lindo! en la ciudad de Condega, I semestre 2017”. Esta investigación es de tipo cualitativa.

Como conclusión en su investigación se identificaron ciertos factores de innovación que inciden de forma positiva y negativa en el proceso productivo, así como estrategia de innovación, para mejora algunas fallas en la producción.

Una sexta y última tesis de Licenciatura en Administración de Empresas es presentada por: Vídea Cruz, Acevedo Morales, y González González (2017), titulada “Importancia de la innovación en el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa Bloques Vílchez, del Municipio de Pueblo Nuevo, primer semestre del año 2017”. Esta investigación es de tipo cualitativa.

Se concluyó mediante el análisis minucioso del proceso administrativo que dicha empresa presenta deficiencia en su organización y estructura, y que necesita innovar en su gestión administrativa y realizar cambios internos para obtener resultados diferentes en el futuro.

Por lo tanto, las tesis antes mencionadas abordan los temas de innovación y emprendimiento como parte de fundamental del crecimiento y desarrollo de las empresas, y la presente investigación se enfocará en la influencia de la innovación en el proceso productivo, la cual tiene como objetivo analizar su aplicación y el impacto que esta genera en la organización.

1.2. Planteamiento de Problema

La innovación tiende a mejorar el proceso productivo dentro de una empresa, aquello que pueda ser más atractivo y presentable, que proporcione cambios e introduzca novedades para lograr los objetivos y metas planteadas.

En el contexto actual es necesario el estímulo al cambio y la innovación, por lo tanto, el reto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es reconocer que “en la actualidad es indispensable la innovación constante en el proceso productivo de las organizaciones”.

Estación de Servicios Inés Galeano, ha realizado cambios y mejoras continuas en sus instalaciones, pero necesitan innovar en su proceso productivo, aplicar estrategias, capacitar el personal y demás cambios que deben realizarse para que la innovación en su servicio influya de forma positiva para la empresa y no solamente a los clientes.

Debido a esto se decidió investigar cual es el impacto de la innovación en los servicios que ofrece, de qué forma han influido todos los cambios realizados en el proceso productivo de la empresa, si ha sido de forma positiva o negativa.

De continuar esta situación de cambio, se debe de implementar técnicas que permitan superar y evaluar las debilidades que se presentan en el proceso productivo, al momento de brindar los diferentes servicios que oferta la empresa.

Finalmente es importante que la empresa innove en sus servicios, conforme a los gustos y deseos de sus clientes al realizar acciones de forma innovadora, estas deben estar acorde a las necesidades del mercado. Con esta investigación se propondrán estrategias que permitan fomentar la innovación en dicha estación, además brindar información a la empresa sobre el impacto que tiene la innovación en el proceso productivo.

1.3. Preguntas Problemas

- Pregunta General

¿Cuál es la Influencia de la innovación en el proceso productivo, de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano, en el municipio de Sébaco durante el periodo 2018?

- Preguntas específicas

1. ¿Qué innovaciones aplica la empresa de servicios Inés Galeano en su proceso productivo?
2. ¿Qué etapas de proceso productivo implementa empresa Estación de servicios Inés Galeano?
3. ¿Cuáles son los beneficios de la innovación en relación al proceso productivo de empresa Estación de servicios Inés Galeano?
4. ¿Qué estrategias se pueden proponer para el mejoramiento de las habilidades innovadoras del servicio que brinda estación de servicios Inés Galeano?

1.4. Justificación

Esta investigación tiene como propósito determinar la influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa antes mencionada, aportar de forma teórica, el conocimiento necesario para que la empresa pueda aplicarlos en sus decisiones administrativas para innovar en sus servicios cada vez que sea necesario.

En un mercado cambiante debido a la tecnología y otros factores, entendemos que las empresas necesitan estar preparadas para los nuevos retos que el entorno presenta. Los gustos, deseos y necesidades cambian y las organizaciones deben prepararse para diseñar y llevar a cabo los cambios necesarios en la venta de sus productos o servicios.

Con este trabajo se pretende brindar aportes para que la empresa pueda innovar de la manera correcta, para que pueda conocer si está capacitada para brindar el servicio adecuado como los clientes lo demandan.

La investigación será de mucha utilidad para la empresa, ya que le permitirá conocer si sus innovaciones han influido de forma positiva o negativa en su proceso productivo, su logística o su organización. Además, puede servir como base para realizar cambios futuros en el ámbito social, económico y organizacional.

La importancia de conocer y analizar las principales innovaciones implementadas por la estación de servicio Inés Galeano, radica en que permite a la empresa estar al tanto de cuáles son sus aciertos y desaciertos en términos de innovación, lo cual es importante, debido a las exigencias de un mercado cada vez más competitivo y globalizado, una empresa que no innove de manera constante tiende a desaparecer.

Para concluir cabe mencionar que este trabajo es realizado con el fin de recolectar la información necesaria, para conocer, comprender y determinar el impacto que tiene la innovación en una empresa. Se espera que dicho estudio sirva como base para investigaciones futuras para estudiantes de la universidad.

II. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la innovación en el proceso productivo, de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano, en el municipio de Sébaco durante el periodo 2018.

2.2. Objetivos Específicos

1. Describir las innovaciones que aplica empresa estación de servicios Inés Galeano en su proceso productivo.
2. Analizar las etapas del proceso productivo que implementa empresa estación de servicios Inés Galeano.
3. Identificar los beneficios de la innovación en relación al proceso productivo de empresa estación de servicios Inés Galeano.
4. Proponer estrategias para el mejoramiento de las habilidades innovadoras del servicio que brinda empresa estación de servicios Inés Galeano.

III. MARCO TEÓRICO

3.1. Empresa

3.1.1. Definición de empresa

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa (ya sea propia o no) o que piense emprender una, conozca cuál es la definición de empresa.

Definición de empresas según diversos autores:

Romero (2009) define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".

García del Junco y Casa Nueva Rocha (2000) definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Para Andrade Espinoza (2005) la empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

Cultural S.A (1999) define a la empresa como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad".

Toda empresa está conformada por un conjunto de personas, (empresario/s y colaboradores), recursos materiales, tecnológicos y logísticos que forman parte de

una organización con los objetivos de realizar una actividad económica que genere utilidad.

3.1.2. Estructura de una empresa

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa según Definición de Empresa (2006):

Entidad: Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).

Elementos humanos: Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.

Aspiraciones: Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.

Realizaciones: Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.

Bienes materiales: Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.

Capacidad técnica: Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.

Capacidad financiera: Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).

Producción, transformación y/o prestación de servicios: Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades: 1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico, 2) transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado y 3) prestar servicios.

Satisfacción de necesidades y deseos: La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa McDonald's para satisfacer la necesidad de alimento).

Una estructura puede variar en función de varios aspectos, por ejemplo, el número de integrantes de las empresas, la naturaleza del servicio o producto, el modelo directivo, los tipos de procesos, entre otros.

Veamos algunos de ellos y los rasgos principales que las hacen más atractivas en un caso o en otro Según OBS Business School (2019):

Estructura funcional:

- Su objetivo es cubrir las necesidades de distintos niveles jerárquicos, al frente de cada uno de los cuales está un especialista o jefe de sección.
- Dentro de este sistema de empresa, prima la especialización y el trabajo enfocado a objetivos concretos. Es decir, combate la multiplicidad de funciones.
- Sin embargo, eso no evita que los integrantes de los equipos reciban órdenes de varios jefes o encargados, con lo cual la comunicación puede hacerse difícil. De hecho, uno de los riesgos de este modelo es la creación de ambientes poco estables.

Estructura jerárquica:

- Es una de las más utilizadas, tanto en medianas como en grandes empresas. Consiste en la creación de pequeñas dependencias que son supervisadas por uno o varios cargos superiores; en éstos recae la toma de decisiones.
- Es ideal para organizaciones que carezcan de unidad de mando. Pero cuidado: puede dar lugar a una excesiva concentración de la autoridad y el poder.

Estructura en línea (staff):

- Se trata de un novedoso modelo que combina las relaciones de autoridad directa con el asesoramiento que ejercen agentes externos a la empresa.
- Los consultores o asesores son un buen ejemplo del modelo staff. Éstos suelen suplir necesidades que las compañías no pueden cubrir por sí mismas. La autoridad nunca se ve amenazada y las actividades tienden a optimizarse en tiempos y recursos.

Estructura matricial

- Este modelo se basa en la agrupación de recursos y materiales para tareas específicas o proyectos. Una vez finalizados, la estructura suele disolverse.
- Los integrantes de los equipos pueden pertenecer o no a la organización. Tienen dos jefes: uno general y otro que ejerce como responsable de la labor específica.
- La estructura matricial es perfecta para una gestión eficaz de los recursos. Además, es un ingrediente para la motivación y el fortalecimiento de los equipos.

La empresa debe diseñar su estructura de acuerdo a sus objetivos, cultura organizacional, actividad que realiza y demás aspectos importantes en las operaciones que esta realiza.

3.1.3. Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, se pueden clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación, se presentan los tipos de empresas de acuerdo con Solisurdian (2011):

Según la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- **Empresas del sector primario**

Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

- **Empresas del sector secundario**

Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- **Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
- **De consumo final.** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- **De producción.** Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
 - Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- **Empresas del sector terciario.**

Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

Según la procedencia de capital

- Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)
- Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores, etc.
- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- **Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- **Empresas societarias o sociedades:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- **Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.**

Según su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa.

Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.

Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.

Empresas internacionales: si su radio de actuación abarca a dos o más países.

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

- Empresa aspirante: aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- Empresa especialista: aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- Empresa líder: aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- Empresa seguidora: aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

Teniendo en cuenta la importancia de este tema, a continuación, veremos un resumen informativo acerca de cuáles son los diferentes tipos de empresa, según una clasificación que incluye diversos criterios. También revisaremos cuáles son los tipos de empresa existentes en las economías de mercado.

Clasificación Según Diversos Criterios:

Según De Zuani (2003) los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas son los siguientes:

Según el Sector de Actividad:

Se clasifican en:

- **Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
- **Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.
- **Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.
- **Según la Propiedad del Capital:**
Se refiere a: si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos. En ese sentido, se clasifican en:
 - Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
 - Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
 - ✓ Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

Según el ámbito de Actividad:

Esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social.

En este sentido las empresas se clasifican en:

- Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
- Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.

- Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
- Empresas Nacionales: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
- Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Según el Destino de los Beneficios:

Según el destino que la empresa decida otorgar a los beneficios económicos (excedente entre ingresos y gastos) que obtenga, pueden categorizarse en dos grupos:

- Empresas con ánimo de Lucro: Cuyos excedentes pasan a poder de los propietarios, accionistas, etc...
- Empresas sin ánimo de Lucro: En este caso los excedentes se vuelcan a la propia empresa para permitir su desarrollo.

Según la Forma Jurídica:

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad. La elección de su forma jurídica condicionará la actividad, las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de la empresa. En ese sentido, las empresas se clasifican en términos generales:

- Unipersonal: El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- Sociedad Colectiva: En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes

también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

- Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- Sociedad Anónima: Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

Fleitman (2000) clasifica las empresas según el Tamaño:

Grandes Empresas: Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

Medianas Empresas: En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

Pequeñas Empresas: En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

Microempresas: Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

Tipos de Empresa en Economías de Mercado:

Según Samuelson y Nordhaus (2002), en las economías de mercado se produce una amplia variedad de organizaciones empresariales que van desde las más pequeñas empresas de propiedad individual hasta las gigantescas sociedades anónimas que dominan la vida económica en las economías capitalistas.

Esta amplia variedad de organizaciones empresariales se divide —en términos generales— en los siguientes tipos de empresa:

Empresas de propiedad individual: Por lo general, este tipo de empresa se halla constituida por el profesional, el artesano o el comerciante que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda; sin embargo, en la actualidad también se debe considerar a los millones de tele trabajadores o emprendedores en internet que han iniciado y mantienen un negocio en la Red o prestan servicios a través de ella.

Sociedad colectiva: Dos o más personas cualesquiera pueden unirse y formar una sociedad colectiva. Cada una acuerda aportar parte del trabajo y del capital, quedarse con un porcentaje de los beneficios y compartir, desde luego, las pérdidas o las deudas.

Sociedad anónima: Es una entidad jurídica independiente y, de hecho, es una — persona— jurídica que puede comprar, vender, pedir créditos, producir bienes y servicios y firmar contratos. Disfruta, además, de responsabilidad limitada, lo que quiere decir que la inversión y la exposición financiera de cada propietario en ella se limitan estrictamente a una cantidad específica.

Según Samuelson y Nordhaus, en las economías de mercado avanzadas, la actividad económica se encuentra en su mayor parte en las sociedades anónimas privadas.

Para terminar este punto, cabe señalar que, según Samuelson y Nordhaus (2002), las empresas que predominan por su número son las diminutas. Pero las que dominan la economía por sus ventas y activos, por su poder político y económico y por el volumen de su nómina y empleo son los pocos cientos de grandes sociedades anónimas.

Clasificación de las MIPYME en Nicaragua según la Ley 645

Según el artículo 4 de la LEY No. 645 (2008):

Las MIPYME son todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, que operan como persona natural o jurídica, en los diversos sectores de la economía, siendo en general empresas manufactureras, industriales, agroindustriales, agrícolas, pecuarias, comerciales, de exportación, turísticas, artesanales y de servicios, entre otras.

Se clasifican dependiendo del número total de trabajadores permanentes, activos totales y ventas totales anuales.

Toda persona natural debidamente inscrita como comerciante en el Registro Público Mercantil correspondiente, tendrá los mismos beneficios, deberes y derechos que concede la presente Ley y podrá inscribirse en el Registro Único de las MIPYME.

El Reglamento de esta Ley definirá las características, combinación y ponderación de los parámetros a fin de determinar la clasificación de cada una de las empresas del sector MIPYME.

Según el arto. 3 del Reglamento de la Ley de la MIPYME. Clasifica a las empresas tomando en cuenta al número de trabajadores, activos totales y ventas totales anuales.

La clasificación de cada MIPYME, en la categoría correspondiente a micro, pequeña y mediana se hará conforme a los parámetros indicados a continuación:

VARIABLES	Micro Empresas	Pequeña Empresa	Mediana
Parámetros			
Número Total de Trabajadores	1-5	6-30	31-100
Activos Totales (Córdobas)	Hasta 200.0 miles	Hasta 1.5 millones	Hasta 6.0 millones
Ventas Totales Anuales (Córdobas)	Hasta 1 millón	Hasta 9 millones	Hasta 40 millones

De acuerdo arto. 23 las MIPYMES obtienen acceso financiero, a través del órgano rector de la presente Ley, la cual promoverá el acceso al crédito y a otras fuentes de capital, por medio de la creación de instrumentos financieros y bancarios, de sistemas de garantías, fideicomisos, descuentos y reducción de riesgos, que sean

orientados a las micro, pequeña y mediana empresa, de acuerdo con las leyes que rigen la materia.

El art. 24 determina de que los servicios financieros brindados por el Estado, se obtendrán a través del órgano rector de la presente Ley en coordinación con el sistema bancario nacional, promoverá de manera integral el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales en beneficio de las MIPYME.

Estos servicios financieros a su vez garantizan la democratización del crédito y así facilitar el acceso del mismo a los empresarios de MIPYME. La Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras, debe normar todo lo concerniente a la creación del crédito a las MIPYME.

3.1.4. Actividades de una empresa

La actividad empresarial es cualquier actividad que realice una empresa, durante su ciclo de vida, con el fin de conseguir sus objetivos. Según Coordinación Empresarial (2014):

La actividad empresarial es un proceso con fines comerciales o industriales para el beneficio de cualquier empresa. Por lo tanto, la definición de actividad empresarial supone el desarrollo de cualquier compañía con el fin de conseguir aumentar sus ganancias y su potencial en un mercado competitivo. Dependiendo de la tipología de la empresa, se encuentran diferentes actividades empresariales según las características de la misma.

La actividad empresarial es toda aquella acción que una empresa lleva a cabo con el objetivo final de producir y comercializar sus bienes o servicios, generando ingresos a la empresa y, por lo tanto, generando un volumen monetario para agrandar sus ganancias y ganar, posteriormente, un volumen de tamaño interno mayor para evolucionar.

Por ello y para conseguir este objetivo, todas las tareas o actividades que se realicen en el interior de toda empresa, necesitan ser supervisadas por una correcta gestión interna de la empresa y de capital, organizando los recursos materiales de los cuales se dispone, además de los recursos humanos disponibles en la empresa para llevar a cabo el desarrollo de las actividades empresariales.

Tipos de Actividades Empresariales según Área Tecnología (2017):

Actividades de Producción

Las actividades de producción incluyen todas las actividades necesarias para la fabricación de un producto o prestar un servicio. Son una función esencial del negocio, porque sin un producto o servicio a vender, una empresa no tiene razón de ser.

Las actividades de producción siempre van a girar en torno a la adquisición de recursos o materias primas, la conversión de esos recursos en algo que vender y la programación y el control del proceso de conversión. Algunas actividades necesarias para lograr estos objetivos incluyen la creación de programas de producción, haciendo inventario, mantenimiento de equipos, medición de la calidad y eficiencia, el diseño de flujos de trabajo y por supuesto como se crea o fabrica el producto.

Actividades de Marketing

Sin clientes para sus productos o servicios, una empresa no puede mantenerse a flote, por lo que la comercialización es otra actividad empresarial fundamental.

Las actividades de marketing van más allá de simplemente la creación de anuncios que atraen a los clientes. Las actividades de marketing están íntimamente relacionadas con los productos y servicios de una compañía mediante la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores.

Las actividades de marketing determinan el rendimiento de los productos y servicios de una empresa, la fijación de precios adecuados, los mejores canales de

distribución y envasado, análisis de los consumidores y del mercado y los estudios necesarios de promoción de ventas.

Actividades Financieras

El resultado final: El dinero hace posible el negocio. Las actividades financieras son necesarias para construir una base para la seguridad de una empresa, lo que garantizará sus operaciones futuras.

Las Finanzas deben medir las operaciones para crear pronósticos que predicen la capacidad de una empresa para cumplir con los retos del futuro. La creación de presupuestos, la asignación de fondos en toda la empresa, la determinación de las inversiones, la protección de los activos, la gestión del crédito y la preparación de informes financieros son actividades de financieras.

Las empresas importantes suelen preparar el balance de situación, que muestra los activos y pasivos de una empresa, y la cuenta de resultados. Restando los gastos de la renta, la cuenta de resultados revela los cambios en los resultados de una empresa.

Otras actividades empresariales

Además de las actividades anteriores otras se vuelven importantes según una empresa va creciendo. Con el aumento de empleados viene la necesidad de gestionar los recursos humanos de una empresa. Una vez que una empresa decide que quiere ampliar su oferta, la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+I) también se convierte en una actividad comercial muy importante.

3.1.5. Finalidades de las empresas

Una empresa es una organización con fines comerciales y económicos, dedicada a producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado, a cambio de un beneficio económico. La finalidad primordial de las empresas es la obtención de rendimientos económicos por sus actividades productivas o de servicios. Sin

embargo, maximizar los resultados económicos no es el único propósito, ya que ello podría hacer peligrar su supervivencia.

Las empresas persiguen otras metas:

Obtener el mayor beneficio posible. De no ser así, los socios no arriesgarían su capital ni emplearían su tiempo en una actividad que está llena de riesgos e incertidumbre.

Garantizar la supervivencia. Anticiparse a los cambios del entorno y adaptar su oferta a las necesidades del mercado son estrategias que aseguran su continuidad.

Crecer. Las empresas desean ser grandes y fuertes para ser competitivas. Por eso, tratan de fidelizar a sus clientes, conquistar a nuevos consumidores, expandirse a otras áreas geográficas o iniciar nuevas líneas de negocio.

Generar beneficios no económicos. Mejorar su reputación social o contribuir a un mayor desarrollo social son los objetivos que están detrás de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que desarrollan.

De una manera indirecta, la empresa alcanza otras finalidades, más de tipo social, ya que crea puestos de trabajo, abastece a la población con productos y servicios necesarios, paga impuestos y favorece el desarrollo de otros negocios, como proveedores, distribuidores y servicios complementarios para los empleados (restaurantes, transporte, etc.). Por eso, se dice que las empresas son fuente de riqueza.

Finalidades sociales y económicas según Raffino (2019)

La finalidad social interna contribuye desarrollo de las personas de la empresa. Las empresas tienen finalidades externas e internas que respectan a lo social como a lo económico.

En cuanto a las finalidades económicas, deben servir a los hombres que trabajan dentro y a los que trabajan fuera de la empresa, y podemos encontrar las siguientes:

Finalidad económica externa. Es la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer todas las necesidades que surgen de la sociedad.

Finalidad económica interna. Se buscará obtener un valor agregado para poder entonces remunerar a las personas que forman parte de la empresa. Las formas de remuneración pueden ser en forma de utilidades, dividendos, salarios, sueldos, así como también prestaciones. Esto tiene como fin brindar la oportunidad de realizar inversiones y empleos a los trabajadores.

Los aspectos sociales en una empresa son igual de importantes que los económicos debido a que la misma está compuesta por personas y está dirigida a otras personas. Suele denominarse como responsabilidad social, lo cual encierra, incluso, temáticas ecológicas.

Las finalidades sociales internas y externas de una empresa son:

La finalidad social externa.

Consiste en la contribución del desarrollo de cada sociedad, se debe intentar que en el desempeño económico también se cuiden los valores sociales y los personales que se consideren fundamentales. Para poder realizar esto de manera satisfactoria, se debe promover en los empleados y en los socios que esto se cumpla y se lleve a cabo.

La finalidad social interna.

Es aquella en la que se contribuye al pleno desarrollo de las personas que forman parte de la empresa. Se debe lograr que los valores humanos fundamentales no sean vulnerables y que, a su vez, los mismos puedan promoverse a través de los empleados y de los socios.

3.2. Innovación

3.2.1. Definición de innovación

“Innovación” es una palabra que procede del latín innovatĭo, -ōnis que a su vez se deriva del término innovo, -are (‘hacer nuevo’, ‘renovar’), que se forma con in- (‘hacia dentro’) y novus (‘nuevo’). Algunos términos que tienen un significado similar son: ‘reforma’, ‘renovación’ y ‘cambio novedoso’. Es innovación todo aquel cambio que supone una novedad, mejora solución, simplificación o adaptación de lo ya existente.

Según Escuela de organización industrial (2015) la innovación es:

Utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta. Cada proceso de innovación es específico para cada caso, y muy probablemente no sirva para abordar otros retos. Es por ello que resulta complicado definir de forma estricta un método para innovar. A veces se dice también que carece de lógica, porque aborda problemas que aún no se han descubierto o crea necesidades.

Casi a modo de consenso puede afirmarse que la innovación se asocia al progreso de la sociedad: innovar es aumentar el valor de la sociedad y de lo que ella hace. Innovar es, de hecho, una necesidad vital que en todo momento realizan los seres humanos con el fin de progresar. Obviamente, la frecuencia e intensidad con la que se realizan los procesos de innovación depende de una gran cantidad de circunstancias que afectan a la persona, como por ejemplo su condición social o económica.

En términos generales, innovar es conseguir un fin a través del conocimiento, siguiendo un camino que no se había seguido previamente. A pesar de tan elevada definición, innovar no es algo que constituya un gran mérito personal ya que es algo que todo el mundo realiza a diario, aunque sea a bajo nivel.

Por otra parte, al contrario que otras muchas cosas, la innovación nunca llega a su fin. Es un camino desconocido que nos lleva a una meta, y que una vez descubierto y recorrido lleva a otros caminos desconocidos. A veces no se llega a la meta prevista: el camino no llevaba a dónde se esperaba. Y en este caso la solución es, para variar, más innovación. La innovación también es futura, porque por definición aborda escenarios futuros (¿qué quiero conseguir y cómo lo voy a hacer?).

Pero la innovación tiene un coste, no es gratis. El coste no sólo es económico, sino también de gestión. Y no resulta sencillo ni barato gestionar algo tan caótico como la innovación, cuyos resultados son imprevisibles. A pesar de esto, el coste de hacer innovación siempre es inferior al coste de no hacerla (en término de costes futuros o ganancias que no se tendrán).

En definitiva: innovar es una actitud, una creencia de que para mejorar la situación actual hay que hacer algo diferente y de que el futuro puede ser mejor que el presente.

La innovación es algo que supone una novedad, algo distinto a lo que vemos. Puede generar cambios positivos y negativos, pero nos permite experimentar acciones diferentes en lo que hacemos y en cómo se hace.

3.2.2. Características de la innovación

Las características de la innovación según Significado (2018) son:

Innovación es cambio

Innovar es siempre cambiar: hacer de lo ya existente algo nuevo, mejorarlo, modificarlo, adaptarlo, simplificarlo. Puede cambiarse un proceso, un método, un formato, un instrumento, un producto, un material.

Un ejemplo de cambio innovador es el lector electrónico (o e-reader), que permite leer y almacenar una biblioteca gigantesca en la palma de nuestra mano gracias al

libro electrónico (también conocido como e-book). Y fue apenas un cambio de formato: del libro de papel al libro digital.

Innovación es mejoramiento

Toda innovación debe ser también un mejoramiento con respecto a lo que existía anteriormente. Muchos aspectos suponen una mejoría, bien porque ahorran tiempo, hacen más efectivo o fácil un proceso, reducen costos, o bien porque su impacto medioambiental es menor, etc.

Una innovación a este respecto lo ha supuesto el teléfono inteligente, que aúna un sinnúmero de funciones: reproductor musical, cámara fotográfica, navegador web, calculadora, cuaderno de apuntes y, claro, todavía sirve como teléfono.

Innovación es solución

Innovar también supone resolver problemas o situaciones innecesariamente complejas para hacer nuestra vida más fácil.

La creación del GPS (o sistema de posicionamiento global) es un ejemplo de ello. Atrás quedaron complicados mapas de rutas y coordenadas; ahora es posible recorrer una buena parte del mundo sin perdernos con este sistema.

Innovación es simplificación

Lograr simplificar procesos es otro de los desafíos de la innovación. Ahorrarnos energía y tiempo en pasos, procesos o métodos que no son fundamentales es otra de las características claves de una innovación.

Un ejemplo de simplificación son los buscadores en internet, que nos permiten navegar por el ciberespacio sin abrumarnos por la sobreabundancia de información. Google, en este sentido, tiene un avanzado sistema de búsqueda que clasifica la información que buscamos según su utilidad, calidad y adecuación a nuestros intereses.

Innovación es hacer más fácil

Innovar es, por lo tanto, solucionar problemas y simplificar procesos, y esto también significa hacerlo todo más fácil para las personas.

Por ejemplo, la llegada de las pantallas táctiles ahora nos permite usar nuestros dispositivos electrónicos (teléfonos, tabletas, computadoras) de manera directa e intuitiva, sin que necesitemos un largo manual de usuario para ello.

Innovación es adaptabilidad

Innovar también implica adaptarse a las nuevas realidades. El mundo cambia constantemente, y también nuestras necesidades cotidianas.

Un ejemplo de adaptación es la fabricación de carros alimentados por energía eléctrica, que no solo son más amables con el medio ambiente, sino que previenen una potencial escasez futura de hidrocarburos.

Innovación es progreso

Innovación, en definitiva, implica cambiar, mejorar, solucionar, facilitar y simplificar procesos, métodos, tareas, todo lo cual se resume en progreso para la sociedad: la posibilidad de hacer más con menos y de tener una mejor vida que en el pasado.

Un ejemplo de progreso traído por la innovación es la llamada Revolución Ford, que supuso la posibilidad de fabricar en serie un producto tan complejo como un automóvil, abaratando los costos y haciéndolo accesible a todos.

3.2.3. Tipos de innovación

Según Consejo Aragonés de Cámaras (2015) la Innovación puede ser de varios tipos:

- **Innovación de Producto:** Introducción en el mercado de un producto/servicio nuevo o considerablemente mejorado.

- **Innovación en la Organización:** Introducción de cambios en las formas de organización que supongan nuevas estructuras organizativas de los procesos industriales.
- **Innovación de Mercado:** Introducción de nuevos métodos de comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes o cambios en el sistema de empaque o embalaje.
- **Innovación en Modelos de Negocio:** Adopción de nuevas maneras de percibir ingresos por parte de los clientes a partir de nuevas formas de generar valor.
- **Innovación en la Gestión:** Adopción de nuevas formas de Gestión integral o parcial implantando principios, prácticas y procedimientos no tradicionales o sustancialmente modificados.

Cuando se habla de tipos de innovación, es necesario que mencionar que esta puede ir enfocada a un sector en particular, por lo que se considera indispensable que conozcamos cuales son los sectores a donde puede ir dirigido, de acuerdo al Manual de Oslo (2007) estos son los cuatro sectores donde podría caer la innovación:

Innovación de producto

Las innovaciones que podemos encontrar dentro de un producto y/o servicio que presente la organización, son aquellas que generan cambios notorios en sus especificaciones y características; este tipo de innovación hace alusión a productos y/o servicios nuevos o productos y/o servicios con unas mejoras totalmente nuevas.

Los nuevos aportes pueden ser de características técnicas sobre su uso, las mejoras se realizan con ayuda de la tecnología o conocimiento de sus colaboradores, nuevos materiales o componentes o de la informática en general. Los productos y/o servicios que sean innovadores, deben de tener diferencias bien establecidas de los que ya podemos encontrar en el mercado.

Innovación de proceso

Las innovaciones de proceso son cambios significativos en los métodos de producción o distribución.

Las innovaciones que van encaminadas a los procesos que ocurren dentro de las organizaciones son las que ocurren cuando se realizan cambios significativos en las técnicas, materiales, sistemas, redes informáticas, entre otras que su fin sea el de disminuir el costo de producción y distribución. El innovar los procesos mejora las actividades de apoyo como pueden ser las compras, contabilidad o los diferentes tipos de mantenimiento que se realizan, entre otros.

Innovación de mercadotecnia

Dentro de la parte de la mercadotecnia que usa una organización para poder dar a conocer sus nuevos productos, también podemos encontrar diversos tipos de innovación, se contienen las mejoras que se aplican para la comercialización de los productos y/o servicios que maneja la organización, también podría aplicar para los diseños que tengan y las presentaciones de estos hacia los consumidores, por último, está la distribución y promoción que se le da por los diferentes canales de comunicación.

La innovación en la mercadotecnia presume de un antes y un después en el proceso usado por la organización para dar a conocer lo que ofrece hacia sus consumidores y futuros consumidores. Un ejemplo sería abrir nuevas sendas de venta (franquicias, ventas directas, cambiar el como se muestra el producto en diferentes comercios, entre otros).

Innovación en la organización

El último tipo de innovación es el que realizan en sí mismas las organizaciones como su nombre lo indica. Este tipo de innovación se reconoce por el uso de nuevas prácticas empresariales, así como sus metodologías que utilizan en su día a día, mejoramiento en la organización de sus colaboradores para realizar sus diferentes

actividades y en las relaciones que tiene con su ambiente exterior la organización con la finalidad de poder aumentar su productividad y mejorar sus resultados.

La gestión del talento humano se cataloga como una innovación en la organización, así mismo, la variación entre la integración de los consumidores y proveedores cae en esta clase de innovación.

Innovación incremental

La innovación incremental hace referencia al tipo de innovación que solo le da valor agregado a un producto y/o servicio, un proceso que ya existe y se encuentra en circulación dentro del mercado.

Por lo regular esta clase de innovación son clasificadas como actualizaciones y parte de una base de conceptos ya fijados y por ende solo aportara pequeños cambios que no son muy significativos; un ejemplo sería el de cambiarle un poco la imagen o la forma a un producto que ya esté en circulación dentro del mercado, tal vez darle nuevas funciones o cambiar un aspecto muy leve para mejorar su eficiencia o hacerlo más llamativo para el consumidor.

En los productos y/o servicios los cambios que no son muy significativos que se le agregan tienen como fin el satisfacer los requerimientos de sus clientes, también se busca generar mayores expectativas y experiencias con los nuevos elementos agregados.

Para poder generar la innovación incremental en la organización, los colaboradores pueden hacer uso de diversas técnicas o herramientas, como las ya muy conocidas lluvia de ideas, bosquejos, grupos de estudio, entre otros.

Hay que tener presente que esta clase de innovaciones no serán para siempre y estarán restringidas a un cierto lapso de tiempo; es por esto que son varias las

organizaciones las que están innovando la mayor parte del tiempo para poder ofrecer nuevos productos y/o servicios a los consumidores.

Innovación radical

Las innovaciones que se catalogan como radicales, son aquellas que generan un parteaguas o separaciones entre las organizaciones y los conceptos que ya tienen estipulados. Esta clase de innovaciones dan paso a la creación de productos y/o servicios, también pudiendo ser nuevos procesos o metodologías, que al entrar al mercado dan origen a cosas que no se conocían actualmente.

Las innovaciones radicales más normales son aquellas que se basan en la tecnología; como ejemplo se podría tener el uso de los caballos para mover los vehículos donde se transportaban las personas, a los vehículos de motor que en nuestra época sigue siendo la forma más común en que nos transportamos.

Crear una innovación radical puede provocar diferentes sentimientos entre todos los involucrados, desde generar mucha expectativa, hasta generar desconfianza entre los altos directivos de la organización ya que no saben a ciencia cierta cómo va a ser aceptado el producto y/o servicio que lanzaran al mercado. Muchas de las ocasiones, estas innovaciones provocan cambios en las áreas en las que surgen, alterando la posición competitiva de la organización que lo está generando.

3.2.4. Elementos de innovación

Elementos claves para la gestión de la innovación para Evaluate Consultores (2014):

- Vigilar el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales que puedan aparecer para la empresa. Su objeto es el de preparar a la organización para afrontar los cambios que le puedan afectar en un futuro más o menos próximo y conseguir así su adaptación.

- Focalizar la atención y los esfuerzos en alguna estrategia concreta para la mejora del negocio, o para dar una solución específica a un problema. Incluso las organizaciones mejor dotadas de recursos no pueden plantearse abarcar todas las oportunidades de innovación que ofrece el entorno, y debe seleccionar aquellas que en mayor medida puedan contribuir al mantenimiento y mejora de su competitividad en el mercado.
- Capacitar la estrategia que se haya elegido, dedicando los recursos necesarios para ponerla en práctica. Esta capacitación puede implicar sencillamente la compra directa de una tecnología, la explotación de los resultados de una investigación existente, o bien realizar una costosa búsqueda para encontrar los recursos apropiados.
- Implantar la innovación, partiendo de la idea y siguiendo las distintas fases de su desarrollo hasta su lanzamiento final como un nuevo producto o servicio en el mercado, o como un nuevo proceso o método dentro de la organización.
- Aprender de la experiencia, lo que supone reflexionar sobre los elementos anteriores y revisar experiencias tanto de éxito como de fracaso. En este sentido, es necesario disponer de un sistema de valoración que alimente y asegure la mejora continua en el propio proceso de cambio tecnológico de valoración que alimente y asegure la mejora continua en el propio proceso de cambio tecnológico.

Claves para distinguir un proyecto de innovación según OBS Business School (2019):

Idea duradera y útil:

Los proyectos innovadores no duran un día, cinco o una semana. ¡Ni siquiera un mes! Son ideas proyectadas a medio o largo plazo. La innovación también supone un proceso de maduración, que es el que permite que la idea se mantenga en el tiempo.

¿Y cómo lograr esto último? Sencillo, con un elemento que no todos los proyectos o ideas tienen: un alto grado de utilidad para los usuarios o consumidores.

Tiene un algo componente de planificación:

¿Crees que la innovación es producto de la generación espontánea? Te equivocas: no existe ningún proyecto innovador (¡ninguno!) que no haya pasado antes por labores de investigación, diseño y producción. En últimas, por un trabajo de planificación. Por supuesto que también intervienen ciertos condicionantes externos, entre ellos el azar, pero ninguno tiene el suficiente poder como para garantizar el alcance y el impacto que caracteriza a los proyectos innovadores.

Se adapta a la realidad:

¿Por qué algunas ideas, pese a ser innovadoras en la teoría, nunca llegan a serlo en la práctica?

Es una buena pregunta para los Project Manager a quienes se ha encargado su gestión. Nosotros, mientras tanto, podemos decir que cualquier proyecto innovador debe tener un alto grado de adaptabilidad al contexto, pues finalmente es allí donde se reflejará su impacto y su efecto disruptivo. La innovación no solo es generación de ideas; consiste, sobre todo, en la ejecución de las mismas.

Genera cambios significativos:

Por último, la característica más importante de un proyecto innovador es su capacidad para generar cambios. Pero ojo, no cualquier cambio. En este caso se trata de cambios significativos, estructurales y muchas veces decisivos. Si el impacto de un proyecto es sólo puntual, no pasa de ser un buen recurso o una solución específica. Pero si, en cambio, es capaz de generar un antes y un después en su sector o escenario comercial, sí que podemos hablar de una idea innovadora.

3.2.5. Factores de innovación

Los factores de la innovación de acuerdo a Funding (2018):

La competitividad de las empresas en un entorno globalizado acentúa la necesidad de generar de forma sistemática conocimientos científicos y tecnológicos y herramientas que los consoliden en nuevos productos y servicios. De esta manera, se contribuye al bienestar social y al crecimiento económico sostenido, impulsando la variedad mediante la innovación.

Y es que la experiencia ha demostrado, de manera recurrente, que las empresas que no han sabido amoldarse a las variaciones de demanda del mercado, se han visto sumidas en el fracaso. Esta consideración resalta la complejidad de la gestión del cambio para adquirir conocimiento y crear ventajas competitivas a escala internacional.

La transferencia de nuevas ideas al mercado implica una intensiva interacción de la organización con múltiples agentes de las esferas socio-políticas y económicas que le rodean, y con las estructuras del mercado, por lo que debe enfocarse desde una búsqueda proactiva y un análisis sistemático del entorno.

El primer paso para abordar este reto es identificar los factores que fomentan la innovación, cuyas características darán lugar a distintos tipos de actuación por parte de las empresas, como resultado de la alineación con sus objetivos estratégicos.

En este contexto, podemos distinguir dos tipos de factores, internos y externos a la empresa.

Los factores internos están asociados a la estrategia y a la cultura empresarial adoptada para concebir nuevos productos y/o servicios que supongan un valor añadido respecto a los de la competencia y que deriven de una buena gestión del tiempo y de los recursos disponibles.

Si bien es cierto que el número de elementos puede variar según la perspectiva desde la que se analiza, los dos que mayor difusión y aceptación han tenido son:

La capacidad creativa y colaborativa del equipo de trabajo. La innovación es fruto de la creatividad y de las interacciones de profesionales cuya iniciativa,

formación y habilidades interpersonales refuerzan la capacidad de aprendizaje colectivo y de reconocimiento de oportunidades para el desarrollo y uso de nuevas tecnologías.

El análisis desde varios puntos de vista, la superación de la resistencia al cambio y la retroalimentación continua enriquece el proceso innovador para dar lugar a resultados con mayores tasas de éxito y en menores plazos de ejecución, tal como demanda el mercado actual. Por ello resulta fundamental la asimilación de estas competencias en la cultura empresarial y la apuesta por la incorporación de actividades de team building y brainstorming, a modo de ejemplo.

La cooperación con otras organizaciones. La difusión del paradigma de la innovación abierta ha conducido a la revisión, por parte de muchas empresas, de sus modelos de negocio con el objetivo de extraer el mayor valor posible de sus interacciones con otras compañías, universidades y organismos públicos de investigación.

La creación de redes empresariales y la cooperación a nivel global garantizan el intercambio de conocimiento para la realización de las actividades empresariales, reduce los costes y riesgos asociados y abre nuevas posibilidades para la explotación comercial de productos y servicios mejorados o revolucionarios. No obstante, la intervención de tantos agentes externos conlleva una dificultad organizativa añadida, lo que hace necesario implantar procesos de planificación y control de la innovación tecnológica que ayuden adaptar el conocimiento generado a los cambios del mercado de manera continua y estructurada.

Por otro lado, los factores externos que afectan al grado de innovación de las organizaciones, están condicionados por el contexto económico y político en el que éstas operan. Algunos de los factores que más afectan a la decisión empresarial de emprender nuevos proyectos son:

El apoyo a la compra pública innovadora. Las entidades públicas utilizan este mecanismo para potenciar mercados innovadores a través de licitaciones de Compra Pública de Tecnología Innovadora (CPTI) y de Compra Pública Precomercial (CPP).

El impulso de la demanda mediante la primera modalidad incluye la compra de un bien o servicio inexistente en el momento de la compra, pero factible de desarrollar en un plazo razonable, mientras que la segunda modalidad se centra en la contratación de servicios I+D en los que el comprador comparte con las empresas tanto los riesgos como los beneficios resultantes de la ejecución de soluciones innovadoras.

El acceso a herramientas de financiación de la I+D+i. La Administración General del Estado cuenta con varias tipologías de herramientas para impulsar proyectos innovadores en el ámbito privado, entre los cuales destacan: las Deducciones en el Impuesto sobre Sociedades, las Bonificaciones en la cuota a la Seguridad Social y las ayudas públicas en forma de subvenciones y créditos.

Las Deducciones en el Impuesto sobre Sociedades y las Bonificaciones por Personal Investigador tienen la ventaja de no estar limitadas económicamente al número de proyectos desarrollados en el marco de la empresa, ni de regirse por términos de concurrencia competitiva.

Adicionalmente, las actividades financiadas (diseño industrial, diagnóstico tecnológico, demostración inicial, etc.) no están restringidas a temáticas específicas como en el caso de las subvenciones, sino más bien a los objetivos estratégicos de la empresa para aumentar su know-how interno y mejorar su posición competitiva.

Las acciones gubernamentales en materia de I+D+i están sujetas a frecuentes cambios como resultado del carácter dinámico de los mercados. A ello se añade el hecho de que las herramientas de financiación requieren de diagnósticos detallados y específicos para determinar las condiciones de acceso a las mismas. Queda

evidente, por tanto, que las empresas necesitan reservar cierta cantidad de recursos a la vigilancia de las estructuras político-financieras para la identificación continua de oportunidades de monetización de sus activos de mayor valor a través de actividades de investigación, desarrollo e innovación.

Vistas estas dos vertientes de la innovación, se puede concluir que las ventajas competitivas de una organización se generan sobre la base de una buena gestión de la I+D+i y un aprovechamiento óptimo de los instrumentos públicos de apoyo a la misma.

3.2.6. Ventajas y desventajas de la innovación

Las ventajas de la innovación en el proceso productivo según Kyocera (2017):

La innovación de procesos es una estrategia necesaria para cualquier tipo de organización, pero es especialmente importante para las grandes empresas por una razón muy concreta: supone grandes ventajas para la dirección, los accionistas, los directivos y el conjunto del equipo de trabajo. ¿Cuáles son esas ventajas? Lo vemos detenidamente en el artículo de hoy.

Antes de describir en detalle las cinco ventajas más interesantes de la innovación de procesos para una gran empresa, permite que subrayemos una idea importante: la innovación de procesos es un arma estratégica fundamental para seguir creciendo y posicionándonos en un mundo tan globalizado como competitivo. ¿Por qué? Por dos grandes motivos:

La innovación de procesos nos permite mejorar la operativa interna y externa de todos los departamentos de nuestra empresa.

La innovación de procesos nos permite optimizar, mejorar y consolidar el resto de estrategias de nuestra organización: la estrategia de marketing, la estrategia de internacionalización, la estrategia de captación y retención de nuevos talentos, etc.

¿Por qué tantas y tantas grandes empresas deciden asumir la inversión necesaria para innovar y automatizar sus procesos?: por las importantes ventajas que supone tomar este camino estratégico.

De entre estas ventajas, nosotros hemos seleccionado cinco:

Reducción de tiempos de producción a medio y largo plazo

Una de las razones más importantes por las que una gran empresa decide invertir en la innovación de procesos es por su alta rentabilidad a medio y largo plazo.

Los CEO bien informados saben perfectamente que innovar sus procesos no es un gasto, sino una inversión que dará sus frutos más pronto que tarde. La principal razón de este rápido ROI es que la innovación de procesos reduce sustancialmente el tiempo de dedicación del equipo humano permitiendo a los talentos que ejecuten un mayor número de tareas en el mismo tiempo de trabajo.

Mejora de la productividad y efectividad del equipo humano

La segunda ventaja destacable de la innovación de procesos tiene mucho que ver con la anterior: en cuanto el equipo humano supera la curva de aprendizaje del nuevo software implementado, se produce un aumento de su eficacia y productividad.

Este aumento productivo no solo acorta los plazos de ejecución de los proyectos, también sirve como herramienta de motivación del personal que siente que puede realizar el mismo trabajo que antes en menos tiempo y con mejores resultados.

Prevención de pérdidas económicas producto de los errores humanos

En cualquier gran organización existen errores humanos, fallos producidos por la presión de los plazos, la exigencia de las directrices, el exceso de carga de trabajo, etc. Estos fallos humanos son inevitables y, lo peor de todo, suponen la pérdida de una gran cantidad de dinero. La buena noticia es que estos errores relacionados con

el factor humano pueden reducirse sustancialmente gracias a la innovación de procesos, una estrategia que se basa en la estandarización, protocolización y automatización de procesos.

Mejora de los procesos de toma de decisiones

Uno de los retos más interesantes para el CEO del siglo XXI es la toma de decisiones rápida, eficaz, sensata y objetiva. En un mercado internacional que opera las 24 horas del día, tomar decisiones de la forma más rápida posible es crucial. La innovación de procesos ayuda al directivo en la toma de decisiones porque toda la información se va actualizando en los sistemas en tiempo real y, así, se pueden reunir multitud de datos cruzados en apenas unos instantes.

Mejora de la satisfacción final del cliente

Uno de los grandes objetivos de cualquier empresa es mejorar la satisfacción final de sus clientes, convertirles en targets cautivos y evitar que elijan los productos y servicios de nuestra competencia.

La innovación de procesos nos permite adaptarnos a los vaivenes de la oferta y la demanda, a los cambios en las tendencias de consumo y a los retos de nuestra competencia. La innovación de procesos nos permite, en definitiva, flexibilizar nuestra oferta para que sea capaz de retener a nuestro cliente final.

Desventajas

Según Gestión - Calidad, (2016) las desventajas de la innovación en el proceso productivo son:

- La mayor dificultad no se debe al componente técnico de esta forma de gestión, sino al cambio de actitud de las personas.
- Algunos de los paradigmas bajo los que nos hemos educado, como la lógica Tayloriana (la jerarquía, la división del trabajo, la necesidad de un control minucioso, la jerarquía administrativa), se cuestionan al igual que determinados valores culturales vistos ahora como un freno a la creatividad.
- La tendencia natural de las personas es la de resistirse al cambio.

- Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, además de una cultura que permita acoger las buenas iniciativas y aprovecharlas, así como desechar las malas.
- Los cambios de comportamiento se deben llevar a cabo especialmente en mandos y directivos, que son los que gestionan la organización.

En relación a lo expuesto, las acciones que debemos llevar a cabo son:

- Tratar de que las personas piensen y propongan acciones de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más, sino de trabajar de otra manera.
- Compromiso con resultados frente a cumplimiento.
- Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- Participación y apoyo frente a jerarquización y control.
- Responsabilidad sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

Si se definen claramente la misión y objetivos de los procesos en términos del valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrán de manifiesto aquellas actividades consideradas como eficaces y, por lo tanto, imprescindibles.

3.2.7. Estrategias de innovación

Para Significado (2018), estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

La mejor estrategia de innovación es la que se adecúa al entorno interno y externo de la empresa, pudiendo resultar incluso que cierta pasividad (en lo que a innovación se refiere) sea rentable para la organización.

Existen diversos tipos de estrategias de innovación. Canos Daros, Pons Morera, y Santandreu Mascarell (2015) presentan los siguientes:

Estrategia ofensiva.

También llamada estrategia de líder tecnológico. Permite actuar a la organización como líder tecnológico gracias a la introducción permanente de nuevos productos y procesos, accediendo así a nuevos mercados. Se busca la supremacía tecnológica que permita la comercialización permanente de nuevos productos.

La estrategia permite a la empresa anticiparse a sus competidores, pretendiendo crear un mercado nuevo (posible Océano Azul), lo que le requiere de esfuerzos duraderos, continuos y concentrados; normalmente, a partir del desarrollo de un conjunto de tecnologías. Se buscan ventajas competitivas sostenibles apoyadas en desarrollos específicos de la tecnología.

Las principales características de este tipo de estrategia son:

- Un gran riesgo,
- La empresa pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado.
- Asume un gran riesgo.
- Espera una alta rentabilidad.
- La empresa debe tener una orientación a la investigación y el uso de nuevas tecnologías.
- Debe ser intensiva en I+D+i.
- Las pequeñas empresas pueden seguir esta estrategia si tienen suficiente capacidad de innovación.

Estrategia defensiva.

Esta estrategia es la que adoptan las organizaciones que siguen al líder tecnológico y en consecuencia asumen el hecho de no ser las primeras del mercado, pero tampoco quieren quedarse fuera de él.

Permite solventar los riesgos específicos de una estrategia ofensiva que busca innovaciones radicales. A cambio, se deben optimizar las funciones de marketing,

finanzas y producción para alcanzar ventajas competitivas que le permitan a la empresa enfrentarse al líder.

De este modo, esta estrategia la asume a menudo el líder económico del mercado, con altas cuotas de mercado y no interesado en innovaciones radicales que perturben el status alcanzado, pero no por ello hay que olvidar el adoptar una actitud de vigilancia tiempo y forma.

Las principales características de este tipo de estrategia son:

- La empresa no quiere ser líder, pero tampoco quiere quedarse obsoleta.
- No implica ausencia de I+D+i.
- Imitación creativa
- La empresa se aprovecha de un mercado ya establecido y de un producto conocido.
- Debe ser capaz de reaccionar en un tiempo corto, y aunque se apoye en capacidades de desarrollo interno de I+D, a menudo acude a acuerdos de licencias y de patentes.
- Su competencia técnica se especializará en ser capaz de mejorar los diseños y aprovecharse de los errores iniciales del líder para lo que se apoyará en el departamento de marketing estratégico.

Estrategia imitativa

Es la que siguen las empresas que imitan la actuación de otras empresas, pero limitándose a determinados entornos que pueden estar protegidos por diversas causas como la protección arancelaria o políticas sociales favorables en costes de producción.

En este caso, las empresas requieren de un mínimo grado de innovación, pero resultan competitivas en el mercado en el que actúan gracias a ciertos grados de protección, que normalmente se dan en las actividades productivas, como pueden ser salarios bajos (esta protección suele ir asociada a geográfica).

La empresa que adopta una estrategia imitativa no se preocupa por liderazgos tecnológicos y a menudo va bastante por detrás, pues sus intereses tecnológicos se suelen centrar en las áreas de las tecnologías de producción para ahorrar en costes. Los factores básicos que suelen asegurar el éxito a estas empresas son la presencia o combinación de los siguientes factores:

- Disponer de un mercado cautivo (protegido por aranceles).
- Disponer de menores costes de mano de obra (normalmente por fabricación en países asiáticos).
- Alcanzar una elevada eficacia directiva.

Estrategia dependiente.

Consiste en establecer relaciones estables y duraderas con empresas clientes, o grupos externos de desarrollo, lo que permite a empresas, a menudo PYME, el abordar actividades de I+D, dado que su estructura no se lo permite.

Esta es la estrategia típica en las empresas que dependen en gran medida de la subcontratación que reciben y que aspiran a una autonomía tecnológica que les permita una mayor capacidad de negociación y acceder a nuevos mercados.

Esta situación a menudo es fomentada por el propio cliente, como suele ser el caso de una empresa grande, que tiende a centrarse en el núcleo de su actividad y quiera delegar determinados aspectos productivos e incluso de diseño a empresas con las que mantiene vínculos empresariales.

Estrategia tradicional

Estrategia basada en hacer siempre lo mismo y de la misma forma, a menos que el mercado o un cliente específico imponga nuevos modos o características.

Las empresas que siguen esta estrategia suelen caracterizarse por tener productos que desde el punto de vista funcional no evolucionan hasta que no han acabado por

imponerse como estándar nuevas funciones que requieren de diseños nuevos, pero para los que el grado de conocimiento está ya tan extendido que apenas requiere de actividades de I+D.

La supervivencia de las empresas se suele basar en que son muy competitivas económicamente, por poseer un monopolio local, que puede estar favorecido por unas malas comunicaciones, por la existencia de un mercado no desarrollado o por estar en un sistema económico no moderno.

Las innovaciones en esta estrategia a lo sumo se refieren a adoptar innovaciones de proceso, generadas en otro lugar, pero disponibles por igual para toda la industria, sin más que acudir a las correspondientes ferias sectoriales.

Estrategia oportunista o de nicho

Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia.

Este tipo de compañías (de nicho) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

3.3. Proceso Productivo

3.3.1. Concepto de proceso productivo

El proceso productivo incorpora un procedimiento de acciones metódicamente interrelacionadas, orientado a la transformación integrada en la producción de determinados elementos en la entrada o ingreso, de los cuales se denominan factores, en los elementos encaminados a la salida, de los cuales se les especifica el nombre de producto para el incremento de su valor, en el cual hace referencia a la capacidad que contribuye a la satisfacción de las necesidades en el mercado listo para la compra consumo.

De acuerdo a las doctrinas, documentos en vigencia, libros, secciones encontradas, se ha expuesto lo presentado de manera posterior:

Montoyo y Marco, (2012) definen al proceso productivo como “la producción de bienes y servicios que consiste básicamente en un proceso de transformación, en el cual las entradas de factores productivos y materiales, se convierten en los productos deseados”.

Ucha (2013), designa a proceso productivo como “aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio”.

Enciclopedia Económica (2017), presenta en su contenido “el proceso productivo es una serie de trabajos y operaciones necesarias que permiten llevar a cabo la producción de un bien o un servicio”.

Villar Fernández y Masa Lorenzo (2007), tienen como definición hacia el proceso productivo como el “conjunto o combinación de factores, tales como medios de producción, mano de obra, procedimientos y tecnología que va a utilizar la empresa para producir bienes o prestar servicios”.

Costa (2019), expresa que “un proceso productivo es un conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes o servicios en los cuales interviene la información y la tecnología que interactúan con personas en la satisfacción de la demanda”.

3.3.2. Características del proceso productivo

Según Enciclopedia Económica (2017), el Proceso Productivo presenta características notables en su ejecución, de las cuales, se detallan a continuación:

- El diseño del producto y la tecnología son los elementos más importantes para el proceso productivo;

- La cantidad del producto es seriamente considerado, ya que dependiendo de esto las estrategias y formas de trabajo cambian;
- Si el producto es variado requiere un análisis más detallado, pues la demanda y el tiempo de producción influyen directamente en el proceso productivo;
- Mejora la materia prima, su utilización y la forma de trabajarla;
- Conlleva un determinado proceso, ya que actúa desde el comienzo de la producción hasta que este es llevado al público y;
- Toma en cuenta las características más llamativas del mercado para de esta manera ajustar la producción a la demanda.

El análisis del desempeño de cualquier sistema productivo es un proceso complejo que requiere al menos de la evaluación de tres indicadores clave, citados a continuación por Rivera (2015):

- El Costo evalúa la eficiencia en la administración de los recursos del sistema; generalmente se mide mediante la productividad, el valor de la producción y el costo de los recursos utilizados.
- El Tiempo ajusta la eficiencia en la operación de los procesos de transformación; generalmente incluye la duración de los tiempos de ciclo de las actividades productivas.
- La Calidad valora la eficiencia en el cumplimiento con los requerimientos del cliente; generalmente se mide a través de índices de capacidad de proceso, muestreo y gráficos de control.

3.3.3. Etapas del proceso productivo

El proceso productivo goza de varias etapas, que logran su pleno funcionamiento, mencionadas por Enciclopedia Económica (2017):

- **Etapa analítica:**

Esta etapa consiste en reunir toda la materia prima que hará falta para la fabricación.

Para poder lograrlo primero se necesita saber la cantidad de la producción, luego sacar la cuenta de cuánta materia prima se necesita y luego buscar el mejor vendedor.

También, se considera el coste del almacén y del transporte, y se procede a descomponer la materia prima para comenzar la producción. En esta etapa, es muy importante que el jefe de producción señale el objetivo que debe alcanzar dicha fabricación.

- **Etapa de síntesis:**

Se trata de transformar la materia prima (producción) en la producción destinada.

También, se observa el proceso de fabricación en cuanto a calidad, a errores cometidos y a etapas superadas.

Esta es una etapa clave, pero lo más importante es que permite corregir o mejorar el trabajo en la misma producción.

- **Etapa de acondicionamiento**

Aquí es donde se adapta y adecua el producto al cliente (procesamiento) y se observan los detalles de la producción, a saber, los objetivos alcanzados o los errores cometidos.

3.3.4. Elementos del proceso productivo

En el proceso productivo, radican elementos aplicables al momento de su planeación y ejecución, tales como menciona Bravo (2013):

- **Trabajo:** Es el esfuerzo intelectual y físico que los individuos dedican a las actividades productivas.

- **Tierra o Recursos Naturales:** Es el conjunto de bienes que se usan según se encuentran en la naturaleza.
- **Capital:** Son los bienes físicos ya producidos, que se emplean en la elaboración de otros bienes.

De acuerdo con Carrillo (2014), también, existen otros elementos que comprenden o se atribuyen al proceso productivo, expuestos a continuación:

- **El diseño de los productos**

Influye directamente en la tecnología básica a utilizar, influye sobre las instalaciones físicas (equipos, edificios etc.) necesarias e influye sobre el tipo de cooperación que la empresa debe mantener con el exterior, por ejemplo, en cuanto a materias primas y materiales o productos semielaborados o accesorios a recibir.

- **La cantidad de producto**

Determina fundamentalmente el grado de especialización en la fabricación, lo que influye en la adecuación de las proporciones de trabajo manual, mecanizado y automatizado, en la especialidad de las máquinas y las herramientas en el número requerido de obreros calificados, en las cantidades de materias primas y materiales a adquirir, así como en la talla (tamaño) de las instalaciones.

- **La variedad de los productos**

Impone algunas restricciones a la especialización, ya que se requiere analizar, en función de las demandas a satisfacer en determinadas cantidades y dentro de ciertos plazos, si las diferentes variedades pueden ser producidas simultáneamente. Lo último obligaría a mantener cierta flexibilidad en el proceso de producción, en detrimento del grado de especialización.

3.3.5. Clasificación de procesos productivos

Los procesos productivos presentan una clasificación subdividida los que son citados por Cartier (2003):

Según el tipo de transformación que intentan:

- **Transformaciones Técnicas:** Donde se verifica “una modificación de las propiedades intrínsecas de las cosas” (propias de las actividades industriales).
- **Transformaciones de modo:** Donde las modificaciones no son “técnicas” sino sólo de selección, forma o modo de disposición de las cosas (propias de las actividades comerciales).
- **Transformaciones de lugar:** Donde las modificaciones no son “técnicas” sino sólo de desplazamiento de las cosas en el espacio (transporte).
- **Transformaciones de tiempo:** Donde las modificaciones no son “técnicas” sino sólo de conservación en el tiempo (almacenaje).

Según el modo en que generan sus productos:

- **Producciones Simples:** Cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único... hablamos de producción simple.
- **Producciones Múltiples:** Cuando existe un vínculo, definible en términos técnicos, entre varios productos, decimos que estos productos son (técnicamente) interdependientes, o que nos encontramos con una producción múltiple.
- **Producciones Múltiples o Alternativas:** Si los factores de producción se puedan aplicar alternativamente a la obtención de uno u otro producto hablamos de producción alternativa, (o) de productos alternativos.

- **Producciones Múltiples Conexas:** Existe la producción conexas cuando el proceso técnico es tal que resulta imposible realizar un producto sin obtener al mismo tiempo uno o varios productos más.

Según la disposición de las acciones inmediatas.

- **Flujo en línea:** Se caracterizan por una secuencia lineal de las operaciones necesarias para producir el producto o servicio y, en consecuencia, por una distribución de planta por producto, esto implica que los distintos factores productivos se disponen funcionalmente al logro del producto, o de los productos, para a los que se afecta la línea.
- **Flujo intermitente:** Se caracterizan por una distribución de planta por proceso, es decir por una organización integrada por centros de trabajo con tipos similares de habilidades, que generan servicios específicos sólo a los productos que los demanden.
- **Flujo por proyecto:** Se usan para producir un producto único. Por lo general, cada unidad de estos productos se elabora como un solo artículo.

3.3.6. Tipos de procesos productivos

Según Santillana (2018), las tipologías de los Procesos Productivos se encuentran fundamentadas de la siguiente manera:

Procesos estratégicos: Son los que tienen como propósito definir estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa, de acuerdo con su misión, visión y valores; es decir, con su identidad organizacional. Involucran a los directivos de las empresas y gerentes de cada área.

Procesos de soporte: Son los procesos de apoyo que ayudan a cumplir con los objetivos de la organización, como sistemas de información y control de calidad. Son elementos clave para la ejecución del resto de los procesos, sobre todo los operativos.

Procesos operativos: Son los destinados a generar los productos o servicios que ofrece la empresa. Se encargan de la producción, el desarrollo del producto, entre otras cosas. De sus resultados depende en parte la satisfacción del cliente en cuanto al consumo de la marca y de la percepción que tengan los accionistas acerca de la organización.

Dentro de los procesos operativos, existen otros tipos de procesos productivos. Algunos de ellos son los siguientes:

Producción por proyectos: Es la fabricación o ejecución de servicios de forma exclusiva e individualizada; esto quiere decir que se requiere de un proceso específico. Generalmente representa un costo más elevado que los que se repiten una y otra vez.

Producción por lotes: Su característica principal es que se fabrica un volumen pequeño de una variedad amplia de productos, que son bastante uniformes entre sí y con los que las tareas a realizar están estrechamente ligadas.

Producción artesanal: En este tipo de proceso productivo, el tamaño de lotes es menor que en el anterior. Además, los productos o servicios se diferencian más, por lo que las tareas se deben adaptar a más variedad de objetivos.

Producción en masa: Se caracteriza por ser altamente mecanizado y automatizado, en donde también es necesario un nivel más alto de especialización. Los productos son prácticamente todos uniformes y tienen un coste relativamente bajo.

Producción continua: Es muy similar a la producción en masa, pero en este tipo de procesos de producción, se realiza un mayor volumen de productos y la similitud de las etapas del procedimiento.

3.3.7. Estrategias de operaciones

Supply Chain (2017) publicó que “la estrategia de operaciones en un entorno global se basa en un plan a largo plazo que busca mejorar la competitividad de la compañía. Parte de un análisis del entorno, del mercado y de los competidores”.

Paz y González Gómez (2012) exponen que en las estrategias de operación se debe de “desarrollar una estrategia de operaciones dirigida por el cliente comienza con un proceso llamado análisis de mercado, busca el perfil del cliente de la empresa, identifica sus necesidades y simultáneamente, evalúa la fuerza de los competidores y el ambiente externo”.

En un contexto global, la estrategia de operaciones se refiere principalmente al sistema de producción y define como se distribuirán por el mundo sus actividades productivas. Se trata, básicamente, de armar según ciertos criterios, la red de plantas que configurarán el sistema global, Arnoletto (2007), cita los siguientes enfoques:

- **Enfoque de proceso:** Cada entidad se especializa en una fase del proceso.
- **Enfoque de producto:** Cada ente produce una gama reducida de productos con destino a todo el mercado global.
- **Enfoque de mercado:** Cada empresa produce los artículos más demandados en el mercado local.

Paz y González Gómez (2012) transmiten que “una estrategia de operaciones centrada el cliente requiere que las necesidades de mercado se traduzcan en capacidades deseables, para la función de operaciones, conocidas como prioridades competitivas”.

Garrido Martínez y Llano Irusta (2014) reflejan que “la estrategia de operaciones debe estar integrada con la estrategia empresarial y reflejada en un plan formal. La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones operacionales y una ventaja competitiva para la compañía”.

IV. SUPUESTO

4.1. Supuesto de investigación

La implementación de la innovación contribuye al proceso productivo de la Estación de Servicios Inés Galeano.

4.2. Operacionalización de Objetivos.

Objetivos	VARIABLES	Definición conceptual	Subcategorías/ Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
Describir las innovaciones que aplica la empresa de servicios Inés Galeano en su proceso productivo.	Empresa	Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (García del Junco & Casa Nueva Rocha, 2000)	Clasificación de las empresas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Giro de la empresa. ✓ Capital. ✓ Forma Jurídica. ✓ Tamaño ✓ Ámbito de Actuación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Guía de Observación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de la empresa ✓ Colaboradores
			Actividades de una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividades de Producción ✓ Marketing ✓ Financieras 		
			Finalidades de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Económica externa. ✓ Económica interna 		



Objetivos	VARIABLES	Definición conceptual	Subcategorías/ Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
Analizar las etapas del proceso productivo que implementa empresa Estación de servicios Inés Galeano.	Proceso Productivo	Aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio. (Ucha, 2013)	Etapas del Proceso Productivo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analítica ✓ Síntesis ✓ Acondicionamiento 	Guía de observación Censo Entrevista	✓ Colaboradores
			Elementos del Proceso Productivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño ✓ Cantidad de productos. ✓ Variedad de Productos. 		
			Clasificación de Procesos Productivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Según el Tipo de transformación. ✓ El modo en que genera sus productos. ✓ Disposición de las acciones inmediatas 		
			Tipos de Procesos Productivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos estratégicos ✓ Proceso de soporte ✓ Proceso operativo. 		

Objetivos	VARIABLES	Definición conceptual	Subcategorías/ Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
Identificar los beneficios de la innovación en relación al proceso productivo de empresa Estación de servicios Inés Galeano.	Innovación	Utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta. Cada proceso de innovación es específico para cada caso, y muy probablemente no sirva para abordar otros retos. (Escuela de organización industrial, 2015)	Tipos de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producto ✓ Procesos ✓ Organización ✓ Mercadotecnia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista ✓ Censo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de la empresa ✓ Colaboradores
			Factores de Innovación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad creativa y colaborativa. ✓ Cooperación 		
Proponer estrategias	Estrategias	Estrategia es un plan para dirigir	Tipos de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofensiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guías de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirección de

Objetivos	VARIABLES	Definición conceptual	Subcategorías/ Dimensiones	Indicadores	Técnica	Fuente
para el mejoramiento de las habilidades innovadoras del servicio que brinda estación de servicios Inés Galeano.		un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. (Significado, 2018)	Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Defensiva ✓ Imitativa ✓ Dependiente ✓ Tradicional ✓ Oportunista o de nicho. 	observación	la empresa

V. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Tipo de investigación

De acuerdo a su carácter filosófico la investigación es de tipo mixto, ya que se evaluará la influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa mediante la aplicación de instrumentos como: guía de observación, encuestas y entrevistas para la recolección de datos.

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernandez Sampieri, 2014).

En base a su alcance se determinó como un estudio descriptivo, porque se describe el comportamiento específico de cada variable las cuales son resultado de la innovación que la empresa ha implementado en sus servicios.

Según Arias F. G (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

De acuerdo al tiempo la investigación es de corte transversal, ya que su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

5.2. Población y muestra

5.2.1. Población

Se entiende por población el "conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006, pág. 81).

Es decir, se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio.

Este trabajo investigativo está dirigido a todos los colaboradores de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano, de la ciudad de Sébaco, los cuales representan la población de estudio para el desarrollo y conclusión de la investigación.

5.2.2. Muestra

De acuerdo a Arias F. G (2012) a diferencia de la encuesta por muestreo, el censo busca recabar información acerca de la totalidad de una población. Es así como los censos nacionales tienen como propósito la obtención de datos de todos los habitantes de un país.

Debido a contar con una cantidad de trabajadores pequeña (22), en este estudio se tomará como muestra a todos los trabajadores de la empresa, debido a esto, al ser un muestreo de población pequeña según se convierte en un censo.

También se puede aplicar un censo al total de pobladores de una región, o al total de miembros de una organización. Su principal limitación es el alto costo que implica su ejecución.

5.2.3. Muestreo

El tipo de muestreo a utilizar es no probabilístico Intencional el cual es identificado por obtener la muestra de una población clara según los objetivos, además de organizar la muestra a partir de características típicas. En este tipo de muestreo el investigador es el que posee la tarea de realizar una selección a partir de la percepción de la población

5.3. Técnicas de recolección de datos o Instrumentos

En cuanto a las técnicas que se emplearan se encuentran:

Entrevista

La define de la siguiente manera “es una relación directa por la vía oral, se plantean unos objetivos claros y prefijados y al menos por parte del entrevistador con una asignación de papeles diferenciales entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación simétrica”. (Canales , Alvarado, & Pineda, 1994)

Se define como “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información”. (Bernal Torres, 2010, pág. 194)

De acuerdo con los autores en todo proceso de investigación se implementa la entrevista, ya que es una técnica de recopilación de información que permite establecer un contacto directo con el objeto de estudio, de esta manera este método permite obtener respuestas más específicas de preguntas que también forman parte de la encuesta.

La entrevista se aplicará a los dos administradores. Está conformada por una guía de preguntas semiestructuradas con el objetivo recopilar sobre aspectos específicos en torno al tema planteado.

Encuestas

Es una de las técnicas de recopilación de información más usada, a pesar de que cada vez se pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Según Bernal Torres (2010) en un proceso de investigación es de su importancia la selección del método adecuado que permita recopilar la información específica que garantice desarrollar un trabajo de investigación de manera eficiente. La encuesta es uno de esos métodos que permite obtener información de manera específica, ya que está estructurada por preguntas entendibles, puesto que se redactan tomando en cuenta el nivel académico de cada persona.

Guía de observación

“Es un proceso riguroso que permite conocer de forma directa el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada”. (Bernal Torres, 2010, pág. 257)

De acuerdo con el autor la guía de observación también permite conocer de manera directa el objeto de estudio, puesto que se aplica a la realidad, además la aplicación de este método permite constatar con precisión los datos obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevista.

La guía de observación aplicada a la Estación de Servicio Inés Galeano facilitó determinar con mayor precisión los resultados obtenidos por medio de las encuestas y la entrevista. Donde se tomaron en cuenta los siguientes elementos: entorno físico, carga física, aspecto psicosocial y tiempo de trabajo.

5.4. Etapas de la investigación

5.5.1. *Etapas de la investigación*

Para dar inicio al desarrollo investigativo de este trabajo fue necesario conocer la principal problemática de la empresa Estación de Servicio Inés Galeano, así mismo de la existencia de estudio que se relaciona con la temática elegida, con el fin de tener certeza de que la investigación sea de carácter innovador.

Luego de definir el tema se requirió consultar algunas fuentes de información como: libros, sitios web, tesis, revistas. Lo que facilita el desarrollo teórico conceptual importante y coherente para diseñar el marco teórico de la indagación, utilizando como referencia todo el proceso.

5.5.2. *Etapas de la investigación*

En la investigación realizada se requirió de hacer uso de instrumentos que facilitaran La recopilación de información, de los cuales, se detallan a continuación:

- **Entrevista**
- **Encuesta**
- **Guía de observación**

5.5.3. Etapa III: Trabajo de Campo

Esta investigación se basa en la recolección de datos para la obtención de información para determinar la influencia de la innovación en el proceso productivo de estación de servicios Inés Galeano.

Se procedió a la recolección de información a través de los instrumentos aplicados en la empresa objeto de investigación.

5.5.4. Etapa IV: Elaboración de informe final

Al haber obtenido los resultados que dieron lugar a la conclusión final, se ordenaron todos los aspectos que forman parte de la investigación documental.

En esta etapa se procesó la información obtenida con el programa SPSS versión 20 logrando así diseñar las tablas de contingencia y tabular los gráficos, los cuales se realizaron en el programa Excel 2016 para la presentación del análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones finales.

VI. RESULTADOS

6.1. Describir las innovaciones que aplica la empresa de servicios Inés Galeano en su proceso productivo.

6.1.1. Implementación de innovaciones.

Para Escuela de organización industrial (2015) la innovación es: Utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta. Cada proceso de innovación es específico para cada caso, y muy probablemente no sirva para abordar otros retos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	100%	100%	100,0

Tabla N°1. ¿Se han implementado innovaciones en los servicios que brinda la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Según información obtenida mediante la aplicación de encuestas al personal de la estación de servicios Inés Galeano, en la tabla N° 1 se refleja, que el 100% de los encuestados respondió que la empresa ha implementado innovaciones en los servicios que brinda.

De acuerdo a los datos presentados en la Tabla N°1, todos los colaboradores están conscientes de los cambios y mejoras que la empresa, ha desarrollado en sus servicios, lo que significa que pueden determinar de forma objetiva, según su percepción, la influencia que la innovación ha tenido de forma directa o indirecta en el proceso productivo de la organización.

Esta información es corroborada por Torrez Coronado (2019), quien señala que la empresa ha implementado cambios y mejoras en la capacitación al personal de la empresa, para que estos desarrollen sus funciones correctamente, además en el área de ventas y atención al cliente.

En la visita realizada a la empresa se pudo observar, que la empresa cuenta con una excelente infraestructura, sus colaboradores cuentan con buena presentación, y la atención al cliente es de primera calidad. Además de esto se pudo constatar al visitar las diferentes secciones del local, que la higiene y seguridad están presente en cada una de ellas.

Si se compara los datos obtenidos a través de las encuestas, lo expresado en la entrevista por la administradora de la empresa y la observación que se llevó a cabo en la visita realizada en la empresa, se puede determinar que hay concordancia en los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, lo que confirma que efectivamente la empresa ha implementado innovaciones en sus servicios.

6.1.2. Mejoras aplicadas en los servicios.

Innovación es mejoramiento: “Toda innovación debe ser también un mejoramiento con respecto a lo que existía anteriormente.”. (Significado, 2018).

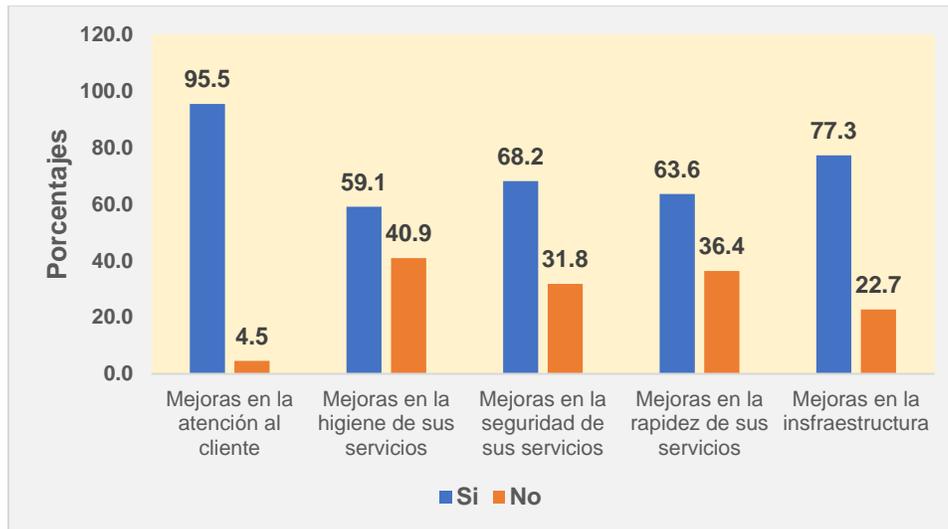


Gráfico N°1. ¿Qué innovaciones en los servicios se han aplicado?

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N°1 nos muestra los datos obtenidos en base que innovaciones en los servicios ha aplicado la empresa. El 95% de los encuestados considera que ha habido mejoras en la atención al cliente; con el 77.3% los colaboradores incluyen también cambios en la infraestructura.

En cuanto a seguridad se refiere, el 68% sostiene que se ha mejorado en este aspecto, por último, con un 63.6% y 59.1%, el personal de la empresa considera que se han implementado innovaciones en la rapidez y la higiene de los servicios respectivamente.

Si se toma en cuenta los datos del gráfico N°1, este nos deja entre ver que en su gran mayoría los colaboradores de la empresa, determinan que la empresa ha

implementados cambios y mejoras en distintos aspectos de sus servicios. Además, refleja lo visibles que han sido estos cambios para la percepción del personal.

A través de estos datos el personal de la empresa también manifiesta, que la empresa, está en constante cambio para mejorar los servicios que ofrece. Y que busca una mejor satisfacción para sus clientes, a través de mejor calidad en los aspectos más importantes en la atención al cliente, como es el trato, la higiene, la seguridad, el local y la rapidez con que atienden sus colaboradores.

En la entrevista realizada, Torrez Coronado, (2019) manifiesta que la empresa capacita a su personal para que brinden una atención de calidad a sus clientes. Además menciona han mejorado la seguridad de servicios, ya que se ha contratado los servicios de una empresa privada de seguridad profesional.

A través de la guía de observación aplicada a la empresa, se pudo confirmar la veracidad de los datos obtenidos en base a las respuestas de los colaboradores en las encuestas, y como estas concuerdan con la información obtenida a través de la entrevista aplicada.

La empresa cuenta con una atención al cliente de primera calidad, ya que, en base a la observación realizada en el área de ventas de la empresa, se pudo verificar que los clientes son atendidos de inmediato, con amabilidad y cortesía, además se busca su comodidad con excelente ambiente en los locales de venta de la empresa.

También se puede mencionar, que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada, para una empresa de servicios, la fachada de las diferentes secciones de venta de la empresa (tienda, súper, farmacia), cuentan con excelente presentación, higiene y ambiente agradable.

Es una empresa que se ha preocupado, por su imagen, por posicionarse en la mente de los clientes, a través de sus excelentes condiciones, aplicando cambios y mejoras constantes en los diferentes aspectos de sus servicios.

6.1.3. *Innovaciones en procesos de trabajo.*

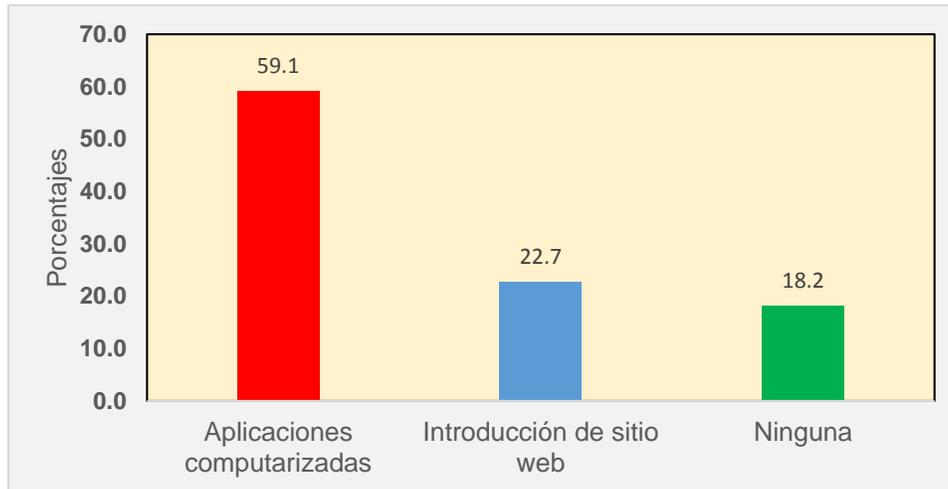


Gráfico N°2. ¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico N°2 los resultados obtenidos, sobre las innovaciones en sus procesos de trabajo, los datos reflejan que con un 59.1% la mayoría de los encuestados, expone las aplicaciones computarizadas como una innovación en las diferentes funciones que realizan; un 22.7% mencionó el sitio web de la empresa, y por último un porcentaje menor del 18.2% manifiesta no saber de ningún cambio innovador en sus funciones.

Los datos obtenidos en el gráfico N°2, sugieren que la mayoría de los colaboradores de la empresa, conocen sobre las aplicaciones tecnológicas que ha implementado la empresa, en sus procesos de trabajo.

Torrez Coronado (2019), manifiesta que se han realizado mejoras en el área de ventas, y atención al cliente, a través de equipo moderno, para que el personal desarrolle sus funciones con más facilidad.

Con observación directa se pudo comprobar los resultados de las encuestas aplicadas, debido a que después de visitar las áreas de ventas, y observar todo el equipo tecnológico con el que cuenta la empresa, se corrobora la buena atención que reciben los clientes, y la facilidad con la que el personal de atención al cliente realiza sus funciones.

Con referencia al sitio web se confirmó que la empresa no cuenta con un sitio web como tal, solamente están presentes en la red social Facebook, en donde se limitan a publicar información básica de la empresa, como su ubicación, horario de atención etc.

Por lo tanto, se puede refutar la respuesta de los colaboradores que respondieron a la encuesta, que se utilizaba el sitio web, como parte de las innovaciones en procesos de trabajo.

Para finalizar se puede agregar que la empresa necesita realizar mejoras en su publicidad en línea, esto permitiría mayor reconocimiento Inter local, por parte de los clientes que vistan sus instalaciones al transitar por la ciudad de Sébaco, y además mejoraría la posición de la empresa, con respecto a la competencia.

Se podría decir que la empresa necesita, mejorar sus procesos de trabajo especialmente en marketing. Destinar mayor esfuerzo y recursos en servicios de asistencia técnica, para adquirir más conocimientos sobre publicidad, y así dar a conocer y posicionar su imagen en la mente de los clientes.

Con referencia a las aplicaciones y herramientas tecnológicas, la empresa debe permanecer en constante actualización, y utilizar las herramientas, equipos y/o

aplicaciones que los avances tecnológicos le permitan, para mejorar y lograr mayor eficacia en sus procesos de trabajo.

6.1.4. *Innovaciones en procesos estratégicos.*

Procesos estratégicos: “Son los que tienen como propósito definir estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa, de acuerdo con su misión, visión y valores; es decir, con su identidad organizacional. Involucran a los directivos de las empresas y gerentes de cada área” (Santillana, 2018). (Santillana, 2018)

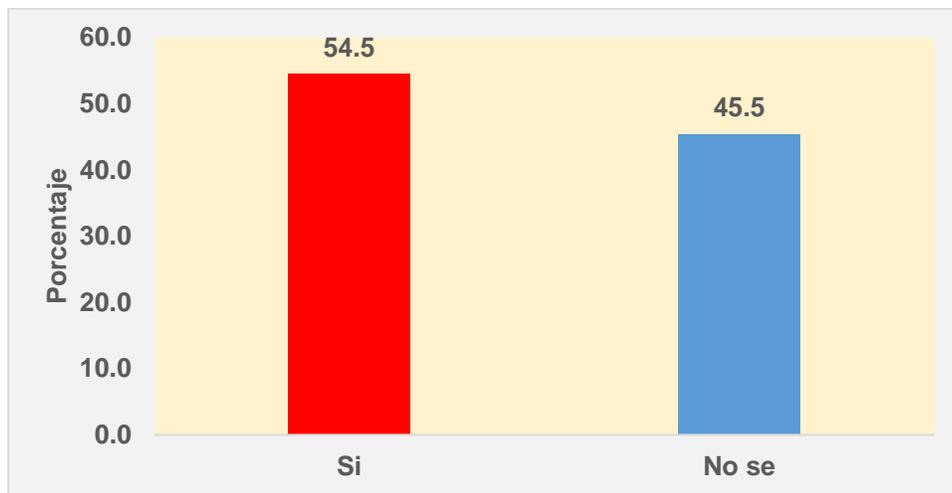


Gráfico N°3. La empresa cuenta con misión y visión

Fuente: Elaboración propia

En los datos obtenidos en el gráfico N°3 el 54.5% de los colaboradores afirman que la empresa cuenta con misión y visión, por contraste el 45.5%, considera que no. Estos resultados dejan entre ver que casi la mitad del personal no tiene conocimiento de cuáles son las metas y objetivos de la empresa.

Si los colaboradores no conocen la misión ni la visión de la empresa difícilmente puedan colaborar de forma adecuada con las metas y objetivos de la empresa. El personal de la empresa, necesita conocer y entender la misión y visión de la

empresa para realizar sus funciones de forma que contribuyan al crecimiento de la empresa.

De acuerdo a la entrevista aplicada a Torrez Coronado (2019), afirma que la empresa cuenta con misión y visión para brindar los servicios y satisfacer al cliente con calidad y eficiencia.

De acuerdo a la información presentada en la entrevista, la alta dirección de la empresa, tienen conocimiento pleno de la misión y visión de la empresa, en contraste con la información en base a las encuestas aplicadas al personal de la empresa, casi la mitad de los colaboradores, no saben de la existencia de estos aspectos de la organización.

No puede haber cambios y mejoras en procesos estratégicos si el personal de las diferentes áreas de la empresa no conoce la misión y visión de la empresa, estos no se identifican con los objetivos y metas de la organización.

Se deben realizar esfuerzos para que los colaboradores, tengan pleno conocimiento de la identidad, metas y objetivos de la organización, solo así estos podrán involucrarse de forma adecuada a los fines que se pretenden alcanzar.

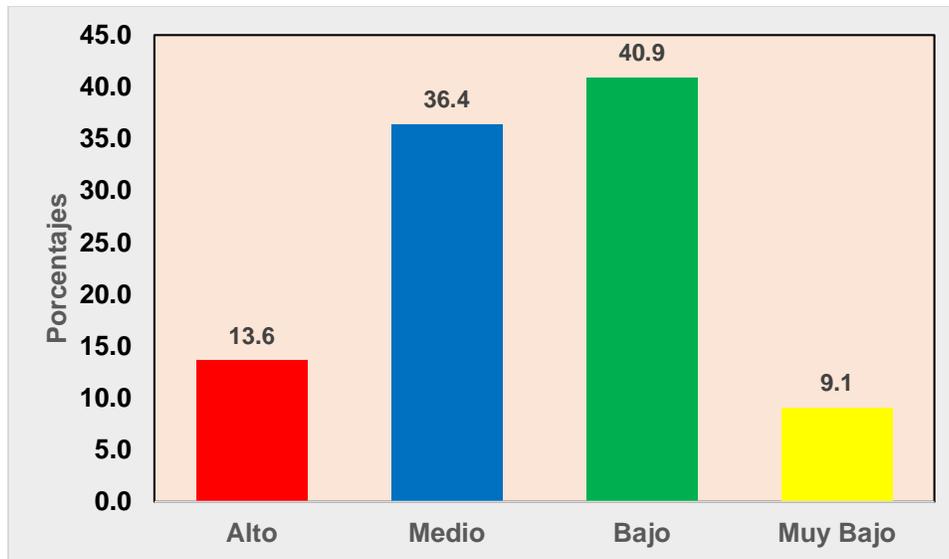


Gráfico N°4. ¿Cuál es el nivel de innovación en procesos estratégicos?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°4, el 36.4% considera que el nivel de innovación en procesos estratégicos es de término medio. Un 13.6% opino que es alto. En contraste un 40.9% opina por un nivel bajo de innovación, y por último un 9.1% lo define como muy bajo.

En base en los resultados reflejados en el gráfico N°4, se podría asumir que el 36.4% de colaboradores que seleccionaron el nivel medio y el 13.6% del nivel alto, representan el personal que conocen y entiende la misión y visión de la empresa. Posiblemente se refiere a los responsables de las diferentes áreas, el área administrativa, etc.

Considerando la guía de observación como base, se pudo observar que, en el área administrativa, es donde se maneja información de sobre estrategias para los procesos estratégicos del proceso productivo.

Torrez Coronado(2019) manifiesta que la empresa, las en procesos estratégicos, solamente se realizan actualizaciones cuando es necesario.

Si se analiza de forma conjunta la información de que se obtuvo del personal de la empresa, y de la administradora de la empresa, se puede determinar que la empresa no ha aplicado cambios en procesos estratégicos. Sumado a esta en base a la observación realizada en la empresa no se observó la aplicación de estrategias, en ninguna de las áreas de trabajo.

Se comprobó que, en procesos estratégicos, (lo que implica la creación de estrategias realizar esfuerzos por alcanzar las metas de la empresa, administradores y colaboradores de forma conjunta), no se ha innovado, por lo tanto, se refuta la información, obtenida por parte del personal de la empresa que certifican un nivel alto y medio.

Esto puede ser producto de que el personal de la empresa ignora, o no comprenden sobre procesos estratégicos. Además, se puede agregar que tal y como nos muestra el gráfico N°3, poco menos de la mitad de ellos, no saben cuáles son la misión y la visión de la organización, esto no permite que se identifiquen con las metas y objetivos de la entidad, y, por consiguiente, no se involucren en cambios estratégicos en sus funciones.

6.1.5. Innovaciones en procesos de soporte.

Procesos de soporte: “Son los procesos de apoyo que ayudan a cumplir con los objetivos de la organización, como sistemas de información y control de calidad. Son elementos clave para la ejecución del resto de los procesos, sobre todo los operativos” (Santillana, 2018).

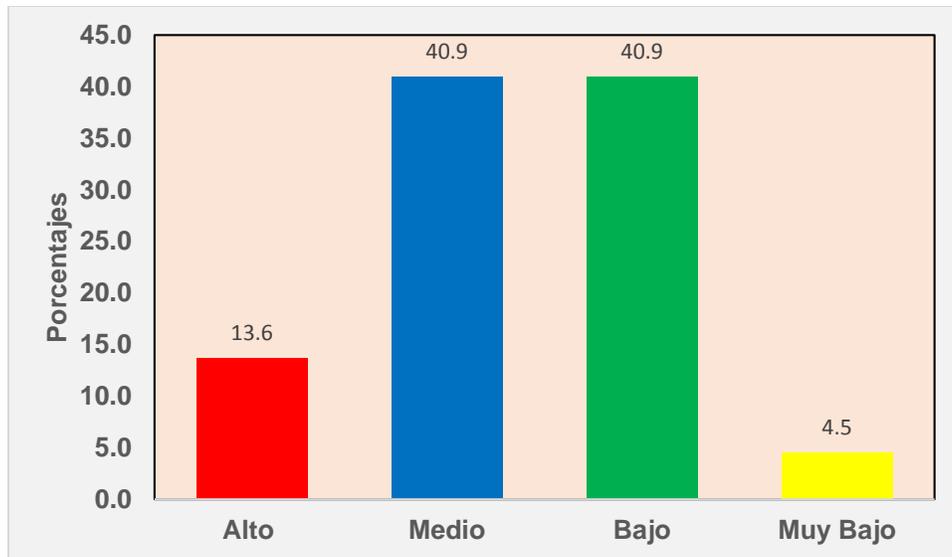


Gráfico N°5. ¿Cuál es el nivel de innovación en procesos de soporte?

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico N°5, se puede observar que el 40.9% y el 13.6% de los colaboradores acreditan un nivel medio y alto respectivamente. En cambio, el 40.9% y el 4.5% opinaron por un nivel Bajo y muy bajo de innovación en cuanto a procesos de soporte se refiere.

En procesos de soporte la empresa se ha actualizado según los avances tecnológicos se lo han permitido. Basados en la guía de observación aplicada en la empresa, se determinó lo siguiente:

Como sistemas de información se utilizan base de datos en el programa Access de Microsoft. Al ser una entidad que oferta servicios de combustible, el control de la calidad está determinado por instituciones externas como Ministerio de Energías y Minas (MEM) y el Instituto Nicaragüense de Energías (INE).

Torrez Coronado (2019), afirma que internamente se evalúa el desempeño de los colaboradores a través de la supervisión por parte de los responsables de área de la empresa, y se traslada la información a la alta dirección para tomar decisiones.

Después de analizar los datos obtenidos a través de los gráficos con los resultados de las encuestas, hacer mención de lo observado en la visita realizada a la empresa, y la información de la entrevista aplicada, se puede determinar que la empresa, se ha esforzado mucho por mejorar todos los procesos de soporte, para que su personal de funciones, cuente con las herramientas necesarias, para desempeñar eficazmente sus labores.

Se confirma, que los procesos de soporte representan un punto fuerte de la empresa, si se toma en cuenta, esto se puede demostrar a través de la visita realizada en la empresa, los resultados de las encuestas, donde casi todo el personal afirma que la empresa, si ha mejorado sus procesos de soporte. Sumado a esto la dirección a través de la entrevista confirma esta afirmación.

La empresa tiene que mantenerse por esa misma línea, de ir avanzando y mejorando, sus procesos de soporte, actualizándose, siempre que la tecnología se lo permita, para alcanzar los mejores resultados posibles en sus servicios, lograr la satisfacción del cliente, en base al buen desempeño de sus colaboradores.

6.1.6. Innovaciones en procesos operativos.

Procesos operativos: Son los destinados a generar los productos o servicios que ofrece la empresa. Se encargan de la producción, el desarrollo del producto, entre otras cosas. De sus resultados depende en parte la satisfacción del cliente en cuanto al consumo de la marca y de la percepción que tengan los accionistas acerca de la organización (Santillana, 2018).

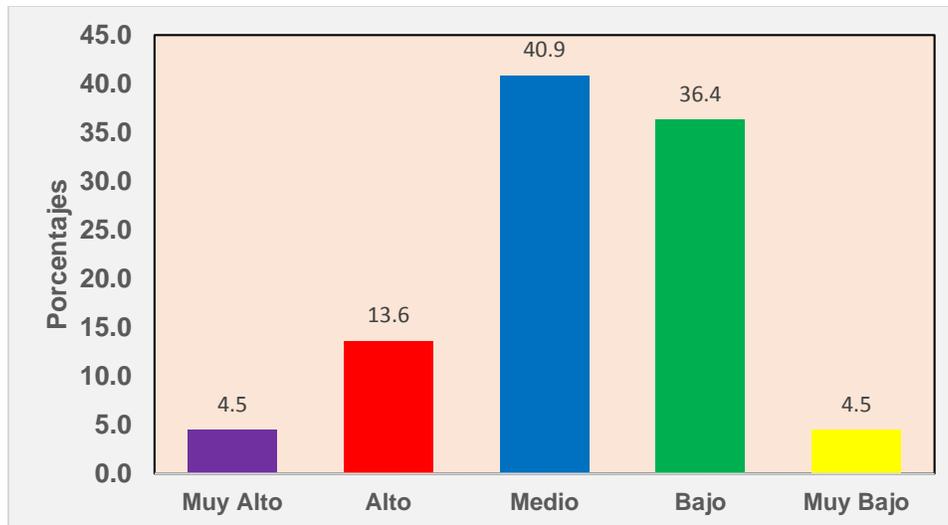


Gráfico N°6. ¿Cuál es el nivel de innovación en procesos operativos?

Fuente: Elaboración propia

Considerando los datos reflejados en el gráfico N° 6, el 4.5%, 13.6% y 40.9% optaron por los niveles muy alto, alto y medio. En contraste el 40.9% y 4.5% acreditan niveles bajos y muy bajos de innovación en procesos operativos.

Cuando se habla de procesos operativos se determina como el conjunto de operaciones que hacen posible producir o brindar un bien o servicio. Si se está hablando de una estación de servicios, se basa en la logística de la organización, el conjunto de actividades que desempeñan los colaboradores de la empresa, para brindar los servicios que la empresa oferta.

La mayoría de los colaboradores de la empresa está de acuerdo en que se ha mejorado la logística de la organización, mediante los cambios en los procesos de trabajo se ha innovado en los procesos operativos, mediante la utilización de mejores herramientas de trabajo, una planificación adecuada, y estrategias para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

A través de la guía de observación aplicada se pudo observar que la empresa consta de una logística, bien organizada y planificada con supervisión de los servicios que

se ofertan. Hay un excelente control por parte de la dirección de la empresa. Se utiliza equipo tecnológico adecuado para brindar un servicio de calidad a los clientes.

Para Torrez Coronado (2019), los errores en los procesos operativos han disminuido; para la alta dirección es más fácil tomar decisiones referentes a los cambios y mejoras en los servicios de la empresa. Para la administración y dirección de la empresa, los cambios en la empresa, han facilitado su gestión, permiten mejor planificación, mejor control, y mejor desempeño laboral por parte de los colaboradores.

Si se toma en consideración los datos obtenidos en el gráfico N°6, la observación realizada mediante visita realizada a la empresa y la información basada en la entrevista aplicada a la administradora de la empresa, se puede determinar que, si se han mejorado los procesos operativos de la empresa, con los cambios innovadores realizados en los procesos de operaciones de la organización.

En una empresa de servicios, los procesos de operativos, juegan un papel indispensable en la logística del servicio, ya que representan la guía del personal de la empresa para llevar a cabo sus funciones, por lo tanto, se debe realizar el enfoque necesario mejorar en cuanto sea posible los procesos operativos, para crear diferenciación y ventajas competitivas con respecto a la competencia.

La empresa debe que realizar continuas mejoras, a sus procesos operativos, mejorar la comunicación dentro de la empresa, capacitar al personal, elaborar manual de funciones, y mantener informado al personal de las normas y políticas de la organización. Además, fomentar la creatividad de los colaboradores, y motivarles a desarrollar técnicas para lograr la eficacia en sus funciones.

6.1.7. Importancia de la tecnología en las innovaciones de la empresa.

De acuerdo a Significado (2018) innovar es siempre cambiar: hacer de lo ya existente algo nuevo, mejorarlo, modificarlo, adaptarlo, simplificarlo. Puede

cambiarse un proceso, un método, un formato, un instrumento, un producto, un material.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	100%	100%	100,0

Tabla N°2. ¿La tecnología ha sido parte fundamental de los cambios y mejoras en el proceso productivo de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°2, refleja el 100% de aprobación por parte de los colaboradores de la empresa, cuando se les pregunto si la tecnología era parte fundamental de los cambios y mejoras que había realizado la empresa.

Se conoce la importancia de la tecnología en el crecimiento de una empresa, y una empresa de servicios necesita de los avances tecnológicos adecuados para adaptar sus servicios, a la actualidad, y lograr un posicionamiento en el mercado.

A través de información recopilada mediante la observación, se pudo comprobar que la empresa cuenta con tecnología de punta, en sus equipos de trabajo, lo que proporciona una ventaja competitiva con relación a la competencia.

La administradora de la empresa manifiesta que la empresa busca actualizaciones constantemente en sus procesos de trabajo, lo que ha permitido, mantener un nivel adecuado de innovación en la empresa. Esto ha permitido ser una organización en continuo crecimiento, y con un posicionamiento importante en los clientes locales e Inter locales.

En conjunto, colaboradores y el área administrativa manifiestan en los instrumentos de investigación aplicados, la importancia de la tecnología, para realizar mejoras

dentro de la empresa. Esto deja ver que todo el personal de la organización, determina la tecnología como un factor determinante de cambio.

Si se analiza en conjunto las demás interrogantes referente a las innovaciones en los diferentes aspectos de la empresa, que la tecnología ha sido parte de todos ellos, de forma directa o indirecta. Puesto que sin muchos equipos y herramientas tecnológicas no hubiese sido posible realizar ningún cambio en la empresa, tanto en las funciones de los colaboradores, como en la administración de la organización.

6.2. Analizar las etapas del proceso productivo que implementa empresa Estación de servicios Inés Galeano.

6.2.1. Etapa analítica del proceso productivo de la empresa.

Ucha (2013), designa a proceso productivo como “aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio”.

Torrez Coronado (2019) manifiesta que se cuenta con todos los medios materiales necesarios para llevar a cabo cada función de la empresa, se realizan registros diarios de los productos vendidos, así mismo se hacen inventarios mensuales para tener el suministro necesario de productos esto para el área de farmacia, super; para el área de combustible las cisternas cuentan con un medidor automático que permite saber la cantidad de combustible vendido y almacenado.

A través de información recopilada mediante la observación se comprobó que la empresa cuenta con todos los insumos necesarios para el área de super, farmacia y combustible, de igual forma se cuenta con una bodega de insumos. Para el área de combustible las cisternas son controladas por un medidor el cual indica la cantidad de combustible vendido.

Después de analizar los datos obtenidos a través de la entrevista y guía de observación, se puede determinar que la empresa de servicios Inés Galeano cuenta

con todos los recursos materiales para llevar a cabo las actividades que conducen a brindar el servicio, para las tres áreas se realizan operaciones destinadas a mantener siempre una cantidad de insumos suficientes para las operaciones de la empresa.

Se puede concluir que contar con todos los recursos materiales para llevar a cabo el proceso de servicios, es de vital importancia para la empresa Inés Galeano, ya que para brindar un servicio eficaz se requiere mantener abastecido de insumos cada sección de la empresa.

6.2.2. Actividades de producción desarrolladas.

De acuerdo a Área Tecnología (2017) las actividades de producción incluyen todas las actividades necesarias para la fabricación de un producto o prestar un servicio. Son una función esencial del negocio, porque sin un producto o servicio a vender, una empresa no tiene razón de ser.

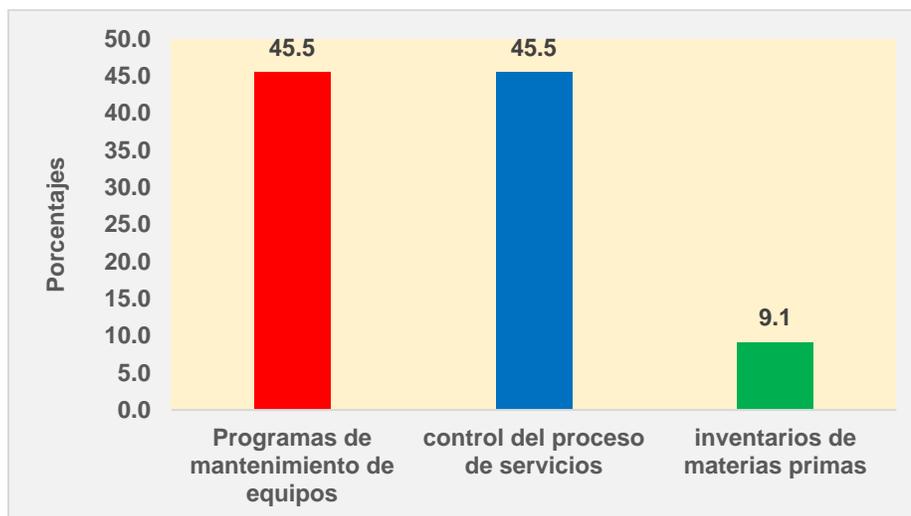


Gráfico N°7. ¿Qué actividades de producción desarrolla la empresa?

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N°7, refleja que el 45,5 % de los colaboradores afirman que las actividades de producción que se realizan en la empresa son programas de mantenimiento de

equipos, otro 45,5 % afirma que son actividades de control de procesos de servicios, y para el 91 % refieren que las actividades son inventarios de materias primas.

Torrez Coronado (2019), manifiesta que las actividades de mantenimiento de equipo, control de procesos de servicios e inventarios de materia prima, las realizan los colaboradores en dependencia de su función laboral las cuales debe de ejercer tareas de manera planeada y programada.

Mediante la guía de observación se comprobó que los colaboradores respondieron las encuestas de acuerdo a las tareas que realizan, que programas de mantenimiento de equipos son funciones asignadas a los colaboradores del súper, farmacia, y administración las cuales llevan operaciones en diferentes programas y aplicaciones.

De igual forma el control de los procesos de servicio son funciones de los colaboradores orientados a brindar una atención directa con los clientes, ya que son acciones necesarias para manejar y minimizar riesgos en las funciones y por ende obtener un resultado eficiente y eficaz, estas actividades son desarrolladas en la sección de combustible, farmacia y súper.

Al mismo tiempo mediante la observación se comprobó que las actividades de inventarios de materias primas está orientada a los jefes de cada área, ya que deben realizar estas actividades como parte de sus funciones, para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa.

Después de analizar los datos obtenidos mediante la entrevista y guía de observación, se puede determinar que la empresa de servicios Inés Galeano realiza las tres actividades esto en dependencia de cada puesto de trabajo, estas actividades son conducidas a brindar un servicio de calidad por parte de la empresa.

Cabe desatacar que la empresa cuenta con un manual de funciones específico asignado a los colaboradores, esto con el propósito de realizarlo de forma responsable e inmediata, para brindar un servicio de calidad a los clientes.

6.2.3. Implementación de estrategias.

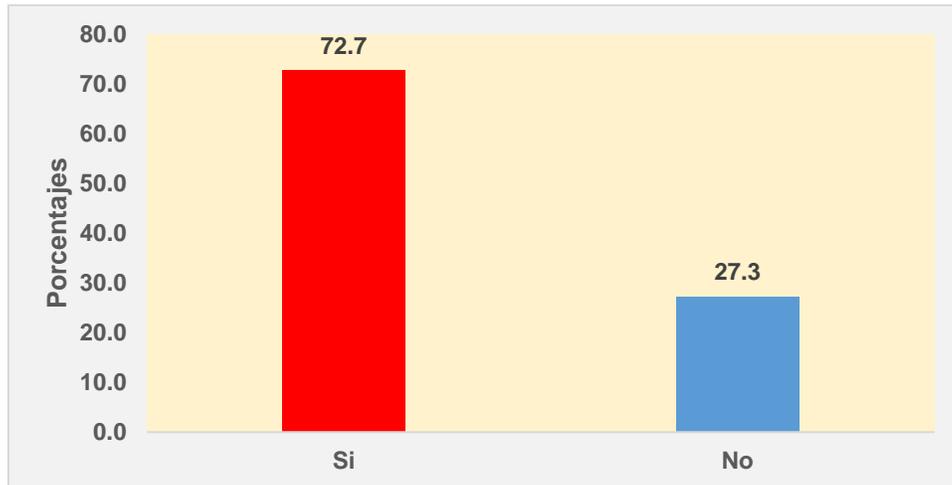


Gráfico N°8. ¿Han implementado algún tipo de estrategia para mejorar los servicios de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

En base a los datos reflejados en el Gráfico N°8, el 72,7% de los colaboradores respondió que la empresa sí ha implementado estrategias para mejorar el servicio, y el 27,3% respondió que la empresa no ha implementado estrategias para mejorar los servicios.

De acuerdo a Torrez Coronado (2019) la empresa implementa capacitaciones con los colaboradores sobre como brindar el servicio y así mejorar atención al cliente, en la sección de combustible se cuenta con instrumentos y equipos de última tecnología necesarios para brindar el servicio.

Mediante la guía de observación de constató que los colaboradores en el área de combustible se cronometran el tiempo justo y necesario para atender y respetar el tiempo del cliente, de igual modo implementan las normas de cortesía, además se

consulta con el cliente si necesita un servicio adicional, del mismo modo, se cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para facilitar el servicio.

Se puede determinar que la empresa ha efectuado estrategias para mejorar el servicio, y que los colaboradores que respondieron que no se han implementado estrategias para mejorar el servicio, son los que ocupan un puesto laboral de menor rango, y no poseen conocimiento alguno de la importancia de implementar una estrategia planificada para lograr metas. Por lo tanto, esta información es refutada por la administradora en la entrevista que se le aplico.

Se puede determinar que la empresa ha implementado estrategias destinadas a mejorar el servicio, esto mediante la preparación y capacitación del personal, así como utilizar equipos tecnológicos de última tecnología que faciliten los procesos operativos en las diferentes áreas de la empresa.

6.2.4. Estrategias para mejorar los servicios.

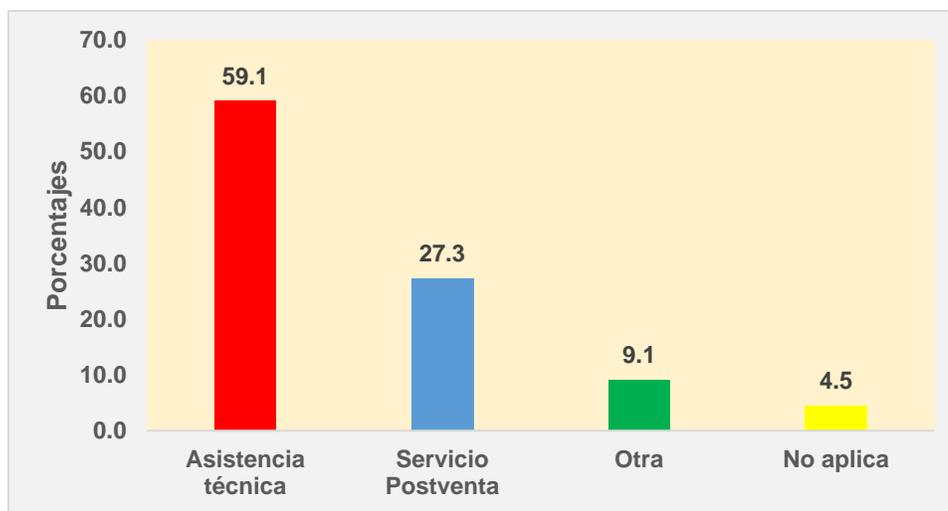


Gráfico N°9. ¿Qué estrategias han implementado para mejorar el servicio?

Fuente: Elaboración propia

En base a los datos obtenidos y reflejados en el gráfico N°9 el 59,1% respondió asistencia técnica, 27,3% servicio posventa, 9,1% otra, y el 4,5% no aplica.

En su mayoría los colaboradores respondieron asistencia técnica, como la estrategia que es implementada por dicha empresa mediante la capacitación del personal de las áreas de super, farmacia, y servicio de combustible, ya que reciben capacitación del uso y manejo de los equipos de trabajo, tecnológicos, logísticos, etc.

Mediante la guía de observación se constató que los colaboradores del área de servicio de combustible poseen destrezas y habilidades en el uso de los equipos tecnológicos que forman parte esencial para cumplir con las tareas laborales de forma eficaz.

En menor cantidad los colaboradores respondieron que servicio posventa, lo cual mediante la guía de observación se comprobó que este servicio no se realiza ya que los clientes llegan de forma rápida por combustible y se retiran inmediatamente, este resultado referido por los colaboradores se da porque no tienen un conocimiento amplio de lo que es el servicio posventa.

El 9,1% de los colaboradores respondieron otra, ya que no estaban seguros de brindar una respuesta específica; el 4,5% de los colaboradores respondió no aplica esto corresponde al personal que posee un conocimiento más amplio sobre el servicio posventa y sobre cuáles son los servicios que ofrece la empresa, al mismo tiempo es personal que cuenta con un nivel académico superior.

De acuerdo a información obtenida mediante entrevista a Torrez Coronado (2019) las estrategias implementadas por parte de la empresa es la capacitación del personal en la atención al cliente, uso y manejo de los equipos utilizados en los procesos operativos de la empresa, dichas capacitaciones se realizan cada seis meses; en cuanto al servicio posventa no se implementa en la empresa, por lo tanto es refutado por la administradora de la empresa.

Con base en la guía de observación se constató que los colaboradores del área de servicio de combustible poseen destrezas y habilidades en el uso de los equipos tecnológicos que forman parte esencial para cumplir con las tareas laborales de forma eficaz.

Se puede determinar que la empresa de servicio Inés Galeano implementa la estrategia de asistencia técnica mediante la capacitación y preparación del personal para contar con una especialización en la atención al cliente.

Se puede afirmar que contar con un personal capacitado y especializado en las operaciones que ejerce la empresa es una de las inversiones importantes para garantizar las acciones destinadas a brindar un servicio de calidad.

6.2.5. Implementación de investigaciones.

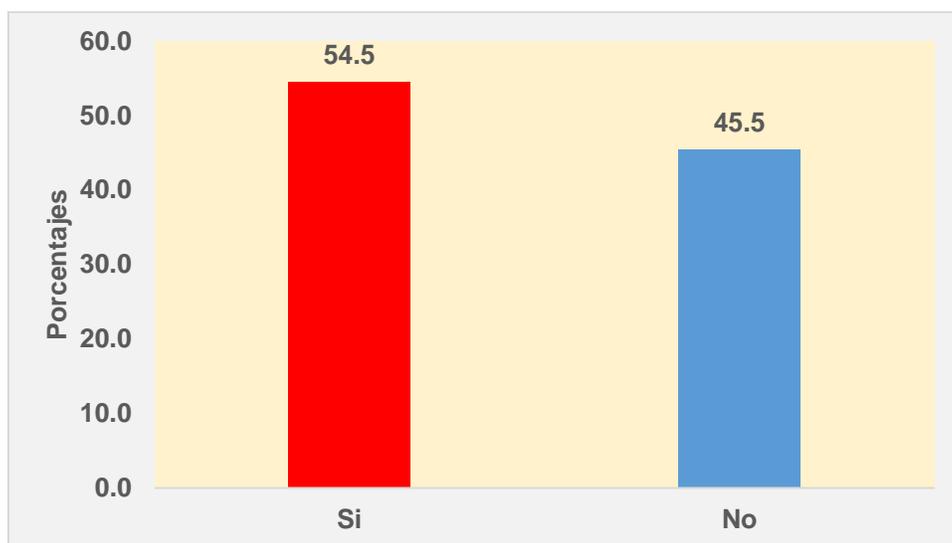


Gráfico N°10. ¿Realizan Investigaciones?

Fuente: Elaboración propia

En base a los datos obtenidos en el gráfico N°10, el 54,5% respondió que sí y el 45,5% respondió que no.

El 54,5% de colaboradores de la empresa afirman que, si realizan investigaciones como método para mejorar el servicio que brinda la empresa, 45,5% de los colaboradores respondió que no se realizan investigaciones debido a que no lo aplica la empresa.

Mediante la entrevista aplicada a Torrez Coronado (2019) afirma que la empresa implementa estrategias para mejorar los servicios emitidas por propietario y el equipo interno de la empresa través de medios tecnológicos, y que hacer investigaciones mediante encuestas y entrevistas no es aplicable por la empresa.

De acuerdo a los datos obtenidos y mediante la información por parte de Torrez Coronado (2019) un porcentaje de los colaboradores manejan poca información de la empresa, esto debido a que no tienen un cargo administrativo, son personas nuevas de laborar en la organización y que los métodos de mejoramiento de los servicios requieren únicamente una propuesta interna entre el propietario y el equipo administrativo.

La empresa implementa estrategias a través de propuestas entre los miembros del equipo interno, por consiguiente, gran numero del personal no están bien informados acerca de que, si la empresa realiza o no investigaciones, por ende, es de vital importancia que todos los miembros de la organización posean la información veraz y objetiva de las acciones que implementa la empresa en cuanto a investigaciones.

6.2.6. Objetivo de las investigaciones.

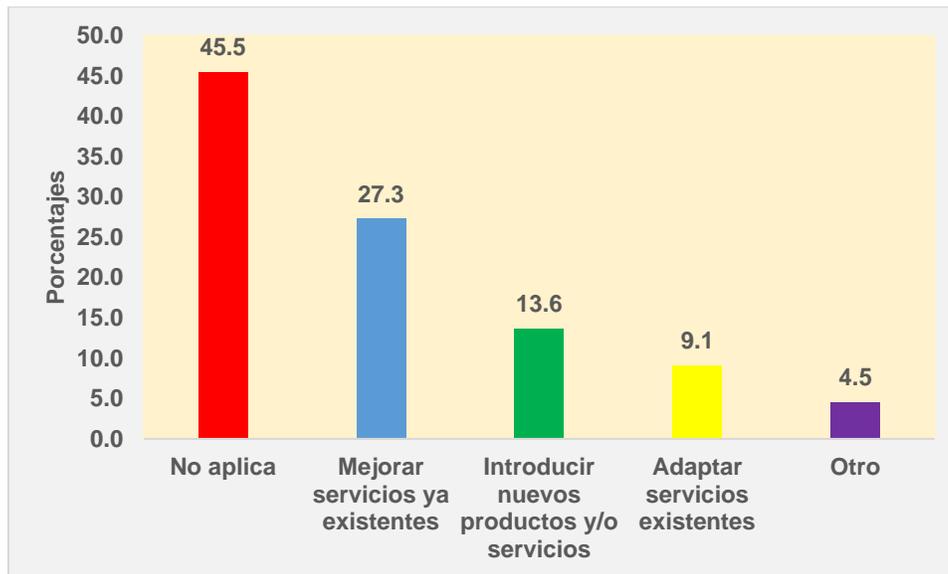


Gráfico N°11. ¿Para que realizan investigaciones en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N°11 se muestra los siguientes resultados, 45,5% de los colaboradores afirman que la empresa no aplica para realizar investigaciones, el 27,3% refieren que se realizan para mejorar los servicios ya existentes, el 13,6% respondieron que para introducir nuevos productos y/o servicios, el 9,1% refiere que, para adaptar servicios ya existentes, y el 4,5% respondió que otro.

Considerando los datos obtenidos se puede determinar que la mayoría (54,5%) de los colaboradores afirman que la empresa realiza investigaciones con propósitos de introducción, mejora y adaptación de productos y servicios, por lo tanto, esta información es refutada por Torrez Coronado, (2019) quien afirma que no se realizan investigaciones, ya que el propietario de la empresa y el equipo administrativo proponen estrategias de marketing e innovación como parte de mejorar los servicios ya existentes.

Se pudo comprobar que la empresa, no realiza investigaciones para mejorar el servicio, sino que proponen estrategias entre el propietario y equipo administrativo para mejorar los servicios ya existentes, ya que brindar un servicio de calidad representa uno de los pilares fundamentales para el crecimiento de la organización.

6.2.7. Etapa de síntesis del proceso productivo de la empresa.

La etapa de síntesis trata de transformar la materia prima (producción) en la producción destinada Enciclopedia Económica (2017)

También, se observa el proceso de fabricación en cuanto a calidad, a errores cometidos y a etapas superadas. Esta es una etapa clave, pero lo más importante es que permite corregir o mejorar el trabajo en la misma producción.

En base a la información obtenida mediante entrevista realizada a Torrez Coronado (2019) la empresa implementa capacitaciones a sus colaboradores sobre la atención al cliente, sobre el uso y manejo de los insumos, especialmente en el combustible; esa capacitación está regida por el INE y MEM, estas dos instituciones se coordinan con la empresa para que los colaboradores posean el conocimiento del uso del combustible.

A través de la observación se comprobó que los colaboradores utilicen los equipos necesarios para la extracción del producto con medidores de alta tecnología, resistencia y durabilidad.

Para la empresa es fundamental mantener el producto en las mejores condiciones en las cisternas para conservar la calidad del mismo, de igual modo minimizar los errores en cuanto a la medida exacta de combustible que se le brinda al cliente, así como manipulación del mismo.

6.2.8. Etapa de acondicionamiento del proceso productivo de la empresa.

La etapa de acondicionamiento es donde se adapta y adecua el producto al cliente (procesamiento) y se observan los detalles de la producción, a saber, los objetivos alcanzados o los errores cometidos de acuerdo a Enciclopedia Económica (2017)

En base a los datos obtenidos, mediante entrevista a Torrez Coronado (2019) refiere que los colaboradores deben de regirse a las políticas y normas propuestas por la dirección, para ello el colaborador debe de brindar el servicio al cliente conforme al manual de operaciones, ofrecer buen trato, implementar normas de cortesía, todas estas acciones son implementadas en las secciones de super, farmacia, y combustible.

Todas estas acciones tienen como propósito generar la satisfacción del cliente, sin embargo, de haber reclamos por el cliente sin las debidas medidas y justificaciones la empresa tendrá la razón en cuanto a los posibles reclamos.

Mediante la observación se comprobó que los colaboradores ofrecen una excelente atención a los clientes en las secciones super, farmacia y combustible, esto es el resultado de saber y aplicar las actividades específicas integradas en el manual de funciones.

Se puede decir que contar con un personal que cumpla todas las normas y políticas conducidas a brindar una atención de calidad es muy importante para la empresa, ya que de la excelente atención dependerá el retorno del cliente a solicitar el mismo producto y/o servicio.

Todas estas acciones tienen como propósito generar la satisfacción del cliente, sin embargo, de haber reclamos por el cliente sin las debidas medidas y justificaciones la empresa tendrá la razón.

6.3. Identificar los beneficios de la innovación en relación al proceso productivo de empresa Estación de servicios Inés Galeano.

6.3.1. Cambios desarrollados con el personal de la empresa.

Romero (2009) define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".

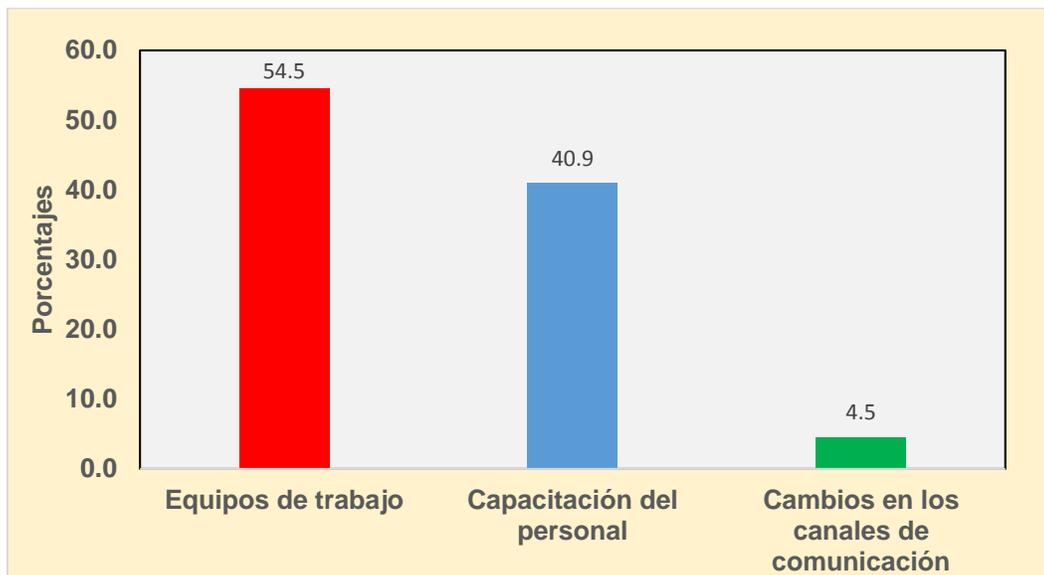


Gráfico N°12. ¿Qué cambios innovadores se han desarrollado en las funciones de los colaboradores?

Fuente: Elaboración propia

El gráfico N°12 muestra los resultados obtenidos referentes a los cambios realizados en la empresa, en el cual se observa que con el mayor porcentaje (54.5%) de los encuestados, afirma que se han implementado equipos de trabajo en la entidad. En contraste a lo anterior con el 40.9% y el 4.5%, manifiestan que se desarrollan capacitación al personal y cambios en los canales de comunicación respectivamente.

Si se toma en consideración los datos del gráfico N°12, se puede determinar que los colaboradores de la empresa coinciden en su mayoría que se han desarrollado

equipos de trabajo y capacitaciones, los que demuestra una buena comunión entre el personal de trabajo, además se fomenta el apoyo laboral entre los mismos, como estrategia para alcanzar la eficacia en las funciones que hacen posible brindar los servicios que se ofertan.

Los mismos manifiestan recibir capacitación para llevar a cabo sus funciones y realizar con eficacia y atención especializada a los clientes de la empresa. También se efectúan cambios en la comunicación, siempre y cuando sea necesario, para alcanzar una meta u objetivo en el desempeño laboral.

A través de la observación efectuada en la empresa, se pudo corroborar las respuestas de los colaboradores en el análisis anterior, ya que se observó equipos de trabajo trabajando en conjunto para efectuar los servicios de la empresa, especialmente en el área de despacho de combustible; donde el personal se organiza en equipos, para atender de forma simultánea y rápida a los clientes.

Además, se puede mencionar la excelente atención que ofrece el personal de venta, esto demuestra las capacitaciones que han recibido, con relación al trato que deben darles a los clientes de la empresa. Ellos demuestran tener conocimiento sobre normas de cortesía, rapidez en la atención, escuchar las necesidades del cliente, etc.

Torrez Coronado (2019), manifiesta en la entrevista que se le aplicó, que la empresa capacita al personal, para que desarrollen sus funciones de la mejor manera posible, y así se puedan alcanzar las metas y objetivos de ventas en la entidad. Esto reafirma la opinión de los colaboradores, y concuerda con lo observado en la visita realizada a la empresa.

Se puede realizar el análisis conjunto de la información obtenida de los instrumentos aplicados, lo que permite determinar que la empresa ha desarrollado cambios y mejoras en las funciones de los trabajadores a través de la creación de equipos de trabajo y capacitación al personal.

6.3.2. Valoración de los cambios aplicados en la empresa.

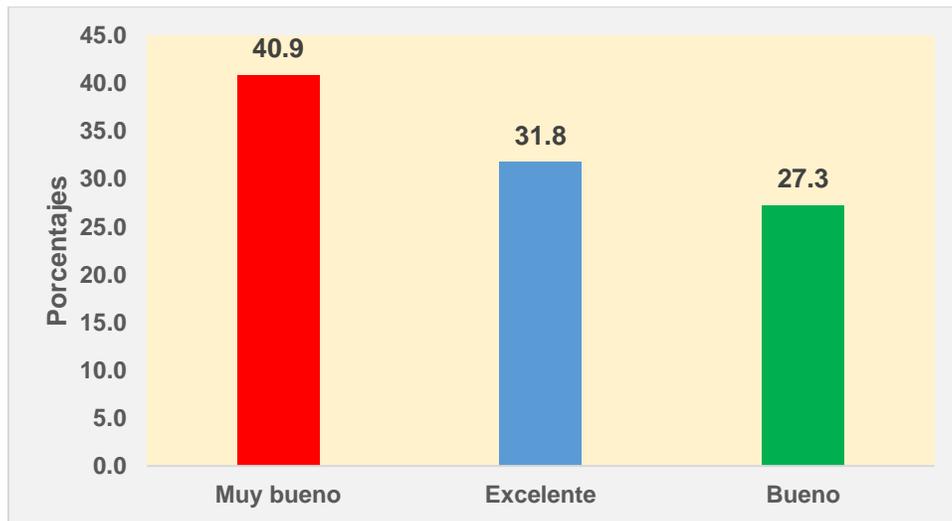


Gráfico N°13. ¿Cómo determina los cambios aplicados en los servicios de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al gráfico N°13, se presentan resultados obtenidos en relación a los cambios aplicados en los servicios de la empresa, en el cual se observa que con el mayor porcentaje (40.9%) de los encuestados, afirman que dichos cambios aplicados son muy buenos. El restante de los colaboradores encuestados que se representan con el 31.8% y un 27.3%, consideran que los cambios implementados son excelentes y buenos.

Considerando los datos expuesto en el gráfico N°13, se considera que los colaboradores de la empresa coinciden en su mayoría de que los cambios aplicados han representado mejoras positivas en relación con los servicios que se brindan debido a que estas, han facilitado las funciones que desempeñan.

Conforme a la observación realizada se pudo constatar una gran satisfacción en los colaboradores de la empresa, con respecto a las mejoras implementadas, estos demuestran plena convicción, comodidad y ambiente agradable en su área de

trabajo. Se pudo observar que la empresa ha mejorado la infraestructura, la seguridad y la higiene, aspectos de suma importancia, no solamente para posicionar la empresa sino también para alcanzar el más excelente desempeño del personal.

Torrez Coronado, (2019) afirma que los cambios en los diferentes aspectos de la empresa, han facilitado la gestión de la alta dirección, debido a que estos han otorgado las herramientas y equipos necesarios, para emplear técnicas de trabajo que permiten obtener resultados que sirven de base para tomar decisiones, referentes a la administración de personal, de los recursos materiales y financieros, etc.

Si se toma en cuenta los resultados del gráfico N°13, sumado a esto la observación en de las funciones de los colaboradores y la información de la entrevista aplicada, se puede analizar y determinar que, en base a estos resultados, todo el personal y la alta dirección concluyen de forma unánime que los cambios han influido de forma positiva.

En base a esto se puede concluir los cambios y mejoras aplicadas por la empresa, han sido para bien, se puede establecer como un acierto a la gestión de la administración de la estación de servicios.

Esto puede servir como motivación para que se sigan implementando mejoras en todos los aspectos que lo requieran, en todas las áreas que se puedan mejorar, y con los equipos y herramientas que los avances tecnológicos permitan utilizar para llevar a cabo estos cambios.

6.3.3. Adaptación a los cambios y mejoras.

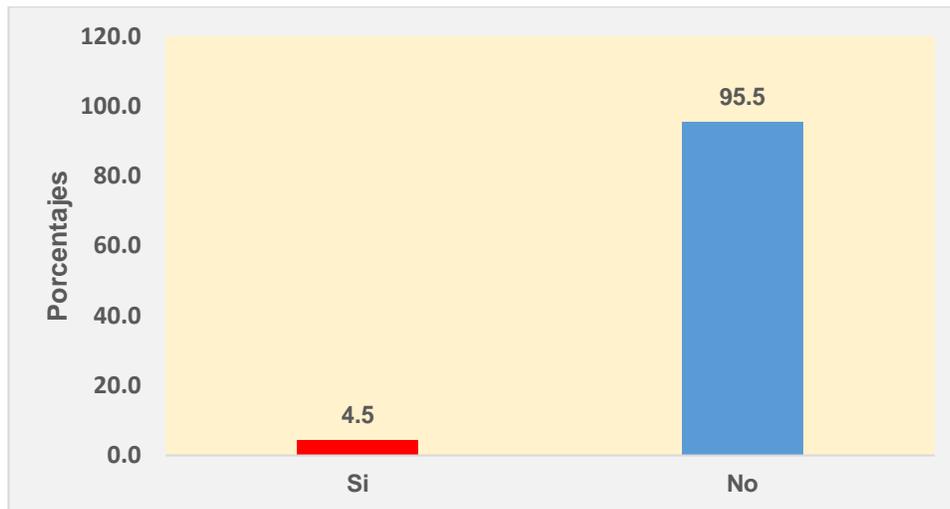


Gráfico N°14. ¿Ha sido difícil la adaptación a los cambios y mejoras en la forma de brindar los servicios?

Fuente: Elaboración Propia

El gráfico N°14 refleja los resultados obtenidos referentes a la adaptación a los cambios y mejoras en la forma de brindar los servicios, donde se obtuvo de que un (95.5%), dicen que para ellos ha sido muy fácil la adaptación a dichos cambios debido a que están preparados y capacitados.

En consideración con lo reflejado en el gráfico anterior, se aprecia de que debido a la capacitación que se le brinda a cada uno de los colaboradores les proporciona un fácil y adecuado adaptación a los cambios en las tecnologías, herramientas, procesos de servicios entre otros, implementados por la empresa.

De acuerdo a Torrez Coronado (2019), refiere que la empresa no ha recibido ninguna queja por algún cliente de acuerdo al servicio brindado por los colaboradores de las distintas áreas, porque estos tienen muy claras sus funciones a desempeñar y están regidos por normas estrictas estipuladas por la empresa las cuales tienen que cumplirse en tiempo y forma.

Además de la capacitación de personal es una de las claves del éxito, lo que también ha ayudado a lograr que la empresa se posicione como una de las mejores estaciones de servicios a nivel departamental.

En base a la observación en la Estación de Servicio Inés Galeano, se pudo constatar que el actuar y la forma de operar de los colaboradores se realizan de manera eficaz donde cada uno de ellos cumple sus objetivos. No se observó ningún tipo de debilidad o desagravio ante el cliente. Y en todas las circunstancias el cliente fue atendido con amabilidad, cortesía y con un gesto de saludo de despedida.

Los cambios realizados en la empresa de servicios Inés Galeano han sido aceptados de manera positiva por parte de los colaboradores permitiendo así una adaptación rápida a dichos cambios, especialmente en atención al cliente, que es la base importante para incrementar los volúmenes de ventas de la organización.

6.3.4. **Beneficios de los cambios realizados.**

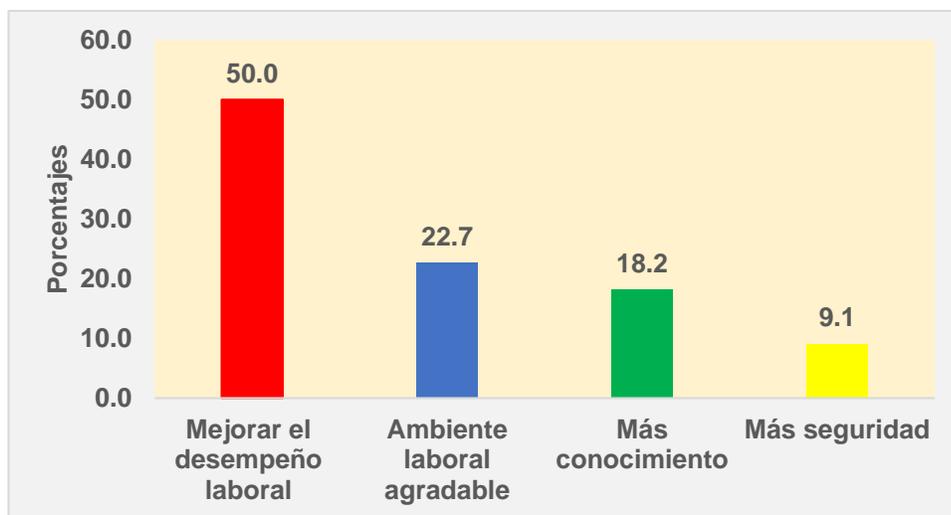


Gráfico N°15. ¿De qué forma han aportado los cambios implementados en el proceso productivo, para el desarrollo de sus funciones?

Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos en el gráfico N°15, sobre la forma en que han aportado los cambios y mejoras realizados, en su porcentaje más alto (50%), los colaboradores manifiestan que han mejorado su desempeño en la organización, la mitad restante de encuestados consideran que han creado un mejor ambiente laboral, han aportado más conocimiento, y han otorgado más seguridad.

Si se analizan los resultados del gráfico N°15, se puede determinar que, para el personal de la empresa, el mejor aporte que han hecho los cambios realizados en la empresa, ha sido en el desempeño laboral, debido a que ha sido el cambio más visible como resultado de las mejoras en los diferentes aspectos de la organización.

En la entrevista aplicada Torrez Coronado (2019), señala, que gracias a los cambios y mejoras que ha implementado la empresa, se han podido alcanzar metas establecidas, se ha podido tener mejor comunicación con el personal. Además han aportado para facilitar la gestión con los diferentes encargados de áreas, y se ha logrado un mejor desempeño por parte de los colaboradores, notorio en los pocos problemas que se han presentado con el personal.

En la visita realizada en la empresa se observaron el desarrollo de las funciones de los colaboradores en sus diferentes áreas de atención al cliente, en donde se analizó el desempeño, el ambiente en el que se desenvuelven, el conocimiento que aplican, y con la seguridad que cuentan.

Referente al desempeño en base a la observación se pudo constatar un desempeño eficaz, cumpliendo de forma completa con sus deberes a la hora de atender a los clientes. El ambiente es muy agradable y placentero, tanto para los clientes como para el personal. Y los conocimientos se pueden ver aplicados en la atención que brindan en sus servicios. Por último la seguridad es la adecuada para este tipo de negocio.

Luego de analizar la información obtenida a través de los diferentes instrumentos aplicados en la empresa, se puede determinar que en forma conjunta los cambios y mejoras han aportado en aspectos esenciales de la organización. De forma unánime

tanto colaboradores como la dirección de la empresa afirman la influencia positiva en el desarrollo de las funciones.

Los cambios y mejoras implementadas en las diferentes áreas de la empresa, han generado aportes valiosos en varios aspectos, los cuales han venido a facilitar las funciones de los colaboradores. Por lo tanto la empresa puede y debe seguir implementando cambios o actualizaciones a sus servicios, para alcanzar el nivel máximo de crecimiento en el mercado, y posición competitiva fuerte.

6.4. Proponer estrategias para el mejoramiento de las habilidades innovadoras del servicio que brinda estación de servicios Inés Galeano.

Para Significado (2018), estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación.

Para la creación de estrategias se realizó el análisis FODA de la empresa, el cual se refleja en los anexos (2) de la investigación; también se realizó el cruce de variables para establecer las propuestas de estrategias, las cuales se muestran a continuación:

Estrategia 1: Expansión del mercado.

Objetivo: Crear más presencia de la empresa en la región.

Actividades:

- Apertura de otra sucursal de la empresa.
- Elaborar presupuesto financiero del proyecto de sucursal.
- Buscar financiamiento interno o externo para llevar a cabo el proyecto.
- Alquilar un local en sitio estratégico en otro municipio de Matagalpa.
- Iniciar campaña de publicidad para la sucursal.
- Contratar el personal adecuado.

Estrategia 2: Posicionamiento en el mercado a través de ventajas competitivas.

Objetivo: Alcanzar un crecimiento de mercado óptimo a través de ventajas competitivas en base a la atención diferenciada con respecto a la competencia.

Actividades:

- Establecer metas específicas en cuanto a la atención que se le brinda al cliente.
- Implementar asistencia técnica.
- Crear regalías a los clientes.
- Realizar promociones y descuentos de los productos y servicios.

Estrategia 3: Incursión del servicio a través los medios digitales.

Objetivo: Facilitar a los clientes la información referente a los servicios que brinda la empresa.

Actividades:

- Contratación de profesionales en el área de Marketing.
- Crear un sitio web.
- Incluir el sitio web en las campañas publicitarias.
- Acercamiento al cliente a través de las plataformas virtuales

Estrategia 4: Realización de campañas publicitarias.

Objetivo: Contrarrestar la publicidad agresiva de la competencia.

Actividades:

- Contratar los servicios de persona/empresa especializada en marketing.
- Diseñar campaña publicitaria.
- Llevar a cabo capacitaciones de marketing.

VII. CONCLUSIONES

La estación de servicios Inés Galeano es una empresa que ha realizado diferentes cambios y mejoras en los aspectos más relevantes de sus servicios como: infraestructura, higiene y seguridad, etc.

En dicha empresa se cumplen con las tres etapas del proceso productivo (analítica, síntesis, acondicionamiento), a través de actividades y estrategias elaboradas por la alta dirección y aplicadas por el personal.

Se logró identificar que los cambios y mejoras implementadas por la empresa, han facilitado las funciones de los colaboradores, esto como beneficio de las innovaciones aplicadas por la empresa en sus diferentes aspectos.

Lo anterior responde al supuesto de investigación el cual sugiere que la implementación de la innovación contribuye al proceso productivo de la empresa, ya que todos los cambios y mejoras han aportado a un mejor desempeño de los colaboradores en la empresa y a una mejor gestión por la alta dirección.

Se propusieron estrategias basadas en los puntos débiles de la empresa, los cuales se centran en su mayoría en el marketing utilizado; área en la cual faltan conocimientos técnicos, y mayor disponibilidad de recursos.

VIII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa:

- Implementar innovaciones de forma continua en sus procesos de trabajo.
- Enfatizar esfuerzos para el mejoramiento de la comunicación entre la dirección y los colaboradores, como parte de sus procesos estratégicos.
- Dar a conocer a todo el personal la misión y visión de la empresa como parte de la imagen corporativa de la empresa.
- Velar por el pleno cumplimiento de las etapas del proceso productivo.
- Realizar investigaciones mínimo cada año, como técnica de recolección de información actualizada, del mercado y demás factores que intervienen en el crecimiento de la empresa.
- Utilizar los beneficios que concede la innovación para la creación e implementación de ventajas competitivas, como técnica de diferenciación con respecto a la competencia.
- Implementar capacitaciones como método de desarrollo a la eficacia de los colaboradores.
- Analizar las estrategias propuestas, para el posicionamiento de la imagen de la empresa en el mercado.

IX. BIBLIOGRAFÍA

- Andrade Espinoza, S. (2005). Diccionario de Economía (Tercera Edición ed.). Lima, Perú: Editorial Andrade. Recuperado el 24 de junio de 2019
- Area Tecnología. (22 de Agosto de 2017). Area Tecnología. Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://www.areatecnologia.com/actividad-empresarial.html>
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ta Edición ed.). Caracas, Venezuela: Episteme. Recuperado el 05 de agosto de 2019
- Arias, F. G. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología científica. Caracas, Caracas: Episteme. Recuperado el 07 de agosto de 2019
- Arnoletto, E. J. (2007). El impacto de la tecnología en la transformación del mundo. Argentina. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/21.htm>
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Tercera Edición ed.). (O. Fernández Palma, Ed.) Bogotá D.C, Colombia: Pearson Educación. Recuperado el 06 de Agosto de 2019
- Bravo, M. (2013). Capítulo 2, Proceso de Producción. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques//monica_bravo.pdf
- Canales , F. H., Alvarado, E. L., & Pineda, E. V. (1994). Metodología de la Investigación (Segunda Edición ed.). Washington, D.C, Estados Unidos: Washington, D.C 237. Recuperado el 05 de Agosto de 2019
- Canos Daros , L., Pons Morera, C., & Santandreu Mascarell, C. (2015). Estrategias de Innovación. Universidad Politecnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas. Valencia: Universidad Politecnica de Valencia. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53255/Estrategias%20de%20innovacion.pdf>
- Carrillo, M. (2014). Procesos de Producción y los resultados económicos de la Empresa INTALVID. Ambato, Ecuador. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de

https://www.ecured.cu/Proceso_de_producci%C3%B3n#Factores_que_inciden_sobre_el_proceso_productivo

- Cartier, E. N. (2003). Reflexiones sobre las categorías de Costos Directos e Indirectos. La Plata, Argentina. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/XXVliapuco/trabajo5.doc&ved=2ahUKEwj5t8yA3YbjAhWTds0KHeHgCSEQFjALegQIBRAC&usg=AOvVaw1ggYXJw211poP-Lpi1uSVm&cshid=1561538330067>
- Chiavenato, I. (2008). Gestion de Talento Humano (Tercera edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 06 de noviembre de 2019
- Consejo Aragonés de Camaras. (2015). Camaras Aragón. Recuperado el 27 de junio de 2019, de <http://www.camarasaragon.com/innovacion/Concepto.asp>
- coordinación empresarial. (06 de octubre de 2014). coordinación empresarial. Recuperado el 25 de junio de 2019, de <http://www.coordinacionempresarial.com/definicion-actividad-empresarial/>
- Coordinación Empresarial. (06 de octubre de 2014). El portal de la coordinación empresarial. (Anonimo, Editor) Recuperado el 02 de julio de 2019, de <http://www.coordinacionempresarial.com/definicion-actividad-empresarial/>
- Costa , J. (2019). Guía Completa: El Proceso de Producción. Madrid, España: EAE Business School. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- Cultural S.A. (1999). Diccionario de Marketing. Madrid, Madrid, España: Cultural S.A. Recuperado el 24 de junio de 2019
- De Zuani, E. R. (2003). Introducción a la administración de organizaciones (2da Edicion ed.). (Maktub, Ed.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Maktub. Recuperado el 02 de julio de 2019
- Enciclopedia Económica. (2017). Recuperado el 25 de Junio de 2019, de <https://enciclopediaeconomica.com/proceso-productivo/>
- Escuela de organización industrial. (03 de septiembre de 2015). BLOGS E.O.I. Recuperado el junio de 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/03/que-es-la-innovacion/>

- Espinoza Torrez, J. J., & Ortega Molina, S. A. (2016). Comportamiento Innovador de la Estación de servicio Inés Galeano en el Municipio de Sébaco, Departamento de Matagalpa, periodo del año 2016. UNAN-Managua / FAREM Matagalpa. Matagalpa: UNAN-Managua / FAREM Matagalpa. Recuperado el 02 de junio de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/3859/>
- Evalue Consultores. (22 de diciembre de 2014). Evalue Consultores. (Anonimo, Editor) Recuperado el 27 de junio de 2019, de Evalue Consultores
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. Estados Unidos de America: McGraw-Hill. Recuperado el 02 de julio de 2019
- Funding. (10 de 07 de 2018). Funding. (C. Stegarescu, Editor) Recuperado el 27 de 06 de 2019, de <https://www.euro-funding.com/es/blog/2018/07/10/5053/>
- García del Junco, J., & Casa Nueva Rocha, C. (2000). Prácticas de la Gestión Empresarial. Madrid: Mc Graw Hill. Recuperado el 24 de junio de 2019
- Garrido Martínez, E., & Llano Irusta, M. Á. (2014). Una Vsición práctica de la estrategia de operaciones. Sevilla, España. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de <https://www.santelmo.org/una-vision-practica-de-la-estrategia-de-operaciones/6108><https://www.santelmo.org/una-vision-practica-de-la-estrategia-de-operaciones/6108>
- Gestión - Calidad. (07 de 12 de 2016). Gestión - Calidad. Recuperado el 27 de 06 de 2019, de <http://gestion-calidad.com/ventajas-y-desventajas-de-la-gestion-por-procesos>
- Glagovsky, H. E. (12 de Noviembre de 2001). Gestipolis. Recuperado el 13 de noviembre de 2019, de <https://www.gestipolis.com/teoria-del-analisis-foda/>
- Hernandez Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6ta Edición ed.). México D.F, México: McGrawHill. Recuperado el 07 de Agosto de 2019
- Kyocera. (18 de 08 de 2017). Kyocera Document Solutions. Recuperado el 27 de 06 de 2019, de <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/5-ventajas-la-innovacion-procesos-las-grandes-empresas/>

- LEY No. 645, L. D. (28 de febrero de 2008). Asamblea Nacional. Managua, Nicaragua: La Gaceta. Recuperado el 02 de julio de 2019
- Manual de Oslo. (2007). Manual de Oslo (Tercera Edición ed.). (E. OECD, Ed.) España: Grupo Tragsa.
- Martínez Díaz, J. d. (2016). Comportamiento Innovador de la Farmacia San Benito del Municipio de Matagalpa, Departamento de Matagalpa, periodo 2016. FAREM-Matagalpa. Matagalpa: FAREM-Matagalpa. Recuperado el 02 de junio de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/3852/1/5861.pdf>
- Montoyo , A., & Marco, M. (2012). Proceso de Producción. España: Universidad de Alicante. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19047/1/Tema_4_-_Proceso_de_produccion.pdf
- Murillo Val, S. (2014). La Innovación empresarial y el emprendimiento: un análisis empírico. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Bilbao, España: Universidad del País Vasco,. Recuperado el 02 de Junio de 2019, de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14676/TFG_MURILLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- OBS Business School. (2019). OBS Business School. (Anónimo, Editor) Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/tipos-de-equipos-de-trabajo/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa>
- Paz, R. C., & González Gómez, D. (2012). Estrategia de Producción y Operaciones. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://nulan.mdp.edu.ar/1608/1/03_estrategia_operaciones.pdf&ved=2ahUKEwikipbk5YbjAhXUBc0KHUagCMYQFjAMegQICRAB&usg=AOvVaw0De-TTyLrkobl5WY8H-9G&cshid=1561540188269
- PromonegocioS.net. (Enero de 2006). Recuperado el 24 de Junio de 2019, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Raffino, M. E. (Ed.). (28 de febrero de 2019). Concepto.de. Recuperado el 26 de junio de 2019, de <https://concepto.de/empresa/>

- Rivera, F. D. (2015). Características de los Sistemas Productivos. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato, México, Guanajuato. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura/233/Caractersticadelossistemapr oductivos.pdf>
- Romero, R. (2009). Marketing. Madrid, Madrid, ESPAÑA: Editora Palmir E.I.R.L. Recuperado el 24 de junio de 2019
- Samuelson, P., & Nordhaus , W. (2002). Economía (17ma edicion ed.). Madrid, Madrid, España: Mc Graw Hill. Recuperado el 02 de julio de 2019
- Santillana, D. (2018). Tipos de Procesos Productivos de una Empresa. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de <https://www.business-coach.mx/blog/tipos-de-procesos-productivos-de-una-empresa>
- Significado. (23 de 04 de 2018). Significado. Recuperado el 27 de 06 de 2019, de <https://www.significados.com/caracteristicas-de-la-innovacion/>
- Solano Salazar , D. A. (2010). El papel de la innovacion en algunas PYMES de manufactura. Facultad de Ingenieria. Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico. Recuperado el 02 de junio de 2019, de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/3894/Tesis.pdf?sequence=1>
- Solisurdian. (29 de Noviembre de 2011). WordPress. (Anonimo, Editor) Recuperado el 25 de junio de 2019, de <https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/29/1-4-definicion-y-clasificacion-de-empresa/>
- Supply Chain, R. (9 de Mayo de 2017). Estrategia de Operaciones: La Clave para el éxtio de una Empresa. Madrid, España. Recuperado el 26 de Junio de 2019, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/estrategia-de-operaciones-la-clave-para-el-exito-de-una-empresa/>
- Torrez Benavidez, A. A., Urbina Martinez, G. R., & Vilchez Zamora , Y. F. (2017). Factores que inciden en la innovacion para el proceso productivo de la fabrica de cajas para puros ¡Ay que lindo! en la ciudad de Condega, primer semestre 2017. UNAN-Managua / FAREM-Esteli. Esteli: UNAN-Managua / FAREM-Esteli. Recuperado el 02 de junio de 2019

- Torrez Coronado, G. (19 de octubre de 2019). Entrevista dirigida a administrador. (Y. Rivera Ruiz, J. Landero Sanchez, & S. Davila Cruz, Entrevistadores) Sébaco, Matagalpa, Nicaragua. Recuperado el 05 de noviembre de 2019
- Ucha, F. (Diciembre de 2013). Definición del Proceso Productivo. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de <https://www.definicionabc.com/economia/proceso-productivo.php>
- Videa Cruz, J. G., Acevedo Morales, M. J., & Gonzalez Gonzalez , J. D. (2017). Importancia de la innovacion en el fortalecimiento de la gestion administrativa de la empresa de Bloques Vilchez del Municipio de Pueblo Nuevo, primer semestre del año 2017. Esteli: UNAN Managua / FAREM-Esteli. Recuperado el 02 de junio de 2019
- Villar Fernández, N., & Masa Lorenzo, C. (2007). Proceso Productivo. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTYxNLtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQ QGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAOhZnpTUAAAA=WKE

X. ANEXOS

10.1. Anexo 1: Cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																
Actividades	I FASE														II FASE																	
	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
INVESTIGACION DOCUMENTAL																																
Elección de línea de investigación			X	X																												
Delimitación del tema de investigación					X																											
Antecedentes del tema						X																										
Planteamiento y formulación del problema					X	X																										
Formulación de objetivos y justificación						X																										
Elaboración de bosquejo							X																									
Elaboración del marco teórico									X	X	X																					
Formulación de Hipótesis									X	X																						
Realizar cuadros de operacionalización										X	X	X																				
Identificación del tipo de investigación, universo y muestra													X	X																		
ELABORACION DE INSTRUMENTOS TRABAJO DE CAMPO																																
Aplicación de Instrumentos													X	X	X	X	X	X	X	X												
Elaboración de resultados																					X	X	X	X								
ELABORACION DE DOCUMENTO FINAL																																
Orientaciones sobre presentación de informe													X	X															X	X		
Orientaciones para defensa del informe																					X	X										
Informe Final																													X	X		
Defensa del Informe Final																														X		

10.2. Anexo 2: FODA de la empresa.

Análisis D.A.F.O.				
	Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
	D	Debilidades	F	Fortalezas
INTERNAS	1	La empresa no cuenta con personal con conocimientos de marketing	1	Instalaciones atractivas
	2	Débil estructura organizacional	2	Capacitaciones al personal de venta
	3	Rotación de empleados.	3	Variabilidad de servicios
	4	Bajo presupuesto publicitario.	4	Ubicación estratégica
	5	No permite la creatividad de los trabajadores por lineamientos ya	5	Confianza de los clientes.
	Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas	O
1		Inestabilidad en los precios del petroleo	1	Creación de sitio web
2		Competencia creciente	2	Incrementar número de sucursales
3		Normas para preservar el medio ambiente	3	Demanda del servicio en crecimiento
4		Nuevas políticas gubernamentales	4	Atencion al cliente diferenciada
5		Publicidad agresiva de la competencia	5	Asistencia tecnica en marketing

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1. (F1, O2, O3)	3. (D4, O1, O5)
2. (F2, O4)	
ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
	4. (D1, A5)

10.3. Anexo 3: Modelo de Encuesta.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria.

(FAREM Estelí).

Somos estudiantes de V Año de la carrera Administración de Empresas de la modalidad sabatina. Se está realizando la siguiente encuesta con el propósito de recopilar datos sobre la influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano, durante el periodo 2018.

Agradeciendo su colaboración y valioso tiempo para la contestación de dicha encuesta, se solicita ser lo más objetivo posible.

Encuesta dirigida a los y las trabajadores de la Empresa Estación de Servicios Inés Galeano del municipio de Sébaco.

Fecha de aplicación: _____

Área laboral: _____

Cargo que desempeña: _____

Tiempo de laborar en la empresa: _____

Objetivo: Recopilar información valiosa por parte de los colaboradores de la empresa para cumplir con los objetivos de la investigación.

¿La empresa cuenta con una misión?

Si _____

No _____

No se _____

¿La empresa cuenta con una visión?

Si _____

No _____

No se _____

¿Cuál es el nivel de innovación en procesos estratégicos?

Muy Alto _____

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

Muy Bajo _____

¿Cuál es el nivel de innovación en procesos de soporte?

Muy Alto _____

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

Muy Bajo _____

¿Cuál es el nivel de innovación en procesos operativos?

Muy Alto _____

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

Muy Bajo _____

¿Se han implementado innovaciones en los servicios que brinda la empresa?

Si _____

No _____

¿Qué innovaciones en los servicios se han aplicado?

Mejoras en la atención al cliente _____

Mejoras en la higiene de los servicios _____

Mejoras en la seguridad de los servicios _____

Mejoras en la rapidez de los servicios _____

Mejoras en infraestructura _____

Todas las anteriores _____

¿Qué actividades de producción desarrolla la empresa?

Planificación para adquirir materias primas _____

Inventarios de materias primas _____

Programa de mantenimiento de equipos _____

Supervisión del desempeño de los colaboradores _____

Control del proceso de servicios _____

Otros (Menciones) _____

¿Han implementado algún tipo de estrategia para mejorar los servicios de la empresa?

Si _____

No _____

¿Qué estrategias han implementado para mejorar el servicio?

Asistencia técnica _____

Servicio Postventa _____

Servicio de apartado _____

Otra _____

Ninguna _____

¿Qué actividades de marketing desarrolla la empresa?

Investigaciones de mercados _____

Comunicación integral (publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas (RR. PP.), marketing directo, promoción, etc.) _____

Internet _____

Nuevas tecnologías _____

Otro (Mencione) _____

¿Qué tipo de estrategia de mercadotecnia ha implementado?

Ofensiva _____

Defensiva _____

Imitativa _____

Otra _____

¿Realizan investigaciones para adaptar los servicios a las exigencias de los clientes?

Si _____

No _____

¿Para que realizan investigaciones en la empresa?

Introducir nuevos productos y/o servicios _____

Adaptar servicios existentes _____

Mejorar servicios ya existentes _____

Otro _____

¿Qué instrumentos de investigación utilizan?

Encuestas _____

Entrevistas _____

Otros (Mencione) _____

¿Con qué frecuencia realizan las investigaciones?

Cada 6 meses _____

Cada año _____

Otro (mencione) _____

¿La tecnología ha sido parte fundamental de los cambios y mejoras en el proceso productivo de la empresa?

Si _____

No _____

¿Qué innovaciones se han hecho a los productos?

Nuevos productos _____

Nuevas marcas _____

Cambios en el embalaje _____

Cambios en el envase _____

Cambios en el diseño _____

Otros _____

Ninguna _____

¿En cuáles de los siguientes aspectos se ha innovado en los procesos de trabajo?

Aplicaciones computarizadas _____

Introducción de software de base de datos _____

Introducción de sitio web _____

Introducción de compra electrónica _____

Ninguna _____

¿Qué cambios innovadores se han desarrollado en las funciones de los colaboradores?

Equipos de trabajo _____

Cambios en los canales de comunicación _____

Capacitación del personal _____

Otros (Mencione) _____

¿En qué aspectos de mercadotecnia se ha innovado en la empresa?

Mejora en atención al cliente _____

Capacitación del personal _____

Otra (menciones) _____

¿En qué aspecto se ha innovado para mejorar la imagen de la empresa?

Mejoras en la higiene de sus servicios _____

Mejoras en la seguridad de sus servicios _____

Mejoras en la rapidez de sus servicios _____

Mejoras en la infraestructura _____

Otra _____

Ninguna _____

¿Cómo determina los cambios aplicados en los servicios de la empresa?

Excelente _____

Muy bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Deficiente _____

¿Ha sido difícil la adaptación a los cambios y mejoras en la forma de brindar los servicios?

Si _____

No _____

¿De qué forma han aportado los cambios implementados en el proceso productivo, para el desarrollo de sus funciones?

Han facilitado sus funciones _____

Han complicado sus funciones _____

¿Por qué?

10.4. Anexo 4: Modelo de entrevista



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria.
UNAN-FAREM Estelí.

Somos estudiantes de V Año de la carrera Administración de Empresas de la modalidad sabatina. Se está realizando la siguiente entrevista con el propósito de recopilar información sobre la influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano, durante el periodo 2018. Agradeciéndole su valiosa colaboración.

Entrevista dirigida al administrador de la Empresa Estación de Servicios Inés Galeano del municipio de Sébaco.

Fecha de realización: _____

Objetivo: Obtener información de la alta dirección de la empresa para dar respuestas a nuestra investigación.

Cuestionario

- ¿Cuánto tiempo tiene su empresa de prestar el servicio a la población de Sébaco?**
- ¿La empresa cuenta con una misión?**
- ¿La empresa cuenta con una visión?**
- ¿Cuál es el giro de la empresa?**
- ¿Cuál es el ámbito de actuación de la empresa?**
- ¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?**
- ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?**
- ¿Qué actividades financieras desarrolla la empresa?**
- ¿Cuál es la finalidad económica externa de la empresa?**
- ¿Cuál es la finalidad interna de la empresa?**
- ¿En qué áreas de la empresa se han realizado cambios y mejoras?**

¿Cuáles son los riesgos de cambio que han enfrentado en el proceso de innovación?

¿Los empleados de la empresa presentan resistencia al cambio en el proceso productivo de la empresa?

¿Considera eficiente el proceso productivo de la empresa?

¿Considera eficaz el proceso productivo de la empresa?

¿En la etapa del proceso productivo de la empresa, se cuenta con todos los recursos materiales para llevar a cabo el servicio? ¿Cómo?

¿En la etapa del proceso productivo se valora o analiza la calidad, errores cometidos y a etapas superadas? ¿Explique cómo lo realizan?

¿Cómo se aplica la etapa de acondicionamiento en el proceso productivo de la empresa? ¿Cómo?

¿Qué tipos de proceso productivo utiliza en la empresa (procesos estratégicos, procesos de soporte, procesos operativos)?

¿Ha mejorado el proceso productivo con los cambios y mejoras que se han realizado en la empresa? ¿Por qué?

¿Han disminuido los errores en el servicio con los cambios realizados en el proceso productivo a través de la innovación?

¿La innovación ha facilitado su gestión en la empresa?

¿Realizan investigaciones en su empresa para mejorar los servicios? ¿Con que frecuencia?

¿Cómo cataloga usted la innovación en la empresa?

10.5. Anexo 5: Guía de observación



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad Regional Multidisciplinaria.

FAREM-Estelí.

Fecha:

Objetivo: Evaluar la influencia de la innovación en el proceso productivo de la empresa Estación de Servicios Inés Galeano del municipio de Sébaco.

Guía de observación

No.	Pregunta	Elementos a observar	Posibles respuestas			Observaciones
			Si	No	No Aplica	
1	Hay innovaciones tecnológicas en los procesos de trabajo.	Herramientas tecnológicas de la empresa.				
2	Existe innovación en la organización de la empresa.	Canales de comunicación de los empleados.				
3	La mercadotecnia de la empresa es innovadora.	Área de ventas de la empresa.				
4	Hay un proceso productivo eficiente.	Servicios de la empresa.				
5	Hay un proceso productivo eficaz	Servicios de la empresa.				
6	Se cumple la etapa analítica en el proceso productivo.	Almacenamiento de productos.				

No.	Pregunta	Elementos a observar	Posibles respuestas			Observaciones
			Si	No	No Aplica	
7	Se cumple la etapa de síntesis en el proceso productivo de la empresa.	Almacenamiento de productos.				
8	Se cumple la etapa de acondicionamiento en el proceso productivo de la empresa.	Almacenamiento de productos.				
9	La empresa cuenta con buena infraestructura	Local de la empresa.				
10	Los empleados tienen buena presentación.	Personal de la empresa.				
11	Hay innovaciones en la atención al cliente.	Servicios de la empresa.				
12	Los empleados presentan dificultades en sus funciones.	Logística de la empresa.				
13	Hay asistencia técnica para los clientes	Servicios de la empresa.				
14	Hay servicio postventa	Servicios de la empresa.				
15	Hay rapidez en el servicio al cliente.	Personal de la empresa.				
16	Existen errores con frecuencia en los servicios.	Personal de la empresa.				
17	Hay seguridad en los servicios.	Servicios de la empresa.				
18	Existe un buen ambiente para los clientes.	Local de la empresa.				
Clasificación del Proceso Productivo						
19	Según el tipo de transformación que					



No.	Pregunta	Elementos a observar	Posibles respuestas			Observaciones
			Si	No	No Aplica	
	intentan					
19-1	Existen transformaciones técnicas.					
19-2	Existen transformaciones de modo.					
19-3	Existen transformaciones de lugar.					
19-4	Existen transformaciones de tiempo.					
20	Según el modo que generan sus productos.					
20-1	Trabajan con Producciones Simples					
20-2	Trabajan con Producciones Múltiples					
20-3	Trabajan con Producciones Múltiples o Alternativas					
20-4	Trabajan con Producciones Múltiples Conexas					
21	Según la disposición de acciones inmediatas					
21-1	Desarrollan Flujo en línea					
21-2	Desarrollan Flujo intermitente					
21-3	Desarrollan Flujo por proyecto					

10.6. Anexos 6: Fotos de la empresa.



Logotipo de la empresa

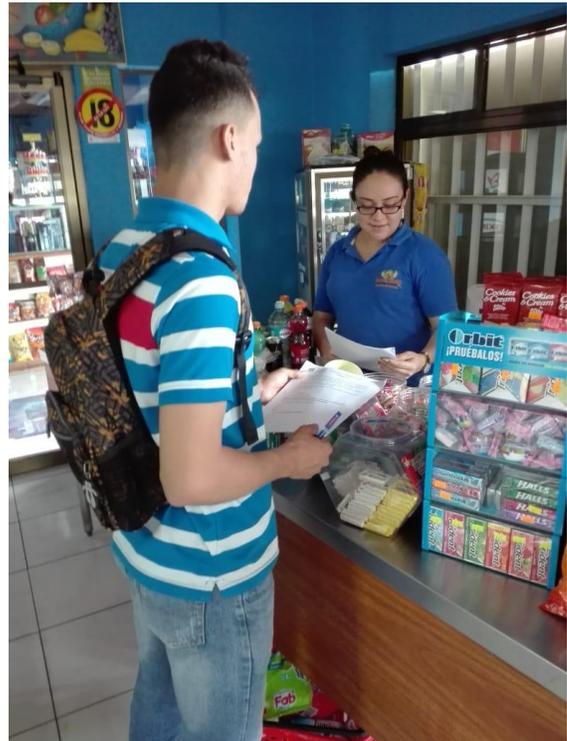


Entrada principal

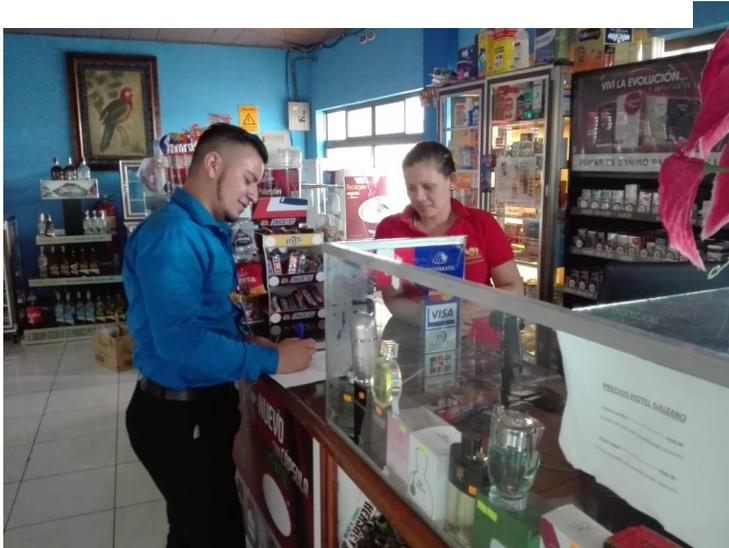
Aplicación de Encuestas en:



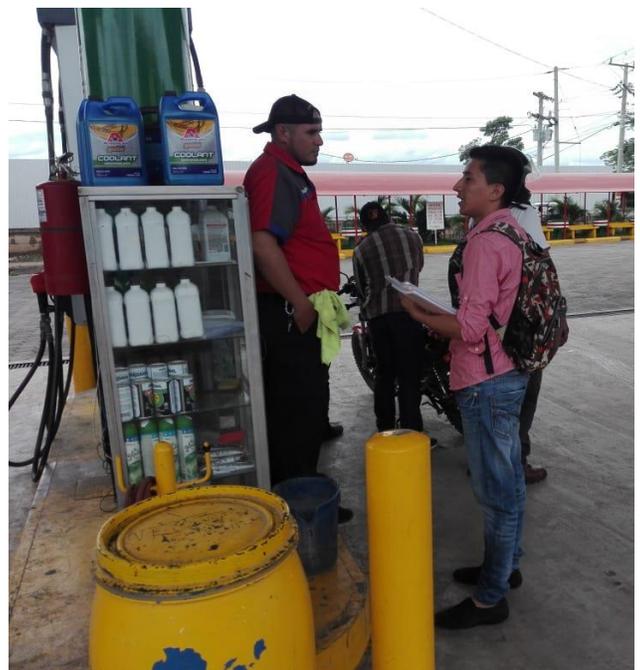
Hotel Inés Galeano



Mini Super Inés Galeano



Tienda de conveniencia Inés Galeano



Gasolinera Inés Galeano



Bombas en gasolinera Inés Galeano