THÈSE

Présentée par

Juan Carlos RAMOS-MALLARINO

En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ SORBONNE PARIS NORD

Spécialité : Sciences de Gestion

«Les mécanismes de gouvernance des entreprises innovantes dans un marché mature. Cas du marché des motocyclettes en Colombie»

Date de soutenance : 27 Février 2020

Devant le jury composé de :

Ali Smida, Professeur, USPN (Directeur)

Faouzi BENSEBAA, Professeur, Université Paris 8 (rapporteur)

Thierry JOLIVET, Professeur, Le Mans Université (rapporteur)

Kaouther BEN JEMAA-BOUBIA, Maître de Conférences, IESEG School of Management (suffragante)

Amina DJEDIDI, Maître de Conférences, Université Paris-Est Créteil (suffragante)

Erick LEROUX, Maître de Conférences HDR, USPN (suffragant)

Stefka MIHAYLOVA, Maître de Conférences HDR, USPN (suffragante)

Membre invité:

Edmond JOUVE, Professeur émérite, Université Paris Descartes

L'Université Paris 13- Sorbonne Paris Nord,

n'entend donner aucune approbation ni

improbation aux opinions émises dans les thèses, ces opinions

doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Je remercie Dieu d'avoir été mon guide dans la vie

Ainsi que de m'avoir offert sa miséricorde

Et sa bénédiction dans la réalisation de ce travail.

Remerciements

Je tiens, tout d'abord à remercier, mon directeur de thèse Monsieur le Professeur Ali Smida. Son niveau d'exigence élevé, constant et rigoureux, les différentes activités qu'il m'a proposées pour socialiser et tester les avancements effectués, ses conseils, sa patience , son respect de la liberté, sa confiance et son encouragement tout au long de ce parcours, m'ont permis de mener à bien cette recherche.

Je remercie tout particulièrement l'ensemble des acteurs de l'industrie des motocyclettes de Colombie qui m'ont accordé du temps et ont fait preuve de gentillesse en répondant à mes questions lors des entretiens. Sans eux et sans leurs précieuses informations et connaissances, ce travail n'aurait puvoir le jour. Chacun des acteurs rencontrés a fait preuve d'une incroyable disponibilité et ils se sont mobilisés pour m'aider dans ce travail de terrain. Je les remercie infiniment du don précieux qu'ils m'ont fait.

Je témoigne toute ma gratitude aux trois personnes qui comptent le plus dans ma vie, Diana Forero Rodriguez, mon épouse ainsi que Juan David et Laura, mes enfants : J'apprécie la patience et la coopération dont vous avez fait preuve afin que je puisse mener à terme ce projet. Il y a eu de nombreux moments difficiles et je ne serais pas arrivé jusqu'ici sans votre soutien. Je vous aime.

J'y associe ma famille pour leur aide, ma mère Maria Cristina et mes frères, Francisco José, Nelson Hernando et Luis Fernando : Sans vous, je n'aurais pas pu disposer du temps nécessaire pour ce projet.
Qu'ils soient tous remerciés.

RÉSUMÉ en français

Le propos de cette recherche est de montrer la manière dont les transactions sont organisées par l'industrie afin que l'innovation puisse surgir et générer à son tour de la valeur dans les marchés. La méthodologie utilisée dans ce cas permet d'examiner les comportements des différents acteurs impliqués dans l´étude et d'identifier les mécanismes en jeu dans la gestion de gouvernance de l'innovation dans le marché des motocyclettes en Colombie. Nous avons réalisé une étude qualitative en utilisant une posture interprétative à travers la méthode de l'herméneutique comprenant douze entretiens effectués auprès d'un groupe d'entreprises du marché des motocyclettes.

Trois aspects centraux ont été explorés : premièrement : la conceptualisation du concept de gouvernance et l'étude des différentes théories concernant la gouvernance des entreprises,ensuite l'identification de leurs mécanismes de gouvernance. En second lieu, la conceptualisation du concept de marché et les caractéristiques de ses différents cycles de vie ainsi que le concept de l'innovation, avec ses facilitateurs et ses obstacles concernant les entreprises et les marchés.Troisièmement, l'analyse des mécanismes de gouvernance de l'innovation et leurs implications dans la création de valeur sur le marché.

MOTS-CLÉS : Gouvernance de l'innovation, mécanismes, création de valeur, marché

TITRE en anglais

«The governance mechanisms of innovative companies in a mature market. Case of the motorcycle market in Colombia»

RÉSUMÉ en anglais

The purpose of this research is to show how industry organizes the transactions so the innovation can emerge and generate value in markets, the methodology that has been used, allows to examine the behaviours of different actors in the study, and the study tries to identify the mechanisms involved in innovation governance management in Colombian motorcycle market.We have done a qualitative study, using an interpretative approach through the hermeneutics method, including twelve interviews with a group of companies of the motorcycle market. We have explored three central aspects ; firstly, the conceptualization of the concept of governance and the study of different theories relating to corporate governance and the identification of corporate governance mechanisms ; second, the market conceptualization and the characterization of its different cycles of life, and the concept of innovation with its facilitators and its barriers to business and markets; and third, to analyze innovation governance mechanisms and their implications for creating market value.

KEY WORDS: Innovation governance, mechanisms, value creation, market

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE 10

CHAPITRE 1. ANCRAGES THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES 21

1.1 Introduction 21

1.2 Ancrages conceptuels et théoriques de la gouvernance d´entreprises. 22

1.3 Les transactions comme véhicule de la gouvernance d´entreprise 24

1.4 Les entreprises comme mécanisme principal de gouvernance 25

1.5 Théories concernées par la gouvernance d´entreprises 28

1.5.1 La théorie des parties prenantes 30

1.5.2 La théorie des coûts de transaction 35

1.5.3 La théorie de l'agence 38

1.5.4 La théorie des droits de propriété 39

1.5.5 La théorie des ressources et des connaissances de l'entreprise 42

1.6 Les Mécanismes de Gouvernance des Entreprises. 44

1.7 Conclusion 50

2 CHAPITRE 2. LA GOUVERNANCE DE L'INNOVATION ENTREPRENEURIALE ET LE MARCHE 52

2.1 Introduction 52

2.1 Généralités et conceptualisation d'un Marché 53

2.2 Le cycle de vie d´une entreprise 58

2.3 Le cycle de vie d'un produit. 60

2.4 Le cycle de vie de la technologie 63

2.5 Le cycle de vie du marché 65

2.6 La maturité d'un marché 67

2.7 La concurrence et les marchés 69

2.8 L'innovation 72

2.9 L'entreprise innovante 81

2.10 Les facilitateurs de l'innovation dans les entreprises et les marchés 83

2.11 Les obstacles à l'innovation des entreprises et les marchés en face la technologie 85

2.12 La gouvernance de l'innovation des entreprises et la valeur sur les marchés 89
2.13 La gouvernance de l'innovation sociale entrepreneuriale 92
2.14 Vers une gouvernance de l'innovation des entreprises avec une responsabilité sociale orientée sur le marché. 95
2.15 Conclusion 103
3 CHAPITRE 3. METHODOLOGIE 109
3.1 Introduction 109
3.2 Posture épistémologique et conceptualisation de la méthode 111
3.3 Caractérisation de la méthode. 114
3.3.1 Type d´étude 114
3.4 Objectives de la recherche 119
3.5 Question centrale de la recherche 120
3.6 Logique employée dans la recherche 120
3.7 Enjeux et terrain de recherche 122
3.8 Échantillonnage 125
3.8.1 Échantillonnage proposé aux assembleurs, importateurs et distributeurs de motocyclettes 127
3.8.2 Échantillonnage proposé aux parties intéressées du marché des motocyclettes 127
3.9 Collecte des données 130
3.9.1 L´entretien 130
3.9.2 Description de la procédure 131
3.9.3 La procédure de codage dans le logiciel Atlas Ti 132
3.9.4 Lecture des transcriptions 132
3.9.5 Le Codage ouvert 132
3.9.6 Codage axial 132
3.9.7 Familles 133
3.9.8 Réseaux 133
3.10 Validité et fiabilité 134
3.11 Conclusion 136
4 CHAPITRE 4. RESULTATS DE L´ETUDE 138
4.1 Introduction 138
4.1.1 Relations sémantiques face au concept de gouvernance 143
4.1.2 Les changements dans l'économie assumés par les grandes entreprises pour maintenir le produit accessible. 145

4.1.3 L'investissement de l'entreprise consacré à une prise de conscience environnementale. 146
4.1.4 Les mécanismes financiers encouragent un développement au niveau local. 146
4.1.5 Le signalement à l'État des blanchiments d'actifs par l'Unité d'Information et d'Analyse Financière (UIAF) 147
4.1.6 L'investissement dans le respect du quota d'intégration de pièces et de composants de fabrication nationale. 147
4.1.7 L'investissement de l'entreprise dédié aux projets d'innovation. 147
4.1.8 L'innovation dans le financement direct. 148
4.2 Conclusion 171
CONCLUSIONS GÉNÉRALES 172
1. Vers une nouvelle conceptualisation de la gouvernance des entreprises innovantes dans un marché mature 172
2. Sur le plan pratique 179
3. Sur le plan méthodologique et les limites de l'étude 181
4. Propositions pour de futures études de la gouvernance des entreprises 182
RÉFÉRENCES 183
TABLE DES MATIÈRES 212
LISTE DE FIGURES 215
LISTE DE TABLEAUX 216
ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIENS 218
ANNEXE 2 : CONSENTEMENT ÉCRITE 221
ANNEXE 3 : TRANSCRIPTION DES ENTRETIENS RÉALISÉS 223

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cette étude commence par la réflexion sur le marché et l'industrie des motocyclettes Colombiennes à partir de l´année 1990, quand l'objectif du marché a changé et a été mis au point pour la vente institutionnelle ou des entreprises, ainsi que sur le marché individuel ou des personnes, la croissance du marché Colombien de motocyclettes a considérablement augmenté, ceci est fondamentalement dû aux systèmes inefficaces de transport massif et à l'innovation commerciale et financière de l'industrie qui a facilité et accéléré la vente de ce type de véhicules. Ce business croît avec l'augmentation de la population, son développement génère de grandes difficultés sur le champ social dans le sens de la contamination, de la délinquance, des accidents mortels causés par ces véhicules dans les villes principales du Pays.

La croissance du marché des motocyclettes et son impact social sur la population nous font réfléchir sur la façon dont les entreprises établissent leurs modèles d'affaires en générant de la valeur au consommateur avec la responsabilité sociale.

Selon Amit et Zott, (2001), un modèle d'affaire représente la conception du contenu, la structure et la gestion de la transaction générant de la valeur par l'exploitation des opportunités d'affaires.

Selon Williamson et Ouchi (1981) le concept de la gouvernance d'entreprise ou corporative, c'est "la manière d'organiser les transactions". et dans ce cas la gestion de la transaction est le fondement d'un modèle d'affaires et de gouvernance d'entreprises ou corporative.

L'étude des transactions nous conduit à l'étude de l'offre et de la demande, c'est à dire, à l'étude de l'activité de la gestion des entreprises ainsi qu'à la création et au développement des marchés. Selon Bancel (1997), pour comprendre les systèmes économiques il est important d'analyser l'activité transactionnelle qui s'exprime sur les marchés et dans les entreprises.

Selon Williamson (1985), les transactions sont une forme de gouvernance qui sert de véhicule aux institutions, de la même façon, les marchés sont régis par un système de prix et de

contrats (formes hybrides). Selon Ghertman (2003), la transaction, ou échange, implique au moins deux agents, pouvant s'agir de plusieurs firmes ou d'unités opérationnelles différentes au sein de la même organisation.

Comme le soulignent Boutillier et Uzunides. (2007), la gouvernance d'une organisation ou d'une entreprise nécessite l'implication stratégique de la gérance et de toutes les parties intéressées dans le but d'orienter l'organisation et évaluer l'utilisation des ressources et la réussite de résultats au niveau des marchés.

La gouvernance peut être définie comme l'étude de tous les mécanismes, processus et règles par lesquels s'exerce l'autorité économique, politique et administrative d'une organisation d'entreprises (Ganga & Nuñez, 2018)

Pour étudier la gouvernance, il faut analyser les mécanismes qui interviennent dans son processus de gestion, pour Dumez (2016), le mot mécanisme est associé « à l'idée d'explication », un mécanisme reconstruit la relation entre les phénomènes observés et ses causes possibles, un mécanisme est constitué d'au moins quatre conditions: Une condition d'action, Une condition de précision Une condition d'Abstraction et Une condition de réduction

L'environnement dynamique de la gouvernance des entreprises et des marchés est complexe et il y a un vide dans la littérature académique pour bien définir la notion des mécanismes de gouvernance qui fonctionnent de manière intégrale dans les entreprises et les marchés (Betch, Bolton, & Roel, 2005 ; Moreau ; Pérez; Rosenau et Czempiel, 2003 ; Williamson et Ouchi, 1981).

Comme le montre Williamson (1996), les mécanismes de gouvernance peuvent être internes ou externes, les mécanismes internes des entreprises sont : les conseils d'administration, la politique de rémunération interne et la présence des actionnaires, alors que les mécanismes externes sont constitués par les offres publiques d'achat, les marchés financiers et le système légal (Betch, Bolton, & Roel, 2005).

La gouvernance influe sur les opérations de l'entreprise à tous leurs niveaux de direction, la gouvernance est un élément-clé pour permettre la compétitivité des entreprises à partir de stratégies conçues par la haute direction et adaptées à l'environnement, la gouvernance organise le mode de production et de distribution de l'entreprise (Henríquez, et al, 2018).

Les entreprises organisent le mode de production et opèrent en relation avec les marchés, la gestion des entreprises est liée à la façon dont les transactions sont organisées pour atteindre les marchés et générer de la valeur aux consommateurs (Williamson, 1999).

La gouvernance détermine les structures de pouvoir à l'intérieur des entreprises afin d'organiser l'information, en réduisant les conflits et en améliorant les bénéfices entre les différentes parties intervenant dans les échanges économiques (Williamson, 2005).
La gouvernance se charge d'analyser l'efficacité des relations contractuelles ex ante et ex post plus appropriées qui permettent de développer des transactions, et le recrutement de personnel (Henríquez, et al, 2018).
Les transactions peuvent être les différents échanges qui se produisent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, il faut analyser du point de vue de la gouvernance, sur la façon dont les transactions se produisent, et aussi dans l'environnement de l'entreprise qui n'est pas contrôlable par l'organisation, il faut penser à des scénarios éventuels pour établir les mécanismes de gouvernance internes et externes pour que l'entreprise s'adapte aux changements de l'environnement des marchés.
Pour améliorer les processus de production, les entreprises investissent dans les ressources et les capacités du personnel, l'optimisation des ressources techniques, technologiques et des capacités des employés cherchent à générer de la valeur auprès des consommateurs et un moyen de générer de la valeur à partir de l'innovation.

Il y a un vide dans la littérature académique sur la notion de ressources dans les entreprises, s'il s'agit d'un concept qui inclut les capacités du personnel où ce sont des concepts séparés et il n'y a pas de clarté si la notion de ressources est intégratrice ou doit être séparée du concept des capacités (Peteraf, Distefano et Verona, 2013 ; Mills et Smith, 2011 ; Grant, 1996 ; Amit et Shoemaker, 1993 ; Wernerfelt, 1984 ; Penrose, 1959)

Pour Urgal , Quintàs , et Arévalo (2011), les concepts de ressources et de capacités dans l'entreprise sont séparés, les ressources sont liées à la performance de l'entreprise concernent l'investissement dans des actifs spécifiques pour développer la production de biens et de services, et d'autre part les capacités sont liées à l'investissement dans le capital humain afin

de développer des connaissances et des compétences qui ont une plus grande valeur stratégique.
Pour (Jiménez , Sanz , & Her, 2008), les connaissances, les compétences et le comportement des employés peuvent être une source d'avantages compétitifs en influençant positivement la performance de l'entreprise

La gouvernance d'entreprises est liée au concept de la gouvernance de l'innovation qui réunit deux concepts très importants. La gouvernance d'une organisation a pour fonction la définition et l'orientation stratégique des organisations avec l'implication de toutes les parties prenantes dans l'utilisation des ressources et des résultats qui sont connectés par les marchés. L'innovation est le moteur de l'activité économique des entreprises, elle a pour rôle d'apporter de la valeur sur les marchés.

L'innovation joue un rôle très important dans la vie des entreprises afin que leurs dirigeants soient amenés à innover, pour cela il faut que l'entreprise ait une gouvernance favorisant l'activité innovatrice (Boutillier & Uzunides, 2007). Pour traiter cette activité il est nécessaire de comprendre la relation qui existe entre les marchés et les entreprises ainsi que le processus de transaction de biens et de services.

Au niveau des entreprises l'innovation doit être considérée comme un instrument stratégique visant à maintenir et à développer les marchés. Toute innovation doit obligatoirement passer par l'approbation de la gérance et doit être vue non pas comme un coût, mais comme un élément qui génère de la valeur. L'innovation peut être définie comme étant la création ou la modification d'un produit, d´une idée, d´une machine ou d´une méthode en vue de son introduction sur un marché. L´innovation peut également être un processus d´influence qui peut conduire à un échange social (Larousse, 2016; RAE, 2016 ; Webster, 2016).

Pour Schumpeter l'innovation est un acte conduisant à mettre en application une nouvelle fonction de production, c'est le produit qui surgit à partir d'un entrepreneur dynamique ou d'un processus entrepreneurial. La gestion de l'innovation peut conduire tant au succès qu'à la faillite de l'entreprise étant donné qu'un entrepreneur dynamique est un destructeur

créateur par excellence et que l'incertitude du marché l'oblige à maîtriser les difficultés et le conduit à rechercher de nouvelles voies afin que l'innovation se produise (Segura, 2006).

L'analyse du marché comprend l'analyse quantitative et qualitative de ce qui génère la valeur, ceci exige également, en plus de l'analyse détaillée des acteurs en concurrence, d'en connaître le climat compétitif.

Les entreprises sont en concurrence sur les marchés cherchant toutes à occuper des positions avantageuses sur le long terme. La croissance et l'évolution des marchés, l'exigence d'une plus grande rentabilité à court terme; d'une rivalité de la concurrence et de marchés et industries plus matures rendent plus difficile la gestion de l'innovation dans les entreprises.

On peut trouver parfois des entreprises ayant connu le succès grâce à un produit,un portefeuille de produits ou des idées mais qui, avec les années, ont perdu leur position de leader ou carrément disparu (Carrion, 2007).

Selon Cooper (2011), il existe un grand dilemme pour que les entreprises innovent, la question principale étant comment peut-on réaliser une innovation alors que le marché est mature ? Actuellement, la création et le développement de nouveaux produits ou services qui soient vraiment différenciés sur les marchés matures est bien étrange, les dirigeants des entreprises veulent un portefeuille de produits ou de services stable et rentable, mais les pratiques de gestion et l'environnement externe orientent les entreprises dans une direction différente: et plus précisément vers des initiatives plus petites, moins risquées et moins ambitieuses.

Quand un secteur industriel se positionne sur des marchés matures comme le cas du marché de motocyclettes en Colombie , il propose des produits ou des services répondant aux désirs de la population, du gouvernement et des diverses institutions. Il existe une relation directe entre l´approvisionnement de biens et de services et les parties prenantes concernées, cependant, dans la mesure où le nombre de biens et de services augmente, l'impact de leur usage et leur consommation génère des problèmes sociaux et environnementaux. De ce point de vue, l'innovation joue un rôle très important pour régler cette problématique.

Pour Capron et Quairel-Lanoizelée. (2015), la relation entreprise-société est toujours sous tension, les entreprises produisent des biens et services pour satisfaire les besoins économiques de la société, Mais elles sont également prédatrices des ressources naturelles,

les entreprises ont aussi une fonction sociale dont les structures et les finalités évoluent avec le temps en fonction de l'environnement externe.

Les biens et les services qu'elles créent pour le marché, les emplois qu'elles génèrent et les nœuds sociaux qu'elles construisent répondent d'une manière économique aux nécessités de la société. (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015).

La configuration de certains marchés dépend de la façon dont le commerce interne ou externe y a été préparé, ce qui a pour conséquences d'affecter le développement des industries et du commerce, en les fortifiant ou en leur retirant de la compétitivité.

À l'intérieur de la dynamique des différents secteurs industriels en Colombie, il est important de noter que celui des motocyclettes se détache par sa croissance dans les principales villes du pays. Récemment des entreprises multinationales, comme Hero Corporation d'Inde, ont été attirées par le marché colombien, cependant, celles-ci importent la plupart des motocyclettes pour y être assemblées sur place.

À ce jour, il n'y a pas beaucoup d'études concernant le secteur des motocyclettes qui permettent de connaître les modèles de gestion de gouvernance et l'impact de ses innovations sur le marché. De fait, c'est un secteur qui possède une grande incidence sur la mobilité des individus, la pollution, le développement de différentes activités, la délinquance et le taux de mortalité de la population par rapport aux moyens de transport.

En Colombie, le secteur des motocyclettes a été principalement organisé en tant qu'importateur. La plupart des motocyclettes sont assemblées à l'intérieur du pays, en conséquence, cette configuration ne génère pas de valeur au niveau national, tant pour les consommateurs que pour les assembleurs.

Il faut établir une connexion entre les offres de l'industrie et la configuration de son marché, de sa dynamique et de sa caractérisation, afin de disposer d'un cadre réel de ce qui pourrait éventuellement arriver suite aux transactions, à la gouvernance, à la compétitivité, à l'innovation et à l'avenir même des entreprises qui composent ce marché.

Depuis la partie théorique et conceptuelle, il faut disposer de l'analyse et de la compréhension des mécanismes de gouvernance de l'innovation afin de connaître quel est le meilleur équilibre entre la gestion entrepreneuriale de l'innovation et la gestion du marché. Du point de vue de la responsabilité sociale entrepreneuriale, il est également important de déterminer

quels sont les autres mécanismes qui jouent un rôle important dans l'innovation et l'adaptation des nouvelles technologies afin d'équilibrer l'impact des entreprises sur les marchés.

Dans ce travail, nous nous concentrerons sur :

La notion de transaction dans le sens de tout échange à l'intérieur ou à l'extérieur qui concerne la gouvernance de l'entreprise.

La compréhension des marchés et la caractérisation des marchés matures.

La compréhension du concept de gouvernance de l'entreprise et ses mécanismes.

La compréhension de la gouvernance de l'innovation et leurs implications pour créer de la valeur sur le marché.

L'analyse du concept d'innovation dans l'entreprise.

L'analyse du concept d'innovation sociale et la responsabilité sociale des entreprises.

Questions de départ

Cette recherche a été guidée par une question centrale :

- *Quels sont les mécanismes de gouvernance des entreprises à l'origine de l'innovation sur les marchés matures ? Cas du marché des motocyclettes en Colombie.*

Pour essayer de répondre à cette question générale, les questions suivantes ont été posées :

Les objectifs de la recherche

Les objectifs de la recherche sont au nombre de trois et s'efforcent d'apporter des réponses aux questions posées :

- Analyser les principaux mécanismes de gouvernance des entreprises dans la littérature académique.
- Identifier les obstacles à l'innovation en raison de la résistance du marché aux nouvelles technologies.

- Saisir les mécanismes de gouvernance de l'innovation et leurs implications pour créer la valeur sur le marché.

Démarche méthodologique

La présente étude est qualitative, elle emploie la logique abductive et la méthode herméneutique pour la construction des explications du phénomène sous étude.
Les producteurs-importateurs, les distributeurs de motocyclettes en Colombie ainsi que les parties impliquées ont constitué le terrain choisi par cette étude.
Des entretiens approfondis ont été conduits auprès des différents acteurs du marché des motocyclettes :

- Assembleurs et importateurs.
- Distributeurs.
- Fournisseurs de pièces détachées
- Gouvernement.
- Association de consommateurs

Étude : Qualitative, herméneutique
Technique : Entretien approfondi
Echantillon : 12 entretiens
L´étude des entreprises (producteurs-importateurs) : 4 entretiens auprès des directeurs de la production, des ventes ou du marketing

L´étude des distributeurs : 5 entretiens auprès des gérants des points de vente et des fournisseurs de pièces détachées

L´étude à partir du point de vue du Gouvernement et des consommateurs: 3 entretiens avec une institution gouvernementale, une entreprise du secteur du commerce et des services et un entretien avec une association de motocyclistes.

Méthode de la recherche : Nous avons choisi la méthode « The Grounded Theory » traduite par « théorie enracinée », ou « théorie fondée » qui a initialement été construite par Barney Glaser Anselm Strauss (1967). « C'est une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques de terrain a servi de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène donné » (Evrard, Pras & Roux, 2009; Strauss & Corbin, 2012).

Technique pour le traitement des données : Analyse du contenu et réseaux sémantiques. Analyse Qualitative de Données à l'aide du logiciel ATLAS.TI.

Portée de l'étude

Les portées théoriques de l'étude peuvent être considérées dans deux directions : il s'agit en pemier lieu de comprendre les relations entre les entreprises (une bonne gouvernance) et les marchés matures, pour cela il est nécessaire d'étudier le concept de gouvernance de l'innovation et les mécanismes qui jouent un rôle important dans la génération de valeur.
En second lieu, il faut identifier les facilitateurs et les barrières de l'innovation afin d'adapter de nouvelles technologies dans les marchés face aux différents types de mécanismes de gouvernance de l'innovation qui existent dans les entreprises.

Limites de l'étude

Cette étude porte uniquement sur la gouvernance corporative et n'abordera pas la gouvernance des institutions publiques.
Pour notre étude, nous comprenons que la gouvernance corporative est la même que celle des entreprises, des organisations ou d'institutions capitalistes.
L'étude va débuter avec la compréhension des mécanismes de gouvernance des entreprises innovantes face à leurs implications pour créer de la valeur sur le marché.
Le développement du travail s'intéresse aux relations contractuelles de la gouvernance et l'étude ne va pas approfondir les décisions sociales et les aspects comportementaux des consommateurs.
Cette étude concerne la gouvernance des entreprises innovantes dans le marché des deux-roues motorisées (2 RM), elle va être abordée à partir des théories prédominantes à propos

de la gouvernance des entreprises. Les résultats ne peuvent pas se généraliser à d'autres types de gouvernance dans d'autres institutions, comme la gouvernance des institutions publiques.

Structure du document

Ce document est structuré en quatre chapitres comprenant une introduction générale et des conclusions générales. Les deux premiers chapitres développent le chemin conceptuel concernant l'implication de la gouvernance dans l'innovation entrepreneuriale et la génération de valeur sur les marchés ainsi que le rôle de la responsabilité sociale de l'entreprise-RSE. Le troisième chapitre porte sur la Méthodologie. Le quatrième chapitre présente les principaux résultats et les implications de l'étude par rapport à la théorie existante. Pour finir, nous présenterons les conclusions générales de l'étude, qui porteront sur la discussion à propos de la recherche.

<table>
<tr><td colspan="2">Introduction Générale</td></tr>
<tr><td>Chapitre 1. Ancrages théoriques et conceptuels de la gouvernance d´entreprises.</td><td>Chapitre 2. La gouvernance de l'innovation entrepreneuriale et le marche.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 3. Méthodologie</td></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 4. Résultats de l'étude.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Conclusions générales</td></tr>
</table>

Figure 1 Structure de la thèse

Dans le premier chapitre, nous commencerons par examiner le concept de gouvernance, dans lequel sera abordé la conceptualisation de la gouvernance d'entreprises, puis nous ferons une comparaison entre les différentes théories concernées par la gouvernance d'entreprises, nous examinerons également la théorie des parties prenantes, puis nous ferons une brève chronologie de la signification d'une partie prenante, ensuite seront abordés les différents aspects, la conceptualisation et la typologie des mécanismes impliqués dans la gouvernance des entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous examinerons la conception d'un marché et l'entreprise innovante, nous aborderons les différents cycles de vie du produit, du marché, de la technologie et de l'entreprise, nous expliquerons le concept du marché mature, puis nous examinerons le concept de l'innovation, et pour finir nous évaluerons les facilitateurs et les obstacles à l'innovation des entreprises et des marchés. Il sera présenté le concept de la gouvernance de l'innovation entrepreneuriale face à la génération de la valeur sur les marchés, nous examinerons les structures de gouvernance et le concept de la valeur pour les communautés et les consommateurs, nous ferons une chronologie à propos de la conception théorique de la responsabilité sociale de l'entreprise-RSE qui est un élément qui génère de la valeur sur les marchés. Puis, nous terminerons avec une gouvernance de l'innovation avec la responsabilité sociale de l'entreprise dans le marché.

Dans le chapitre trois nous présenterons la vision du problème à étudier, la posture épistémologique et l'interprétation, l'unité d'analyse, l'enjeu, le terrain de recherche, la méthodologie utilisée, les outils d'analyse des données et la validité de la recherche.
La logique abductive sera également abordée. Selon Pierce, l'abduction cherche à comprendre un phénomène d'étude pour en donner la meilleure explication (cité par Wirth, 1998), nous présenterons la méthode utilisée « The Grounded Theory » traduite par théorie enracinée, ou théorie fondée, qui a été initialement utilisée par Barney Glaser Anselm Strauss (1967). « C'est une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques de terrain sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène donné » (Strauss et Corbin, 2012), (Evrard, Pras, et Roux, 2009).

Dans le chapitre quatre, seront présentés les résultats des entretiens réalisés auprès des entreprises du marché des motocyclettes, à propos des mécanismes de gouvernance que les entreprises développent en matière d´innovation dans les marchés. Le point de départ fut l'augmentation du marché des motocyclettes et le concept de gouvernance d´entreprise.

Pour terminer, nous présenterons les conclusions générales de l'étude, les limitations et les propositions pour de futures recherches.

CHAPITRE 1. ANCRAGES THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES

1.1 Introduction

Selon Moreau (2003), le terme de gouvernance naît en France à partir du 12ème siècle avec « l'administration de bailliages, les baillis étaient initialement itinérants et ils sont fixés par Philippe Auguste, roi de France. À ce moment-là, la couronne a trouvé l'administration de bailliages déjà perfectionnée et établie par les grands feudataires de l'époque » (Marin, 2018).

Comme le souligne Bancel (1997), le concept de gouvernance est basé sur le concept anglo-saxon de « Corporate Governance », la gouvernance corporative est un concept qui vient des États-Unis où les dirigeants d'entreprises ont un pouvoir élevé dans l'administration des compagnies grâce au nombre important d'actionnaires. La gouvernance est un concept qui essaie de proposer aux dirigeants d'entreprises un certain nombre d'outils de contrôle et d'incitations financières afin de rétablir l'équilibre en termes de rentabilité ou d'utilité en faveur de différents groupes de parties prenantes.

Selon Moreau. (2003), à partir des années 1990, la gouvernance a commencé à avoir une grande importance pour les entreprises grâce à des facteurs comme la victoire de l'économie de marché de l'Occident face àl'économie socialiste de l'Orient dont les grands gagnants ont été États-Unis. De même, durant les années 80, les changements les plus importants ont eu lieu dans des pays comme la Chine et l'Inde qui possèdent actuellement 36 % de la population mondiale (Poodwaddle, 2018). Ces pays ont bénéficié d'une grande dynamique d'exportation de leurs biens et services à un niveau global, c'est pourquoi on peut affirmer, qu'à partir des années 90, le capitalisme a triomphé face au modèle socialiste de l'Orient en encourageant le courant capitaliste de l'Occident afin d'obtenir un meilleur développement de l'économie de marché, ce qui a eu une forte influence sur la manière dont le concept de gouvernance d´entreprise a évolué.

1.2 Ancrages conceptuels et théoriques de la gouvernance d´entreprises.

Pour Williamson et Ouchi (1981), la gouvernance est « la manière d'organiser les transactions », c´est un mécanisme pour garantir que l'administration corporative fait ce qui est juste face aux consommateurs et aux externalités du marché. La gouvernance étudie les moyens et les manières dont les transactions doivent être organisées entre les entreprises et les marchés. Ces derniers nous conduisent au concept des coûts de transaction, tandis que les entreprises nous amènent au concept des coûts de coordination (Williamson, 1985).

Selon Baudo (2018), la gouvernance est « la pratique des affaires orientées à l'ensemble des techniques à travers lesquelles les entreprises sont contrôlées et dirigées. Elle traite de la répartition des droits et des obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants, et elle définit les règles et les procédures à travers lesquelles les décisions sont prises ».

Pour Moreau (2015), « la gouvernance traite toute structure sociale (une entreprise, un État,voire la terre entière) comme un espace de jeu ». La gestion de la gouvernance concerne les normes et les règles à travers les transactions économiques. La gouvernance est organisée et le concept coordonne les choix et les activités liées à l'innovation en vue d'arriver sur les marchés. Pour que le jeu soit possible, la première condition consiste, comme au Monopoly ou au Poker, à ce que dès le départ tous les participants reçoivent les mêmes ressources puis acceptent les cartes dont ils disposent.

Pour la gouvernance, la décision entre la propriété et le pouvoir d'un individu ou d'un groupe doit résulter d'une négociation permanente entre différents acteurs sociaux constitués par des partenaires comme un État, une entreprise, une organisation. La gouvernance est un concept clé pour comprendre les différentes formes de gestion des sociétés et des entreprises. Celles-ci ont une structure sociale, un environnement dynamique avec des intérêts multiples, et différents protagonistes.

Pour Bakkour (2013), le concept de gouvernance trouve son origine dans le domaine privé en relation avec le comportement du conseil d'administration dans l'activité de l'entreprise et d'autres domaines d'applications. La gouvernance est habituellement appliquée dans le domaine public et privé des entreprises mais elle a également d'autres portées dans le domaine urbain, rural, territorial, environnemental, mondial ainsi que sur le web.

Selon Boutillier et Uzunidis (2007), la gouvernance des entreprises étudie l'engagement que toutes les parties impliquées assument dans la direction et l'orientation stratégique des organisations afin d'en évaluer l'utilisation des ressources et les résultats.

Dans le tableau ci-dessous, figure la definition de la Gouvernance de l'Entreprise par différents auteurs.

Tableau 1. Définition de la Gouvernance de l'Entreprise (GE)

DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (GE)	**AUTEURS**
«Les entreprises et les marchés sont des formes alternatives de gouvernance»	Coase. (1937)
La GE est la « La manière d'organiser les transactions»	Williamson et Ouchi. (1981)
« La gouvernance est donc un système de règles reposant tant sur le jeu des relations interpersonnelles que sur des lois et des sanctions explicites »	Rosenau et Czempiel (2003)
« La GE se rapporte au dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties prenantes possédant les droits légitimes et les intérêts dans l'organisation. Des questions surgissent telles que: quels dirigeants? Quelles organisations? - Quels dispositifs institutionnels et comportementaux ? - Quelles parties intéressées? Et quels droits légitimes ? »	Pérez (2003)

DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (GE)	AUTEURS
« Les historiens anglais du Moyen Âge se réfèrent à la gouvernance pour caractériser le mode d'organisation du pouvoir féodal »	Moreau (2003)
« La gouvernance se manifeste dans toute structure sociale (une entreprise, un état ou même le Monde) comme étant un espace de jeu organisé par des règles que les différents participants s'engageront à respecter de la meilleure manière possible. Les gagnants étant les plus habiles à les manier. La première règle consiste à ce que toutes les parties prenantes acceptent les cartes dont elles disposent. C'est un jeu où tous les participants reçoivent dès le départ les mêmes ressources »	Moreau (2003)

Source : L'Auteur

Pour Williamson (1985), la gouvernance peut être transactionnelle et relationnelle, selon Dong, Tse, et Hung (2010), la gouvernance possède deux grandes stratégies, une stratégie économique qui se concentre sur les incitations financières et une stratégie relationnelle qui se concentre sur la manière d'influencer les normes sociales ainsi que sur la coopération des individus.Selon Bancel (1997), le système de gouvernance peut améliorer l'efficacité des entreprises. Il existe deux raisons pouvant justifier un système de gouvernance, la première, étant l'existence de conflits permanents entre différents partenaires de l'entreprise à propos de la répartition des profits et la deuxième, consiste à proposer des solutions avant un éventuel conflit du fait qu'il n'est pas possible de prévenir tous les conflits qui pourraient surgir.

1.3 Les transactions comme véhicule de la gouvernance d´entreprise

Pour comprendre les systèmes économiques il est important d'étudier l'activité transactionnelle qui a lieu sur les marchés et les entreprises (Bancel, 1997). Les transactions

sont une forme de gouvernance qui sert de véhicule institutionnel, de la même façon, les marchés sont régis par un système de prix et des formes hybrides que sont les contrats (Williamson, 1985 ; Ghertman, 2003).Selon Ghertman (2003), la transaction ou échange, implique au moins deux agents, il peut s'agir de plusieurs firmes ou d'unités opérationnelles différentes au sein de la même organisation.

La transaction se déroule lorsqu'il y a un échange de produits ou de services entre deux ou plusieurs acteurs. Selon McNail. (2011), l'échange, c´est l'abandon de quelque chose en échange de la réception de quelque chose d'autre alors que pour Olivier Williamson, une transaction a lieu lorsqu'un bien ou un service est transféré grâce à une interface technologiquement séparable.

Pour analyser les attributs des transactions, il faut étudier les axiomes comportementaux, la rationalité limitée et l'opportunisme (Ghertman, 2003). Pour Simon (1947), le concept de rationalité limitée consiste en l'incapacité à être totalement informé et à comprendre et prévoir les réactions des employés, des fournisseurs, des clients et des concurrents,alors que l'opportunisme est la volonté des individus d'agir pour leur propre intérêt en trompant éventuellement autrui de façon consciente . L'opportunisme peut s'exercer ex-ante en cachant des informations ou des intentions ou s'exercer ex-post en saisissant les éléments nonécrits du contrat ou de la situation interne à l'entreprise pour tirer avantage d'événements imprévus (Ghertman, 2003).

1.4 Les entreprises comme mécanisme principal de gouvernance

Il existe des questions à propos de la signification des entreprises en tant que mécanismes principaux de gouvernance, ces questions tournent autour de ce que ces entreprises sont réellement, commentelles se différencient les unes des autres, où s'accomplissent leurs actions, quels sont les mécanismes en jeu dans leur gestion, quels sont leurs implications envers les consommateurs, quelle est leur portée dans la gestion publique ou politique,

etc.Williamson (1991,1996), souligne qu'il existe d'autres formes organisationnelles nommées formes hybrides, telles que les alliances, la franchise, les joint ventures, etc.

Les entreprises comme les oganisations facilitent les transactions et sont crées pour générer des affaires et des profits. Selon Marshall (1890), après la terre, le capital et le travail, l'organisation arrive comme quatrième facteur productif. Dans l'organisation, il a identifié le travail de l'entrepreneur en séparant les concepts de direction et d'exécution. Selon lui, l'entrepreneur est un intermédiaire dans les processus du marché et le trait d'union entre les théories concernant l'allocation adéquate des ressources et la croissance économique. Le rôle de l'entrepreneur est capital dans la gestion et la décision des opérations de l'organisation pour la survie, la croissance et la prospérité de l'entreprise (Zaratiegui, 2002).

Pour comprendre le concept de gouvernance, il est nécessaire de partir du concept d'entreprise et des institutions. Selon Williamson (1996), les institutions sont structurées à partir d'une série d'interactions créées dans le but de générer de la valeur et de la rentabilité afin de mesurer la gestion dans les institutions. Les « transactions » sont l'unité d'analyse des institutions. Pour Williamson, les institutions sont un type particulier d'organisations et une hiérarchie managériale qui permet de maîtriser les échanges et les transactions pour, arriver ainsi à minimiser les prix contrairement à d'autres types d'organisations, et plus spécialement les marchés (Salgado, 2003).
Les institutions sont des mécanismes de gouvernance qui agissent depuis l'intérieur autour des transactions réalisées par les individus.L'environnement externe s'intéresse davantage au niveau d'activité et à l'évolution des variables qui le composent (Williamson, 1996). Les institutions sont « les règles du jeu dans une société ou, plus formellement, des contraintes conçues par ceux qui façonnent les interactions humaines (North, 1990).

Les entreprises sont des institutions économiques possédant des fonctions économiques et sociales et leur gestion est fondée sur la relation qui existe entre les actionnaires et les dirigeants. La plupart des travaux théoriques et empiriques étudient la relation existant entre la forme de propriété et la gestion de l´entreprise. Il existe donc un choc constant entre les concepts de « propriété diffuse et la gérance de l'entreprise ».La propriété diffuse se rapporte

à la composition des actionnaires qui peuvent être peu ou nombreux et peuvent être d'un caractère imprécis.Par ailleurs, le marché a des failles qui peuvent s'avérer être des concepts classiques du néolibéralisme, ce qui amène au concept des marchés imparfaits qui en certaines occasions, contrecarrent le mauvais fonctionnement de la gouvernance corporative (Williamson, 1989).

Au cours de leur évolution, le organisations sont confrontées à deux positions où le dirigeant occupe un rôle central, d'une part, celle des actionnaires, et d'autre part, celle de la gérance. Les entreprises sont composées par l'ensemble des parties prenantes. Celles-ci peuvent être publiques ou privées, selon le progrès ou l'impact que l'entreprise peut avoir auprès des consommateurs, de ses dirigeants et de ses actionnaires.

Dans cet exercice de pouvoir et de coopération, entre en jeu la gouvernance en tant que chemin permettant de comprendre les actions stratégiques et opérationnelles entre les propriétaires, ceux qui gouvernent et administrent l'entreprise et les parties prenantes.

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons une définition de la signification des institutions par différents auteurs.

Tableau 2. Définition de la signification des Institutions

DÉFINITION INSTITUTIONS	AUTEURS
« Les règles du jeu dans une société sont des contraintes conçues par ceux qui façonnent les interactions humaines »	North (1990)
« Les ensembles de relations ordonnées par ceux qui définissent leurs propres droits, les responsabilités et les droits d'autrui.	Schmid (1972)
« Les institutions en tant que régularités qui interviennent dans des comportements acceptées par tous les membres d'une société et qui conditionnent le comportement des individus dans des situations récurrentes »	Andrews (1982)

DÉFINITION INSTITUTIONS	AUTEURS
« Les institutions se classent en deux catégories : les conventions et les règles ou droits »	Bromley (1989)
« L'économie institutionnelle moderne se concentre sur l'institution de propriété et sur le système de normes dirigées vers l'acquisition ou le transfert de droits de propriété »	Furubotn et Richter (1991)
« Les institutions sont des mécanismes de gouvernance qui agissent de l'intérieur autour des transactions réalisées par les individus, et d'autre part, l'environnement externe s'intéresse davantage au niveau d'activité et à l'évolution des variables qui le composent »	Williamson (1996)

Source : Adapté par l'auteur d'après Williamson (1996)

Comme le soulignent Coriat et Weinstein (1995), la composition des firmes est complexe. À l'intérieur de celles-ci, il existe différents individus et groupes qui ont des intérêts et des objectifs divergents et qui doivent, malgré tout, coopérer entre eux. À partir de l'étude de la firme, beaucoup de questions surgissent à propos de la position des individus, des groupes et de la nature de leurs relations. La théorie de la firme est centrée sur le concept de la firme capitaliste, sur la relation entre le capital et le salarié et sur l'existence des asymétries d'informations qui existent entre les agents et les coûts de transaction.

1.5 Théories concernées par la gouvernance d´entreprises

Il existe une grande complexité et incertitude dans le monde actuel des affaires. Les modes de coordination et de gestion adéquats des entreprises doivent être orientés vers les marchés afin d'obtenir de bon résultats. L'activité stratégique et opérationnelle des entreprises doit être établie afin de permettre une meilleure analyse de l'environnement des affaires, quant aux résultats, ceux-ci dépendent de l'habileté à interpréter l'environnement interne et externe de l'organisation.

Selon Chaudey (2014), l'analyse standard de la firme comporte deux parties. La première est un ensemble de théories incluant les approches contractuelles de la firme et la seconde, un ensemble de théories incluant les approches béhavioriste et l'analyse évolutionniste de la firme.

La première approche est celle de Berle et Means (1933), « avec le développement de la grande société par actions et la dispersion de la propriété entre un grand nombre d'actionnaires, cette approche conduit à une séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise. Le pouvoir de décision et de contrôle appartient aux managers tandis que la propriété appartient aux actionnaires ».
La deuxième approche est l´approche béhavioriste de Cyert et March (1963) « où les auteurs analysent le processus individuel de décision. Pour ces auteurs, l´entreprise est une organisation complexe constituée par des groupes d´individus dont les intérêts divergent et caractérisée par des rapports simultanés de conflits et de coopération. La firme est également un lieu d´apprentissages collectifs, thème qui sera repris dans les approches évolutionnistes de la firme ».

Les approches contractuelles introduisent l´incertitude à partir de l'existence de contrats incomplets ou d´asymétries d´informations, la firme se présentant comme une modalité de gestion de l´incomplétude ou de l´asymétrie par la définition d´un mode de coordination adéquat (Chaudey, 2014).

Pour l'étude contractuelle de l'entreprise, Il existe différentes théories de la firme qui expliquent les limites et la portée des entreprises, la répartition de droits et d'obligations, la diversité de leur production, et en même temps, la distribution non-aléatoire de portefeuilles de produits entre les entreprises (Dosi, Teece& Winter, 1990). En ce qui concerne l'étude contractuelle, on trouve les théories suivantes: la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété et la théorie des coûts de transaction.

Pour l'analyse des parties prenantes dans l'entreprise, on trouve la théorie des parties prenantes qui nous amène à l'étude d'individus autour de l'entreprise ayant des intérêts

parfois similaires et parfois divergents, cette théorie nous lie à l'approche béhavioriste de la firme.

Selon Chaudey (2014), l'approche béhavioriste de la firme repose sur quatre hypothèses fondatrices: d'abord l'analyse théorique de la firme à propos de l'observation des firmes réelles et plus particulièrement des décisions individuelles de ses membres. En second lieu, la décision est présentée comme un processus. En troisième lieu, la rationalité est une rationalité procédurale. En quatrième et dernier lieu, à partir de l'observation de firmes particulières, la théorie béhavioriste propose une analyse générale des firmes et des organisations.

Par ailleurs, la gouvernance des entreprises est liée au sujet contractuel et aux approches évolutionnistes de la firme. Comme le souligne Chaudey (2014), l'approche évolutionniste est l'analyse des connaissances et compétences tacites ainsi que des partages que la firme construit, l'étude de la qualité de ce processus dépend des performances de l'entreprise, enfin l'analyse de la détention, la création et la coordination de compétences individuelles et organisationnelles qui sont les principales caractéristiques de la firme évolutionniste.

En résumé, la gouvernance des entreprises est liée au sujet contractuel et aux approches évolutionnistes et behavioristes de la firme, c'est pour cette raison qu'il est important de connaître les différentes théories concernant la gouvernance d´entreprises.

1.5.1 La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes est considérée comme l'art de comprendre l'ensemble des parties intéressées dans l'organisation en vue de la réalisation de transactions dans le cours normal des affaires. Cette théorie tourne de manière économique et rationnelle autour de la compréhension de l'environnement interne et externe et aussi de la créativité afin de générer de la valeur pour les actionnaires et toutes les parties impliquées dans l'organisation (Freeman, 1984).

Pour analyser la théorie des parties prenantes, il est important d'en étudier le concept. Une partie prenante se compose de tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation d´un objectif d´une entreprise (Freeman, 1984). Les termes « partie prenante » et « stakeholder » sont utilisés alternativement. Ce sont des termes génériques qui sont équivalents à «citoyen», c'est-à-dire toute personne participant à la vie publique où privée. Du point de vue entrepreneurial, cela représente toutes les parties intéressées dans une organisation à caractère public ou privé (Bonnafous-Boucher & Dahl, 2013).

Dans le tableau ci-dessous, on peut voir différentes significations du concept d'une partie prenante.

Tableau 3. Une brève chronologie et la signification d'une partie prenante

Sources	Intérêt/Enjeu
Freeman et Reed (1983, p. 81)	Large : « qui peut affecter la réalisation des objectifs d'une organisation ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » Étroit : « dont l'organisation dépend pour survivre»
Freeman (1984, p. 46)	« peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l´organisation »
Freeman et Gilbert (1987, p. 397)	« peut affecter ou être affecté par une entreprise »
Cornell et Shapiro (1987, p.5)	des « demandeurs » avec des « contrats »
Evan et Freeman (1988, p. 75-76)	« qui ont un intérêt légal dans la firme »
Evan et Freeman (1988, p. 79)	« qui sont avantagés où lésés par les actions des entreprises, et dont les droits sont soit violés soit respectés par ces mêmes actions »
Bowie (1988, p.112)	« sont le soutien sans lequel l'organisation cesserait d'exister »

Sources	Intérêt/Enjeu
Alkhafaji (1989, p. 36)	« groupes dont l'entreprise est responsable »
Carroll (1989, p. 57)	« qui prétend posséder un ou plusieurs intérêts de ce genre » des intérêts à titre légal ou moral à la propriété des avoirs de l'entreprise »
Thompson et al (1991, p.209)	« en relation avec une organisation »
Savage et al (1991, p.61)	« ceux qui ont un intérêt dans les actions d'une organisation et (...) la capacité d'influencer »
Hill et Jones (1992, p.133)	« des constituants qui ont un intérêt légitime dans l'entreprise (...) grâce à l'existence d'une relation transactionnelle », qui « fournit des ressources critiques à l'entreprise (contributions) ; en échange, les deux parties s´attendent à ce que leurs intérêts soient satisfaits (par des avantages) ».
Brenner (1993, p. 205)	« qui ont une relation légitime et non triviale avec une organisation caractérisée, par exemple, par des transactions d'échanges, des actions qui affectent autrui, des responsabilités morales »
Carroll (1993, p. 60)	« qui prétend avoir un ou plusieurs intérêts de ce genre dans une entreprise », « qui peut être affecté par l'entreprise ou affecter celle-ci »
Freeman (1994, p. 415)	« qui participent au processus humain de création de valeur »
Wicks et al (1994, p. 483)	Qui interagissent, définissent ou donnent une signification à l'entreprise.

Sources	Intérêt/Enjeu
Langtry (1994, p. 433)	« ceux et celles dont l'entreprise a une responsabilité significative pour leur bien-être ou qui possèdent un titre moral ou légal concernant la firme »
Starik (1994, p. 90)	«ceux et celles qui sont capables de faire connaître leurs intérêts » ; «peuvent influencer ou sont influencés ou encore qui ont le potentiel d'influencer une organisation»
Clarkson (1995, p.5)	« qui s´exposent à un risque du fait d'avoir investi une forme de capital humain ou financier dans une entreprise » ou « pour qui les activités d'une organisation représentent un risque »
Clarkson (1995, p.106)	« qui ont ou prétendent avoir des droits sur des intérêts au sein d'une entreprise ou dans ses activités »
Näsi (1995, p.19)	« ces interactions avec l'entreprise rendent possible l'existence de cette dernière »
Brenner (1995, p. 76)	« qui peuvent impacter ou être impactés par l'entreprise/ l'organisation ».
Donaldson et Preston (1995, p.85)	« des individus ou des groupes qui ont des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux ou substantifs relatifs à l'activité des entreprises »

Source : Adapté par l'auteur d'après Mitchell, Agle et Wood (1997), pp. 858

Pour Bonnafous-Boucher et Dahl (2016), le principal problème des parties prenantes (stakeholders) et des externalités réside dans le fait que l'entreprise privilégie trop souvent les actionnaires (shareholders).

Le rôle fondamental de la théorie des parties prenantes est lié à la résolution des conflits entre les parties impliquées ou non. Les organisations doivent commencer par mettre en relation leurs objectifs avec les parties prenantes qui doivent rentrer en jeu, en les basant sur les valeurs. L'approche pour comprendre les parties prenantes liées à l'organisation, est une idée à caractère inclusif qui permet d'expliquer comment fonctionne le monde de l'organisation en relation avec les parties prenantes et ses implications avec le cycle ordinaire des affaires (Freeman, 1984).

Les organisations fonctionnent à partir de leur administration et dépendent des relations avec leur environnement interne et externe. Il n'est pas possible d'observer les parties prenantes de manière isolée en dehors de l'organisation, bien qu'elles soient toutes importantes pour le bon fonctionnement de l'organisation.Une entreprise qui n'agirait pas en « bon citoyen », respectant certaines valeurs, envers la communauté n'est pas digne d'obtenir la confiance des consommateurs, conformément à l'idée que tous les groupes sont importants pour le succès des organisations.

La théorie des parties intègre les parties prenantes et tout groupe pouvant être concerné, à partir des objectifs de l'organisation, cette théorie traite dans son champ d'action les affaires, les stratégies, les communautés et les investisseurs.

La théorie des parties prenantes nous conduit à l'étude des relations que les entreprises établissent avec les individus. Il n'est pas question ici de nombres, d'actifs ou de dettes, mais bien de relations avec des personnes réelles, ou plus exactement avec les consommateurs et leurs familles qui ont un nom et un visage. Cette théorie des parties prenantes prétend établir une connexion humaine avec l'entreprise. Il y a différents types de parties prenantes qui sont les consommateurs,les communautés et toutes les organisations impliquées dans l'entreprise. Pour la théorie des parties prenantes, il est important de trouver le point d'équilibre entre l'intérêt économique et social permettant la création de valeur car ces deux intérêts vont dans la même direction.

La théorie des parties prenantes suggère un changement dans les manières de gouverner les entreprises, d'agir et de se sentir concerné par un projet. Elle reflète une aspiration commune à la participation commune; elle fait la distinction entre ceux qui ont des droits et ceux qui ont des devoirs (Bonnafous-Boucher et Dahl, 2016).

Il faut que la théorie inspire les parties prenantes en adoptant les bonnes pratiques des organisations et encourageant la collaboration sociale afin de créer de la valeur pour tous.
Les théories contractuelles expliquent la gouvernance par ses apports et permet de mieux comprendre la gouvernance de l'innovation, ce que approfondirons plus en avant dans chacune de ces théories. Nous réviserons également la théorie de coûts de transaction, la théorie de l'agence et la théorie de droits de propriété en relation avec la gouvernance.

1.5.2 La théorie des coûts de transaction.

Kenneth Arrow (1969) définit les coûts de transaction comme étant les coûts permettant d'exécuter le système économique. Selon l'analyse de Coase (1960), la firme est un mode alternatif de coordination des transactions face au marché. Pour Williamson (1985), la firme est un type particulier d'organisation et aussi une hiérarchie manageriale permettant de gérer les échanges et les transactions dans le but de minimiser ses prix, contrairement à d'autres types d'organisations, en particulier les marchés. Pour Coase (1937), la firme permet l'exécution de transactions à des coûts inférieurs à ceux du « marché ». Ce qui caractérise la firme, c'est l'absence d'un système de prix qui a été remplacé par un mécanisme interne de coordination (cité par Ghertman, 2003)

La théorie des coûts de transaction explore les limites de la firme autour des transactions qui se développent à l'intérieur de celle-ci, de plus elle explore la nature les achats et des transactions réalisées conjointement entre deux ou plusieurs firmes (Salgado, 2003). Cette théorie tente d'expliquer les différents mécanismes de gouvernance à l'intérieur des entreprises et tente, également, d'expliquer d'autres formes de gouvernance telles que l'intégration verticale et la diversification.

La théorie des coûts de transaction à pour objectif de permettre l'identification de l'origine des coûts de transactions, c'est-à-dire, d'établir les caractéristiques et les dimensions d'une transaction qui pourrait s'avérer problématique ou extrêmement coûteuse pour l'organisation. Elle spécifie également les mécanismes de gouvernance qui peuvent coordonner la manière la plus efficace d'effectuer une transaction (Jones, 1987).

Selon Williamson (1985), il existe des coûts de transaction e*x-ante* et e*x-post*, les coûts e*x-ante* peuvent être les coûts de rédaction, de négociation et l'ensemble des coûts permettant de sauvegarder un accord ou un contrat. Les coûts e*x-post* peuvent être constitués par les coûts de l'assurance des contrats ainsi que par tous les coûts causés par une mauvaise adaptation du contrat, c'est ce qui survient lorsque les transactions sortent de la ligne des incitations et de l'accord, citons l'exemple des coûts de renégociation ou d'administration associés aux structures de gouvernance qui ne sont pas habituellement de type juridique. La théorie des coûts de transaction déduit les principes normatifs concernant le choix *ex-ante* réalisé par les agents économiques des modes de gouvernance qui serviront d'institutions pour leurs transactions réalisées *ex post* (Ghertman, 2003).

Comme le souligne Williamson (1989), les entreprises, les marchés et les contrats sont les produits d'une « évolution d'innovations dans l'organisation », La transaction et les problèmes des contrats sont fondamentaux pour l'analyse des coûts de transaction. Selon Williamson (1996), pour la Théorie des coûts de transaction, les dimensions clés pour décrire les transactions sont classées en trois groupes (i) la spécificité d'actifs, (ii) l'incertitude et (iii) la fréquence.

(i) la spécificité d'actifs.

La dimension la plus déterminante de l'économie de coûts de transaction est la spécificité des actifs (Williamson, 1996). Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire en vue d'une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé. Il existe quatre types de spécificités d'actifs telles que:

Spécificité en actifs de lieu : Quand l'actif spécifique doit être immobilisé dans un même lieu, ce qui suscite d'importants coûts d'établissement ou de déménagement.

Spécificité en actifs physique : Quand les actifs sont mobiles et leur spécificité adjointe à des caractéristiques matérielles, comme par exemple, la concentration de la propriété des actifs spécifiques, ce qui est le cas lorsqu'une entreprise veut acquérir des machines de production spécialisées.

Spécificité des actifs humains : Ce sont des conditions de spécificité dues à l'apprentissage du travail ou à la formation d'équipes, ce qui occasionne la réalisation de contrats avec du personnel spécialisé.

Actifs dédiés : Ils font référence à des investissements dédiés à l'expansion de l'infrastructure existante soulevée par un acheteur particulier, diminuant ainsi le risque par l'augmentation du volume de transactions.

(ii) l'incertitude

L'incertitude peut être interne ou externe. L'incertitude interne est en rapport avec la complexité et le caractère implicite des activités que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes exécutent lors d'un transfert de technologies. L'incertitude externe comporte l'incertitude technologique, légale, réglementaire, fiscale et concurrentielle (Ghertman, 2003).

(iii) la fréquence.

Les transactions peuvent être fréquentes, peu fréquentes ou même uniques. Si elles ont un très faible niveau de spécificité des actifs et d'incertitude interne, celles-ci seront fréquentes, par contre si la spécificité des actifs et l'incertitude interne sont élevées, la fréquence des transactions sera faible (Ghertman, 2003).

1.5.3 La théorie de l'agence

La vision néoclassique de la firme repose sur deux piliers qui sont la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété (Coriat & Weinstein, 1995). Jensen et Meckling (1976), définissent la relation d'agence comme un contrat dans lequel des propriétaires (qui sont le principal) commercent avec d'autres parties (qui sont les agents) afin que ces dernières réalisent certaines activités en leur nom, ce qui implique une délégation à l'agent d'uncertain degré de pouvoir et de légitimité comme d'encourir des coûts d'agence (Acosta, 2018). Pour Singh et Davidson III (2003), il doit y avoir un bon alignement entre les intérêts des actionnaires, des directeurs et des gérants de l'organisation. La proportion d'équité doit être juste entre le fonctionnement corporatif, les actionnaires et les cadres dirigeants de l'entreprise.Comme le précise Rumelt, Schendel et Teece (1991), l'objectif de base de cette théorie consiste à déterminer quel est le contrat le plus efficace pouvant règler le contrôle interne afin de contrôler les agents.

La Théorie de l'agence s´intéresse à l'analyse des relations contractuelles. Les applications s´intéressent en général à la question du choix de la forme du contrat, compte tenu du contexte informationnel, cette problématique révèle l'importance de la mesure empirique des asymétries d'information (Chaudey, 2014). Pour la théorie de l'agence, l'entreprise est une forme d'organisation qui se met en concurrence sur les marchés, l'entreprise est un « nœud de contrats » et pour finir, possède un rôle de production qui lui permet de générer des produits et des services, c'est pourquoi elle a besoin de la fonction de contrats pour ses affaires (Alchian & Demsetz, 1972).

Pour Chaudey (2014) la théorie de l'agence comme la théorie des droits de propriété, est une approche en matière de « nœuds de contrats », elle approfondit l'analyse des déterminants de la coordination interne en préservant un attachement marqué aux hypothèses standard.

1.5.4 La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété étudie les différentes formes et droits de propriété de l'entreprise qui se retrouvent dans le comportement d'échange parmi les agents de la firme.Les droits de propriété de l'entreprise sont liés aux thèmes du pouvoir et des coûts de transaction. Dans les droits de propriété, le pouvoir qui est inhérent à l'entreprise détermine la gestion et la configuration des externalités, par exemple, dans le cas d'un droit de pollution qui peut être acheté où être vendu (Chaudey, 2014).

Pour Coase (1960), l'efficacité du marché peut être affectée par ses externalités, peuvant être positives ou négatives et également, affecter les droits de propriété, ce qui suscite des coûts de transaction qui peuvent s'avérer positifs ou négatifs. Les indivisibilités technologiques et les asymétries d´information créent un problème d´externalité, les individus ayant un comportement de « tire au flanc » ne supportent pas nécessairement le coût de leur nuisance (Coase, 1960).

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons une comparaison entre les différentes théories : la théorie de l'agence, la théorie des droits de propriété et la théorie de coûts de transaction, toutes liés à la gouvernance des entreprises.

Tableau 4. Comparatif entre quelques Théories d'Économie d'Organisation

Dimensions	**Théorie de l'agence**	**Théorie des droits de propriété**	**Théorie des coûts de transaction**
Auteurs	Alchian y Demsetz. (1972). Jensen et Meckling (1976). Fama (1980). Fama et Jensen (1983). Coriat et Weinstein (1995). Holmström	Coase (1960). Demsetz (1967). Alchian (1969, 1987). North (1990). Barzel (1982, 1997). Coriat et Weinstein (1995). Chaudey (2014)	Coase (1960). Williamson (1985). Coriat et Weinstein (1995). Alchian et Woodward (1987). Salgado (2003). Chaudey (2014).

Dimensions	Théorie de l'agence	Théorie des droits de propriété	Théorie des coûts de transaction
	et Roberts (1998). Chaudey (2014).		
Objet d'intérêt basique	L'analyse des relations contractuelles, les applications s´intéressent, en général à la question du choix de la forme la conception du contrat, compte tenu du contexte informationnel, cette problématique révèle l'importance de la mesure empirique des asymétries d'information.	L'influence des travaux sur les contrats incomplets, suppose également que les contractants soient toujours libres de renégocier les termes d'un contrat qu'ils ont signé. Ils peuvent renégocier après s'être investis dans la relation.	Selon l'analyse de Coase (1960), la firme est un modede coordination des transactions, alternatif au marché.
Apport principal	La théorie de l'agence comme la théorie des droits de propriété, est une approche en matière de nœuds de contrats, elle développe l'analyse	la théorie des droits de propriété, est une approche en matière de nœuds de contrats comme la théorie de l'agence.	La différence fondamentale entre le marché et la firme est que sur un marché, l'arrangement s´exerce par le système des prix alors que la firme propose

Dimensions	Théorie de l'agence	Théorie des droits de propriété	Théorie des coûts de transaction
	des déterminants de la coordination interne en préservant un attachement marqué aux hypothèses standard.		une coordination administrative basée sur l'autorité. Si la coordination marchande génère des coûts de transaction la gestion internalisée des transactions entraine des coûts de coordination.
Unité d'analyse	Contrat d'agent principal	Institution	Transaction
Dimension Focale	Incitations	Droits de propriété	Types divers de spécificité d'actif
Le coût Focal concerné	Résidu	Perte des Externalités. Maximisation de la rente	Mauvaise adaptation. Problèmes de « hold-up » (embouteillage de production)
L'orientation Contractuelle	Ex-ante, incitation alignement. Contrôle de mécanismes	Ex-ante property rights allocation and ex-post distributional conflicts	Choix de mécanismes de gouvernance (ex-post)
L'orientation Théorique	Optimisation sous contrainte	Évaluation comparative	Évaluation comparative
L'intention stratégique	Vue d'actionnaire	Vue des parties prenantes	Vue d'actionnaires

Dimensions	Théorie de l'agence	Théorie des droits de propriété	Théorie des coûts de transaction
Les Sources de frictions du marché	L'asymétrie de l'information, non-observation, risque à l'aversion (par des agents)	Externalités, peu clairement définies et difficile de faire respecter des droits de propriété (appropriabilité Faible), intérêts particuliers.	Rationalité Limitée, incertitude, asymétrie de l'information, opportunisme et spécificité d'actif

Source : Adapté par l'auteur d'après Kim et Mahoney (2005).

1.5.5 La théorie des ressources et des connaissances de l'entreprise

L'un des fondements de la firme est le processus d'apprentissage collectif, ce qui nous amène à la création de connaissances partagées pour aboutir au processus d'innovation (Hatchuel, 1999). À propos de la théorie des ressources et des connaissances et compétences de l'entreprise, Penrose (2009), souligne la grande importance des ressources de l'entreprise, l'auteure dit que « la demande n'est pas plus considérable que les ressources existantes de l'entreprise », celles-ci peuvent être tangibles ou intangibles et la croissance des entreprises n'est pas éternelle. Si une entreprise désire croître avec un même produit ou service, elle a intérêt à innover, c'est pourquoi la théorie des ressources et des capacités établit que les stratégies des organisations sont davantage concentrées sur leurs ressources que sur leurs produits ou services.

Pour l'analyse de la théorie des ressources et des connaissances de l'entreprise il faut mettre en valeur deux piliers qui sont : les ressources et les connaissances. Les ressources peuvent être tangibles ou intangibles, les premières sont relatives aux actifs spécifiques, ce que souligne Williamson (1989). Les secondes sont en rapport à la connaissance et aux capacités des individus. Dans les cas des entreprises, on peut se demander comment les organisations parviennent à obtenir de plus grandes capacités et compétences pour obtenir davantage de consommateurs et de clients ?

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons un résumé des différents auteurs à propos des significations de la théorie des ressources et des connaissances de l'entreprise.

Tableau 5. Différentes significations de la théorie des ressources et des connaissances dans la gestion de l'entreprise.

Sources	Intérêt/Enjeu
Ricardo (1817)	l'analyse des facteurs différenciés de production.
Chamberlin (1933)	La concurrence monopolistique dans la théorie économique.
Schumpeter (1950)	l'analyse de l'innovation compétitive.
Penrose (1959)	La théorie de croissance de l'entreprise. Comment les ressources de l'entreprise influent sur sa croissance au moment où que les ressources sont inadéquates et la croissance est limitée.
Andrews (1971)	Le modèle classique de la stratégie d'entreprise.
Wernerfelt (1984)	Il met l'accent sur la valeur des ressources de l'entreprise, plus que ses propres produits – « Resource based view ».
Dierickx et Cool (1989)	Les ressources sont spécialement profitables quand il n'y a pas de substituts disponibles.
Barney (1991)	Définition détaillée des ressources et ses caractéristiques pour générer un avantage compétitif.
Amit et Shoemaker (1993)	Il porte le concept de ressources à celui des ressources et des capacités.
Peteraf (1993)	Conditions dans lesquelles l'avantage compétitif existe.
Grant (1996)	Point de vue basé sur la connaissance comme accélérateur de "Resource based view".
Teece, Pizano et Shuen (1997)	Le concept de capacités dynamiques : les actifs, les processus et la trajectoire évolutive.

Sources	Intérêt/Enjeu
2001- 2010 (auteurs multiples)	Cette étape contribue à la maturité de la théorie après que différents travaux empiriques aient été réalisés ainsi que sur leurs applications,ce qui participe aux différents domaines de la recherche, des ressources humaines, des micro fondements, de la théorie de l'agence et des droits de propriété, entre autres. Cette théorie initialement désignée comme théorie des ressources, est désignée maintenant par la théorie basée sur les ressources.
Mills et Smith (2011)	Relation directe entre quelques ressources et les capacités liées à la connaissance et à la performance organisationnelle de l'entreprise.
Shi, Koh, Baldwin et Barney (2012)	Proposition d'un modèle théorique à propos de la chaîne d'approvisionnement et de sa gestion dans le but d'obtenir de ressources favorisant son avantage compétitif.
Peteraf, Distefano et Verona (2013)	La convergence des deux approches principales que possède l'académie concernant les capacités dynamiques dans un modèle intégrateur.
Camison, Villar-Lopez, Nyberg, Moliterno, hale, Lepak (2014)	La relation entre une innovation organisationnelle et les capacités d'innovation technologiques des entreprises en vue de l'obtention des meilleurs résultats possible.
De Massis, Frattinii, Pizzurno, Cassia (2015)	Étude d'un cas pluridisciplinaire comparant les stratégies d'innovation de produits à l'organisation de ce même processus dans les entreprises familiales et non familiales.

Source: Adapté de Fong, Florez et Cardoza (2017)

1.6 Les Mécanismes de Gouvernance des Entreprises.

Le mot mécanisme est associé « à l'idée d'explication » et une explication nous conduit à mieux comprendre et cerner la raison, la cause ou le motif d'une chose (Dumez, 2016).
Selon Dumez (2016), un mécanisme est constitué au moins par quatre conditions:

Une condition d'action :Où le mécanisme fonctionne dans certains contextes qui ne concernent pas des variables ou des données, mais des individus qui sont des acteurs qui agissent, qui analysent et prennent des décisions.

Une condition de précision : Les mécanismes sont précis et nous pouvons en identifier de similaires dans différents contextes.

Une condition d'Abstraction : c'est une sorte de pattern ou de modèle dont le mécanisme se concentre sur l'essentiel et tente d'étudier le modèle d'analyse à partir de la relation avec le problème.

Une condition de réduction : il est question de réduire la brèche entre ce qui explique et ce que l'on veut expliquer.

Les alternatives qui existent et qui sont en rapport avec les mécanismes de gouvernance sont (Williamson, 1985) le mécanisme des coûts pour la médiation entre l´entreprise et le marché, les marchés et leurs hiérarchies, l'étude des contrats (incomplétude contractuelle) et l´organisation économique socialiste.

Les mécanismes de gouvernance peuvent être internes ou externes, les mécanismes internes des entreprises sont : (i) les conseils d'administration, (ii) la politique de rémunération interne, (iii) la présence des actionnaires. Les mécanismes externes sont constitués par : (i) les offres publiques d'achat, (ii) le marché financier et (iii) le système légal.
Ci-après, nous présenterons une brève description des différents mécanismes internes des entreprises,en accord avec Williamson (1985) :

(i) Les conseils d'administration.

Comme il est d'usage les conseils d'administration sont représentés par les propriétaires ou ceux qui ont le pouvoir de les représenter, généralement, la notion de propriétaire se réserve pour les actionnaires, mais celle-ci est également réservée aux détenteurs des dettes de l'entreprise car ils assument en certaines occasions la propriété et la responsabilité de l'entreprise (Williamson, 1989).

(ii) la politique de rémunération interne.

Il faut reconnaître les mérites du schéma de compensation pour accéder à la loyauté et l'envie de réussite chez les individus de l'organisation. La direction de l'entreprise et le conseil d'administration doivent dénicher le modèle le plus adéquat de compensation pour les travailleurs et la gérance.

(iii) la présence des actionnaires.

Selon les droits de la propriété des actionnaires dans les conseils d'administration, il existe deux sortes de droits de participation, celui des actionnaires qui ont le droit de voter pour adopter les décisions dans l'entreprise et celui des actionnaires qui ne disposent pas de ce droit et peuvent seulement recueillir l'information sur l'entreprise, sans prendre de décisions. Les actionnaires qui peuvent voter et prendre les décisions, peuvent trouver des intérêts individuels ou collectifs pour le faire. Ces intérêts individuels peuvent coïncider ou non avec ceux des autres actionnaires de l'entreprise.La coopération et le consentement de tous les actionnaires dans les conseils d'administration sont des éléments capitaux pour que les meilleures décisions puissent être prises dans l'intérêt de l'entreprise.

Ci-après, nous présentons une brève description des différents mécanismes externes des entreprises,en accord avec Williamson (1985)

(i) les offres publiques d'achat.

Selon Charlety-Lepers (1990), les offres publiques d'achat sont très significatives parce qu'elles reflètent le mouvement de la propriété et de la richesse entrepreneuriale. Il existe trois motifs principaux pour qu'elles surgissent : La synergie, le management inefficace et l´opportunité boursière.

La synergie est la valeur de deux entreprises combinée. Leur valeur est plus élevée dans cette configuration que lorsqu'elles sont estimées individuellement. Le management inefficace survient quand les actifs de l'entreprise ne sont pas correctement valorisés par l'équipe de direction et qu'il existe une offre publique pouvant nuire au profit des propriétaires de l'entreprise. L'opportunité boursière survient quand une entreprise est sous-évaluée par le marché financier, ce qui permet à une personne mieux informée de faire une offre publique concernant cette entreprise.

(ii) les marchés financiers.

Pour André, Khemakhem et Sakka (2006), « le marché financier est un mécanisme de discipline des dirigeants. Il donne aux actionnaires « insatisfaits » la chance de vendre leurs titres et par conséquent, de faire baisser la valeur de l'entreprise. Ceci se traduira de façon négative sur les dirigeants notamment en causant une baisse de leur rémunération indexée sur la performance boursière ».

(iii) le système légal

Le système légal est un mécanisme visant à régler le système contractuel, l'activité antimonopolistique, la régulation du gouvernement corporatif et le droit du travail (Williamson, 2009).

Il existe également trois mécanismes externes qui existent entre les marchés et leurs hiérarchies et qui sont : le prix, l'autorité et la confiance. Ces trois mécanismes sont variables,et indépendants et peuvent se combiner à l'intérieur des firmes combinées de différentes manières, par exemple, le prix et l'autorité peuvent être combinés, mais également, la confiance et le prix peuvent l'être afin d'exercer le contrôle des transactions entre les firmes (Bradach et Eccles, 1989).

À partir de la théorie de l'agence nous pouvons remarquer qu'il existe un conflit d'intérêts entre les actionnaires et la direction des entreprises. Pour contrôler ce problème, il existe le travail de contrôle et de surveillance (Weir, Laing& McKnight, 2002 ; Azim, 2012). Quand le contrôle qui s'effectue sur des cadres supérieurs de l'entreprise est faible, il existe une

condition donnant lieu à une fausse information et les fraudes (Beasley, Carcello, Hermanson & Lapides, 2000).

Pour Azim (2012), il existe les mécanismes de contrôle interne et externe permettant de réduire le conflit d'intérêts entre les actionnaires et la direction des entreprises, ces derniers peuvent être classés en trois groupes : les mécanismes du marché, les mécanismes de contrôle interne et les mécanismes régulateurs.

Dans le tableau ci-dessous, on présente le modèle conceptuel des mécanismes de gouvernance del'entreprise et leur impact sur sa performance.

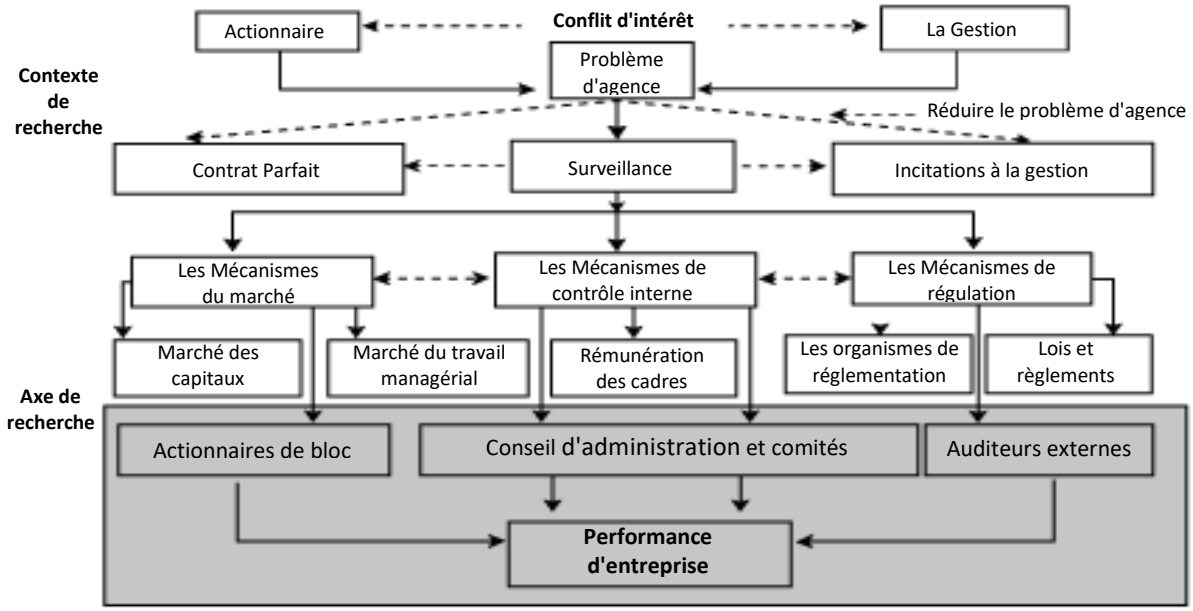

Figure 2.Modèle conceptuel des mécanismes de gouvernance del'entreprise et leur impact sur sa performance

Source : (Azim, 2012)

Les mécanismes de gouvernance des entreprises sont classés en deux catégories, les mécanismes internes et les mécanismes externes. *« Les mécanismes externes comportent le marché de biens et de services, le marché financier, les relations avec les banques, le marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants) ainsi que l'environnement légal, politique*

*et réglementaire. Les mécanismes internes comprennent le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels et informels instaurés par les employés subalternes et le conseil d'administration » (*Charreaux, 1996).

Pour définir les mécanismes spécifiques dans l'entreprise, Charreaux (1996), considère qu'il doit se substituer la notion de spécificité à celle d'internalisation, parce qu'il est difficile d'apprécier le concept d'autonomie fonctionnelle qui réglemente l'internalisation, c'est à dire qui est relative au pouvoir hiérarchique des dirigeants qui fixent les limites de l'entreprise. Il est préférable de substituer la notion de spécificité à celle d'internalisation qui considère comme spécifique tout mécanisme propre à l'entreprise et qui délimite le pouvoir discrétionnaire des dirigeants incluant également la structure, les procédés et les règles formelles de l'entreprise.

Les mécanismes spécifiques bénéficient d'un caractère intentionnel et spontané. Les mécanismes spécifiques intentionnels ou formels surgissent de la formulation établie par les dirigeants pour gouverner les organisations (Charreaux, 1996). En revanche, les mécanismes spécifiques spontanés surgissent de façon non volontaire explicite.

Dans le tableau ci-dessous, nousprésentons la typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises.

Tableau 6. Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	• contrôle direct des actionnaires (assemblée). • conseil d'administration (avec ou sans séparation présidence du conseil, direction ou forme	• environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social...) • syndicats nationaux • auditeurs légaux

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
	unique contre forme double de conseil) • systèmes de rémunération, et d'intéressement. • structure formelle • auditeurs internes • comité d'entreprise • syndicat "maison".	• associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	• réseaux de confiance informels • surveillance mutuelle des dirigeants • culture d'entreprise • réputation auprès des salariés (respect des engagements).	• marchés des biens et des services. • marché financier (dont prises de contrôle) • intermédiation financière • crédit interentreprises • marché du travail • marché politique • marché du capital social. • environnement "sociétal" • environnement médiatique • culture des affaires • marché de la formation.

Source : (Charreaux, 1996, p.9)

1.7 Conclusion

Pour Ronald Coase (1937), les firmes et les marchés sont les formes optionnelles de l'organisation afin de contrôler les transactions entre les entreprises et les individus. La façon

dont les transactions sont réalisées nous conduit à l'étude de la gouvernance des entreprises. La gouvernance, selon Williamson et Ouchi (1981), est la façon dont les entreprises gèrent les transactions et ces dernières servent de véhicule de gouvernance aux institutions, de la même façon les marchés sont régis par le système de prix et les formes hybrides par les contrats (Ghertman, 2003)

La théorie de coûts de transaction est un important pilier pour l'étude de la gouvernance, alors que la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété se concentrent sur les contrats, le pouvoir et l'autorité offert par la coopération et l'engagement des accords et des négociations. Inversement, la théorie de coûts de transaction se concentre sur la gouvernance pour analyser les coûts de transactions dans le marché et les coûts de coordination dans les entreprises.

L'étude de la gouvernance des entreprises aboutit à l'étude de ses différents mécanismes, étant entendu, le mot mécanisme est associé ici « à l'idée d'explication » et que cette explication nous amène à comprendre la raison ou à connaître la cause ou le motif d'une chose (Dumez, 2016). Comme le souligne Charreux (1996), les mécanismes de gouvernance des entreprises sont classés en deux catégories, les mécanismes internes et les mécanismes externes. Les mécanismes peuvent être spécifiques ou non spécifiques et se différencient par leur caractère intentionnel ou spontané.

La gouvernance visent de même à ce que les organisations et les entreprises fassent ce qui est juste pour tous les intéressés publics ou privés, ce qu'aujourd'hui nous connaissons sous le nom de parties prenantes. À partir de la gestion équilibrée des parties prenantes, la gouvernance des entreprises peut augmenter la confiance des parties prenantes comme les institutions, les consommateurs, les communautés et les investisseurs pour l'obtention de meilleurs résultats

2 CHAPITRE 2. LA GOUVERNANCE DE L'INNOVATION ENTREPRENEURIALE ET LE MARCHE

2.1 Introduction

L'activité économique est liée aux environnements modernes en constant changement. Le changement dépend de l'économie qui à son tour, cherche en permanence à s'adapter aux évolutions sociales, politiques ou institutionnelles (Galbraith, 2001).

Un système économique est viable lorsque la production est légitimée par la satisfaction de la demande. La relation entre le producteur et le consommateur est en rapport avec la façon dont les entreprises coordonnent les transactions et les investissements pour améliorer leur productivité en générant de la valeur et de l'innovation sur les marchés (Laperche, 2005).

Il existe une relation directe entre les marchés et les entreprises. Les marchés changent et les entreprises doivent s'y adapter. Comme le soulignent Porter et Kramer (2011), beaucoup d'entre elles continuent à vouloir optimiser leur gains à court terme et conservent une vision très étroite à propos de la création de valeurs vis-à-vis des clients, tout en ignorant, dans de nombreux cas, les besoins les plus importants de ces derniers et ce qui les affecte largement.

Il existe une perception générale, à propos de laquelle les entreprises accumulent le capital et atteignent le succès aux dépens de la société. Pour Porter et Kramer (2011), pour y remédier, il est nécessaire de créer de la valeur partagée entre l'entreprise et la société, ceci implique la création de valeurs économiques partagées après avoir abordé les nécessités et défis de chaque partie. La création de valeurs partagées surgit de la compréhension entre les producteurs et les consommateurs. Le lien entre les offres de valeur de l'entreprise et ce que signifie la valeur pour le consommateur se nomme innovation, L'innovation surgit des relations asymétriques entre les producteurs et les consommateurs et contribue à ordonner ce déséquilibre. L'innovation fait partie du modèle de croissance économique basé sur la

réalisation d'avantages, de coûts, d'incertitude, de risques et de profits (Boutillier & Uzunidis, 2007).

L'entreprise est un système économique et de relations complexes qui se caractérisent par un ensemble de ressources (humaines, matérielles, techniques, technologiques et financières) dont l'objectif est de produire pour vendre sur un marché (Cycle de Ventes). Les techniques de vente et de marketing constituent un type d'innovation dans les entreprises et jouent un rôle fondamental pour créer la demande des consommateurs. Ce cycle doit être compris pour permettre la gouvernance de l'innovation et trouver un équilibre sur les marchés basé sur relation de prospérité partagée entre les entreprises et les marchés (Boutillier & Uzunidis, 2007).

2.1 Généralités et conceptualisation d'un Marché

Le concept de transaction trouve son origine dans le marché. les entrepreneurs ont l'habitude d'utiliser le terme marché pour cibler divers groupes de consommateurs, ceux-ci peuvent être physiques ou virtuels (Kotler, 2012). Il existe différentes versions du concept de marché, pour les associés ayant signé un contrat, cela signifie qu'ils ont conclu un marché, alors que pour une entreprise qui soumissionne à un appel d'offre, lorsqu'elle réussi l'APP, cela signifie pour elle qu'elle a obtenu un marché. En marketing, un marché représente un ensemble de clients (Santesmases, 1999).

En stratégie, un marché est soit un couple produit-client, soit une triade technologie-produit-client ou encore le terrain sur lequel les entreprises s'affrontent pour obtenir des clients ou des ressources. Pour Lendrevie et Lévy (2013), un marché c'est la rencontre entre une offre et une demande. Selon Mankiw (1998), les deux mots les plus utilisés par les économistes sont « l'offre » et « la demande » car ces derniers sont les forces qui font que les économies de marché fonctionnent, ils déterminent la quantité produite de chaque produit ou service et leur prix de vente.

La demande correspond à la quantité de produits ou de services dont les consommateurs ont besoin et peuvent acheter, et l'offre est la quantité de produits ou de services que le fabricant

peut vendre en accord avec sa capacité et son infrastructure de production. Cette dynamique holistique entre l'offre et la demande, stimule les offres de valeur de l'industrie face à celle que les consommateurs attendent des marchés, dans cette dynamique, l'entreprenariat et l'esprit d'entreprise vont nécessairement de paire pour promouvoir le commerce interne et externe.

La demande est un concept clé pour assimiler la dynamique des consommateurs dans les marchés (Kotler & Keller, 2012). Il existe huit états possibles de demande, dans le tableau ci-dessous, nous présentons les différents types de demande.

Tableau 7. Types de demande

TYPE DE DEMANDE	SIGNIFICATION
Demande négative	Le produit ou service déplaît aux consommateurs et ils pourraient même payer pour éviter de l'acquérir.
Demande inexistante	Les consommateurs ne comprennent pas l'utilité ou l'intérêt du produit ou du service.
Demande latente	Les consommateurs ont un besoin qui n'est pas encore satisfait faute de produit ou de service existant.
Demande décroissante	Les consommateurs achètent un produit ou un service moins fréquemment ou cessent de l'acquérir.
Demande irrégulière	Les achats des consommateurs varient en fonction de la saison, du mois, de la semaine, du jour, voire du créneau horaire.
Demande complète	Les consommateurs achètent de façon satisfaisante tous les produits ou services qui se placent sur le marché.
Demande excessive.	Il existe plus de consommateurs qui voudraient acquérir les produits ou services que d'offre de la part du marché.
Demande malsaine	Les consommateurs peuvent être attirés par des produits ou services ayant des conséquences sociales indésirables.

Source : Adapté d'aprèsKotler, Càmara, Grande, et Cruz, 2002; Kotler et Keller, 2012.

Comme il le souligne, Arrow (1951), est fasciné par les marchés en raison de leur complexité et de la quantité de mécanismes qui s'y développent grâce aux différents agents économiques qui interviennent entre eux. "Le marché est le mécanisme typique pour générer la décision

d’achat". Il est important de mentionner que sur un marché, il y a deux ou plus acteurs qui interviennent (au moins un acheteur et un vendeur) où ils échangent des biens ou des services pour recevoir de l’argent ou des biens et des services (troc), en résumé les parties intéressées cherchent à générer la valeur à travers de l’échange.

Selon Dumez (2016), au XIXe siècle les marchés étaient constitués en grande majorité par les marchés agricoles, mais de nos jours les marchés financiers sont les plus éminents.Le marché classique est constitué par des offrants, des demandeurs, des produits échangeables, des transactions et les prix.

Pour Mankiw (2005), à l’intérieur d’un flux circulaire de l’économie, trois sortes de marchés coexistent, les marchés de facteurs de production, les marchés financiers et les marchés de biens et de services.À l’intérieur des marchés de facteurs de production, les acteurs fondamentaux sont les entreprises, ce sont elles qui achètent les matières premières et proposent des produits et des services.Sur les marchés financiers, c’est l’épargne privée qui opère pour que l’investissement se fasse. Enfin, dans les marchés de biens et de services c’est la consommation qui opère et les profits reviennent aux entreprises.

Selon Mankiw (2005), la production de biens et de services d’une économie dépend de sa quantité de facteurs de production et de sa capacité de les changer en produits. Les facteurs de production sont utilisés pour la production de biens et de services. Les deux éléments les plus déterminants des facteurs de production sont le capital et le travail.Le capital est l’ensemble d’outils que les travailleurs utilisent, alors que le travail c’est le temps qu’ils consacrent à travailler. Les facteurs de production dépendent également de la technologie de production existante vu qu’elle détermine la quantité de produits et de services qui devront être proposés avec une juste proportion entre le capital et le travail.

Le mouvement des systèmes économiques sur les marchés sont axés autour du nombre de transactions générées entre des entreprises et des organisations, beaucoup d’auteurs ont réalisé des interprétations visant à comprendre la dynamique et les mécanismes qui peuvent faciliter ou entraver la relation entre les entreprises et les marchés.

Comme le souligne Coase (1937), les marchés sont une création des individus, ils n'existent pas sans eux, ils sont le résultat des décisions des personnes dans le but de faire des contrats ainsi que toutes les négociations nécessaires pour les développer.
D'ailleurs, le marché est l'ensemble des acheteurs et un espace où ils réalisent des transactions c'est-à-dire,que le marché peut avoir différentes configurations virtuelles et temporelles et qu'il peut être constitué par différents acteurs.
La compréhension des marchés est un défi constant pour les entreprises qui cherchent à offrir une plus grande valeur aux consommateurs.

Pour Williamson (1975), les marchés sont constitués par les entreprises et par la demande des consommateurs. Ces derniers sont nécessaires pour la croissance et la consolidation des industries et sont les modulateurs initiaux de l'activité industrielle et des mécanismes de concurrence entre les entreprises. Celles-ci sont des institutions complexes et importantes dans le monde entrepreneurial et sont la résultante de divers facteurs, et plus particulièrement, d'une série d'innovations organisationnelles dans le but d'optimiser les coûts de transactions.

L'instabilité des marchés oblige les entreprises à adopter de nouveaux modèles de service au client, d'innovation et de compétitivité.
Pour comprendre les marchés, il est primordial de diviser les acteurs économiques en deux groupes selon leur fonction transactionnelle. Le premier comprend les acheteurs et le second les vendeurs. Chacun d'eux, permet la réalisation des transactions dans les marchés (Pindyck & Rubinfeld, 1995).

Généralement, on considère les entreprises et les marchés comme des moyens alternés de l'organisation économique. Pour analyser la relation qui existe entre les entreprises qui constituent une industrie et leurs marchés, il serait judicieux d'analyser leur dynamique et leur caractérisation, afin d'avoir un cadre réel à propos des transactions qui surviennent ou l'activité commerciale qui se developpe, parce que la relation entre les entreprises qui constituent une industrie et leurs marchés génèrent des configurations particulières de commerce (Coase, 1937).

Selon Pinto, Soto, Gutíerrez et Castillo (2003), le marché inclut l'environnement externe de l'organisation qui peut être stable ou dynamique.L'environnement dynamique inclut les variables imprévues de l'économie et la demande des clients. Les changements surgissent de façon inopinée, sans action volontaire de l'entreprise. Pour affronter les changement, l'environnement dynamique fait que la gestion de l'organisation paraisse incertaine et imprévisible.

Pour Matathia et Saltzman (2001), il existe un nouveau type de consommateur. L'équilibre de pouvoir entre les acheteurs et les vendeurs s'est transformé à tous les niveaux, y compris économique, émotionnel et intellectuel c'est pour cette raison que la concurrence est devenue féroce. Des facteurs tels que la capacité de production oisive des entreprises, la maturité des marchés, la demande de plus en plus exigeante des consommateurs et l'accès à l'information par Internet, indiquent que les entreprises n'ont plus le contrôle du marché et ce sont les consommateurs qui possèdent dorénavant le pouvoir d'acheter les produits qui répondent réellement à leurs besoins, c'est pourquoi à l'avenir, les entreprises devront comprendre les motivations de cette nouvelle génération de consommateurs.

Au fil du temps, les organisations évoluent face au changement des marchés. L´analyse de ces transformations étant complexe, l'entrepreneur nécessite que ses produits et services s'adaptent rapidement à ces changements. Pour les comprendre, il doit réaliser une bonne analyse de l'offre et de la demande, et plus particulièrement la signification de la valeur pour chaque partie prenante (Coase, 1937).

Pour comprendre toutes les parties prenantes, il est nécessaire d'avoir une vision globale, c'est pourquoi il convient d'analyser le changement à partir de l'étude des environnements externes à l'organisation. Pour conduire le changement, il est nécessaire que les entreprises puissent l'anticiper afin de s'adapter correctement. La gestion des virages technologiques, compétitifs et réglementaires doivent dépasser toutes les activités de l'entreprise afin d'innover fréquemment (Godet, 2007).

Le cycle de vie de l'entreprise ne correspond pas à celui du produit. L'innovation permet de générer de nouveaux produits dans différentes étapes du cycle de vie de l'entreprise. Ensuite nous allons observer chacun des cycles de vie présents dans l'interaction de l'entreprise avec les marchés.

2.2 Le cycle de vie d´une entreprise

Pour analyser les cycles de vie de l'offre, il est nécessaire d'étudier le concept du cycle de vie de l'organisation dans un segment industriel (Porter,1998). Les entreprises ont différents cycles de vie et il est courant d'en confondre les étapes avec celles du produit. Pour les entreprises, ces étapes constituent différents stades qui vont de la création jusqu'à la mort de l'entreprise.

La raison pour laquelle l´organisation peut passer d'une étape à la suivante est expliquée dans la théorie de la métamorphose (Baird & Meshoulam, 1988), qui se concentre sur l'ajustement entre l'organisation et l'environnement.

Les modèles de métamorphose suggèrent que le changement survient lorsque le point de rencontre entre l'organisation et l'environnement est si mauvais que l'efficacité et la survie de l'organisation en sont menacées. Lorsque l'organisation atteint ce point de crise, la nouvelle configuration survient et le passage d'une étape à l'autre à lieu

Selon Adizes (1994), les organisations se développent et vieillissent et ces états de croissance se manifestent dans les relations qui existent entre la flexibilité et le contrôle de l'entreprise. Quand cette dernière est jeune et en pleine croissance, sa gestion est plus aisée et flexible et son contrôle est d'autant plus simple pour réaliser le contrôle , cependant au fur et à mesure que l'organisation se développe et vieillit, un contrôle plus important est nécessaire, c'est pourquoi dans la gestion corporative, l'analyse de la fonction de contrôle est très importante, et joue un rôle de régulation du pouvoir et de la gestion, ce qui peut conduire à de bons résultats.

Pour Adizes (1994), le cycle de vie d'une entreprise est déterminé par sa croissance et son vieillissement, celui-ci est classé en différentes étapes: la parade nuptiale, l'enfance, en avant toute, l'adolescence, la force de l'âge, la stabilité, l'aristocratie, la récrimination, la bureaucratie et la mort. Ci-dessous, nous présentons le cycle de vie d'une entreprise sous forme de courbe d'après cet auteur.

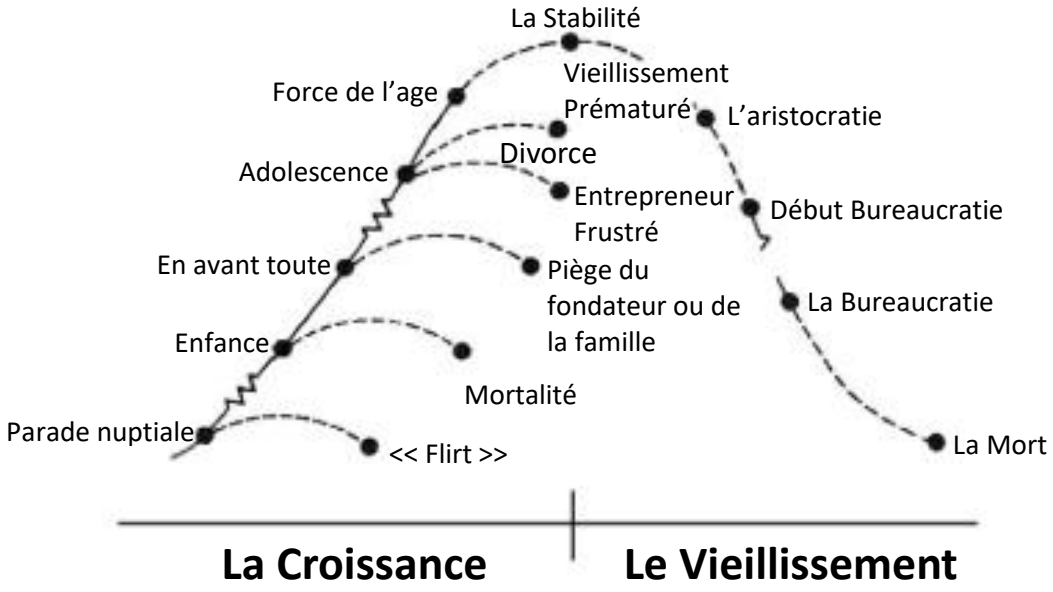

Figure 3. Le cycle de vie d´une entreprise

Source : Adizes (1994).

Dans l'étape de la parade nuptiale, il existe une vision d'entreprise, dans l'étape de l'enfance l'orientation est expérimentée par la vision d'entreprise vers le développement des produits et services, dans l'étape « en avant toute », l'expérimentation a été terminée et l'entreprise s'oriente vers les ventes.

Dans l'étape de l'adolescence, la compagnie renaît. Sa première naissance a lieu dans l'étape de l'enfance, c'était sa naissance physique. Dans celle de l'adolescence, l'organisation naît

à nouveau mais séparée de son fondateur, c'est sa naissance émotionnelle. De différentes manières, la compagnie se comporte comme un adolescent qui essaie de se détacher de sa famille. Cette renaissance est plus douloureuse et prolongée que sa naissance physique durant l'étape de l'enfance.

Dans le cycle de vie organisationnel, l'étape de la stabilité est la première des étapes de vieillissement. La compagnie reste toujours forte mais commence à perdre de sa flexibilité. Cela suppose la fin de la croissance et le début de la décadence. Dans l'étape de l'Aristocratie, l'organisation possède une forte trésorerie, l'organisation est conservatrice et sa liquidité est excellente. Dans l'étape Bureaucratique, la compagnie ne génère pas suffisamment de ressources propres et ne justifie pas son train de vie avec un bon fonctionnement mais par le simple fait d'exister.

Pour Adizes (1994), dans la mesure où les entreprises se développent et vieillissent, le manque de flexibilité ou d'autocontrôle peut créer des difficultés prévisibles ou récurrentes que les cadres dirigeants nomment « problèmes ».La croissance ou le vieillissement des organisations se manifeste essentiellementà travers les relations qui existent entre les facteurs de la flexibilité et ceux du contrôle.

2.3 Le cycle de vie d'un produit.

Le précurseur du concept à propos de ce que signifie le cycle de vie d'un segment industriel, est le cycle de vie du produit. Ce concept a évolué à partir de quelques auteurs tels que Dean (1950, 1976). Levitt (1965), Vernon (1966), Cox (1967) et Klepper (1997), l'hypothèse qui existe à propos du cycle de vie d'un produit, repose sur le fait que les secteurs industriels passent par différentes étapes ou phases, celles-ci étant définies par les points d'inflexion dans le taux de croissance des ventes du secteur industriel. La croissance d'un secteur industriel suit une courbe en forme de S en raison du processus d'innovation et de la diffusion d'un nouveau produit. Il y a quatre étapes dans cycle de vie d'un produit : les phases d'introduction, de la croissance, de la maturité et de la déclinaison (Porter, 1998; Munuera & Rodríguez, 2015).

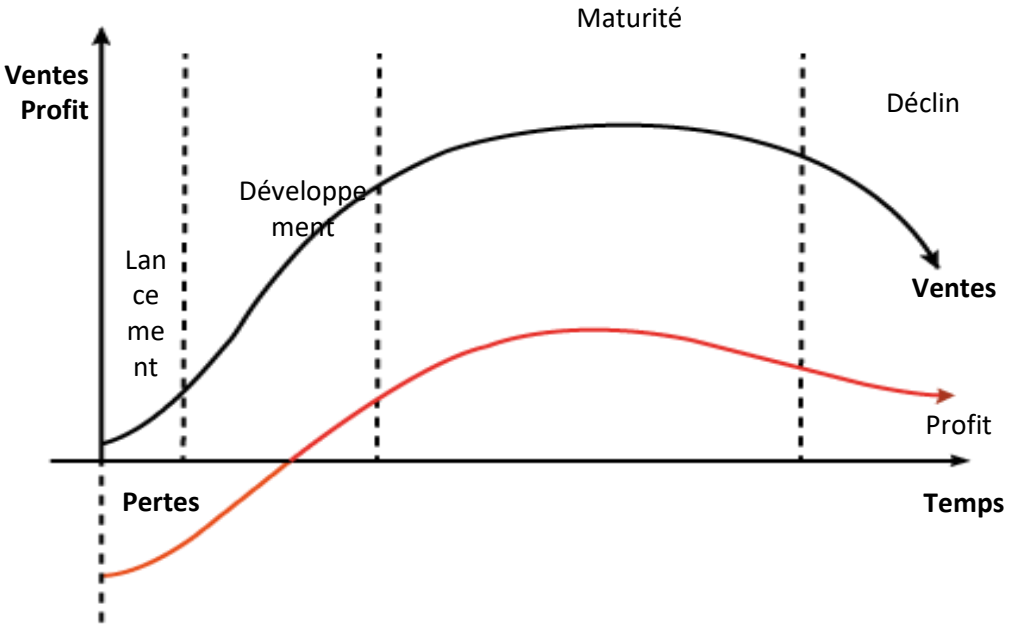

Figure 4. Cycle de vie d'un produit

Sources : (Vernon, 1966), (Lendrevie, Lévy, et Lindon, 2006)

Concernant le thème des cycles de vie d'un produit, il existe de nombreuses bibliographies, selon Klepper (1997), le cycle de vie d'un produit ou d'un service (CVP) est basé sur les changements du marché durant son existence.

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la définition du cycle de vie d'un produit-CVP et la conceptualisation de ses différentes étapes.

Tableau 8. Cycle de vie d'un produit

Cycle de vie d'un produit-CVP	Etapes			
	Introduction	Croissance	Maturité	Déclin
C'est la fluctuation des ventes du produit à partir du principe de sa création et de son développement jusqu'à la fin de son déclin (Cox, 1967). Il est basé sur l'évolution du marché pendant l'existence du produit (Klepper, 1997). Il peut être la base de différentes décisions stratégiques au sein de l'entreprise (Rink & Swan, 1979), Hofer (1975). Forester (1961, 1968), il définit la portée du CVP comme étant un chemin où l'industrie et les produits devraient être très homogènes, tant du point de vue des caractéristiques du produit comme de celui des clients.	Le produit est nouveau sur le marché et le client ne connaît pas très bien son concept ou son application; parfois, les clients ne connaissent pas leur besoin potentiel vis-à-vis du produit, mais soudainement la demande augmente. (Anderson& Zeithmal, 1984).	Cox (1967), définit l'étape de croissance comme étant la durée entre la « naissance commerciale » et le niveau de revenus des ventes mensuelles.	Selon Cox (1967), le point culminant des revenus issus des ventes est le début de l'étape de maturité et se termine par « la mort commerciale », ce qui signifie une réduction mensuelle des revenus issus des ventes de 10 à 20 %, durant cette étape, les clients connaissent parfaitement le produit et la demande est quasiment constante.	Selon Cox (1967), l'étape de la saturation ou du déclin se situe entre « La mort commerciale » et « La mort du portefeuille des produits allant jusqu'à la mort du marché » La mort commerciale est le moment où les revenus issus des vente diminuent de 10 à 20 % par mois, et la mort liée au catalogue des produits est le moment où l'entreprise cesse de livrer le produit.

Source : Adapté d'aprèsShahmarichatghieh, Tolonen et Haapasalo (2015)

2.4 Le cycle de vie de la technologie

Selon Garrette, Daussage et Durand (2009), la technologie est un facteur structurant des marchés, elle concerne le produit ou le service, à travers sa conception, sa production et sa distribution, Il est important de penser au rôle que tiendra la technologie dans le futur , et notamment dans certains domaines comme le génie génétique et l'impact que celui-ci aura sur la santé, sur le développement des services technologiques et sur les consommateurs.

Selon Haupt, Kloyer et Lange (2007), un investisseur détermine le niveau d'attractivité d'une technologie, en fonction de l'étape dans laquelle elle se trouve dans son cycle de vie.

La meilleure manière d'observer l'évolution de la technologie, c'est à travers des applications et des brevets ; premièrement, parce que les applications révèlent des informations utiles à propos du développement technologique (connaissances technologiques), deuxièmement, parce que les brevets déposés annuellement témoignent du potentiel commercial d'une technologie, et troisièmement, parce que leur nombre nous informe à propos du cycle de vie de cette technologie et sur celui de ses différents produits, et pour finir, parce que les applications des brevets peuvent facilement être mesurées en utilisant leurs banques de données.

Selon Shahmarichatghieh, Tolonen, et Haapasalo (2015), le cycle de vie de la technologie est classé en quatre étapes : une introduction (l'Émergence), la Croissance, la Maturité et le Déclin.

Dans le tableau ci-dessous, en accord avec les auteurs cités ci-dessus, nous présentons la définition du cycle de vie de la technologie et la conceptualisation de ses différentes étapes.

Tableau 9. Cycle de vie de la technologie

Cycle de vie de la technologie-CVT	Introduction	Croissance	Maturité	Déclin (Saturation)
Il existe une relation directe entre le développement des produits et la technologie. Pour examiner les cycles qui sont issus de la technologie,il faut analyser la courbe du cycle de vie. Dans le diagramme du cycle de vie, l'axe d'abscisses correspond au temps et celui des ordonnées aux taux évident. Le cycle de vie de la technologie est similaire au cycle de vie du produit, et comprend les mêmes étapes de : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. (Martino, 1993), (Achilladelis, 1993; Achilladelis et al., 1990; Achilladelis, 1993 ; Andersen, 1999).	Dans cette étape, l'usage de la technologie est faible alors que le risque d'investissement est élevé, c'est pourquoi les entreprises qui veulent entrer dans cette étape sont peu nombreuses et que la concurrence est faible et l'intégration du produit n'existe pas (Haupt et al., 2007; Little, 1981).	Sur le marché, l'usage du produit augmente, le risque d'investissement diminue et la technologie entre dans une étape de croissance (Haupt et al., 2007). Quelques concurrents peuvent se retrouver dans cette étape et la technologie reprend du rythme, cependant les produits et les processus concernés, ne sont pas encore entrés dans la phase d'intégration (Little, 1981).	Quand l'usage des produits n'est plus modifié et que les nouveaux brevets concernent leur amélioration, surtout dans leurs principales utilisations, qu'il a une baisse dans le développement de nouveaux produits et que la technologie arrive à sa maturité. Le risque de l'investissement durant cette étape est faible mais le nombre de concurrents est à son niveau maximum. (Haupt et al., 2007).	Les usages évidents du produit diminuent dans le temps, la technologie est à son point culminant. Les développements concernés par la réduction des améliorations dans les principales utilisations des produits, causent une diminution de la compétitivité et la "Technologie clé" se convertit en "Technologie de base" (Haupt et al., 2007).

Source : Adapté d'aprèsShahmarichatghieh, Tolonen, et Haapasalo (2015)

2.5 Le cycle de vie du marché

Selon Shahmarichatghieh, Tolonen, et Haapasalo (2015), le cycle de vie du marché est classé dans quatre étapes : Le Marché embryonnaire, la Croissance, la Maturité et le Déclin.
Dans le tableau ci-dessous, nous présentons, d'après ces auteurs, la définition du cycle de vie du marché et la conceptualisation de ses différentes étapes.

Tableau 10. Cycle de vie du marché

Cycle de vie du marché-CVM	Marché embryonnaire	Croissance	Maturité	Déclin
Le cycle de vie de développement des marchés a été présenté par Roger (2011), puis par Geoffrey Moore (1991,1995, 1999, 2002,), la théorie de cycle de vie d'adoption des technologies a été conçuepour des marchés de haute technologie basés sur celle-ci. Ultérieurement, Moore (2005) a tenté de décrire quelques aspects plus stratégiques et a renommé le cycle de vie de développement des marchés, le cycle de Vie de la Maturité de la Catégorie (Moore, 2005, 2011). Il décrit la situation de marché comme étant conforme au niveau de la	Dans le marché embryonnaire, l'entreprise essaie de convaincre le client de changer son attitude à propose de la nouvelle technologie et du nouveau produit (Moore, 2005).	Les clients sont convaincus par les avantages que leur propre la technologie mais se montrent hésitants, par conséquent l'entreprise doit apporter une modification à son offre, la personnaliser, l'assouplir et en souligner les avantages afin lutter contre les offres de la concurrence (Christensen et al., 2001).	Quand la courbe de croissance des ventes s'affiche complètement plane et que l'entreprise reconnaît qu'il y a manque de clients, la bonne nouvelle c'est l'absence de risque dans l'investissement et la mauvaise, c'est qu'il faut obtenir davantage clients. Les entreprises doivent proposer au consommateurs des produits avec de grandes différences face à ceux des concurrents afin que les clients les préfèrent à ceux qu'ils possèdent déjà (Moore, 1998).	La croissance des ventes est négative et les entreprises ne peuvent pas trouver davantage de capacités pour innover (Moore, 1998)

Cycle de vie du marché-CVM	Marché embryonnaire	Croissance	Maturité	Déclin
technologie et à la maturité de la catégorie; à partir du principe d'une nouvelle technologie ou d'une innovation disruptive (Moore, 2005).				

Source : Adapté d'aprèsShahmarichatghieh, Tolonen, et Haapasalo (2015)

En observant les quatre étapes du cycle du marché, nous pouvons noter que dans l'étape d'introduction, le consommateur n'est pas très familiarisé avec l'offre de valeur du produit du fait que le produit ou le service est nouveau sur le marché. Dans quelques cas, les consommateurs n'expriment pas la nécessité d'acheter le produit ou le service, il s'agit d'une étape caractérisée par la promotion dans le but de faire découvrir le produit aux consommateurs.

Dans l'étape de croissance du marché, il y a une augmentation de la quantité de consommateurs, le risque de l'investissement diminue, le marché devient plus attractif et un nombre important de compagnies se montrent intéressées pour y investir. Aussi, il se développe une vraie chaîne d'approvisionnement composée par divers acteurs comme les entreprises, les fournisseurs, les distributeurs et les clients qui sont connectés entre eux à travers un flux de produits, d'informations et de fonds financiers. Le but de cette chaîne d'approvisionnement est d'optimiser la valeur totale générée entre tous les acteurs, c'est-à-dire, d'établir la différence qui existe entre le prix devente final du produit et les coûts investis par la chaîne d'approvisionnement pour répondre à la demande des clients (Chopra & Meindl, 2008).

Pour Shahmarichatghieh, Tolonen, et Haapasalo (2015), le cycle de Vie du marché est lié à la maturité de la technologie. Dans un cycle de marché il peut y avoir des milliers ou des millions de cycles de vie de produits. À partir de cette affirmation, nous pouvons dire que les

cycles de vie de la technologie et du marché peuvent être très semblables. Les cycles de vie de la technologie se développent vers la recherche afin d'aller vers de meilleures technologies,

Tandis que les cycles de vie du marché se concentrent sur le classement et la segmentation des clients. Dans cette étape, les entreprises font des recherches sur le comportement psychologique de chaque groupe et sur le comportement du marché.

2.6 La maturité d'un marché

Au fil du temps, l'évolution du marché a été estimée comme un ensemble d'étapes dans le cycle de vie du produit (Mele , Pels , et Storbacka, 2014), Selon Shahmarichatghieh, Tolonen, et Haapasalo (2015), le cycle de vie du marché est classé dans quatre étapes: Le Marché embryonnaire, la Croissance, la Maturité et le Déclin. Lors des quatre étapes précédentes, nous trouvons l'étape de la maturité, Levit (1965) souligne que la maturité du marché se produit lorsque la demande de produits se stabilise et seule la demande augmente lorsque les produits existants sont remplacés.

Pflügler, Wiesche, & Krcmar (2015), constatent la relation entre le concept d'industries matures à celui de marchés matures, pour ces auteurs les industries à un certain moment du temps, ils ont des changements structurels qui les transforment pour les faire passer du cycle de croissance au cycle de maturité, le cycle de croissance des industries se caractérise par une phase immature de grande incertitude, avec une croissance rapide du marché et une augmentation du nombre d'entreprises avec une faible concentration du marché, d'autre part, le stade de maturité des industries et des marchés est caractérisé par une faible incertitude ou une faible croissance du marché et des taux de croissance faibles ou normaux ainsi qu'une gestion dominante du marché par le nombre stable de compagnies et une forte concentration du marché.

Pour Shahmarichatghieh, Tolonen et Haapasalo (2015), une façon d'observer le marché quand il atteint son étape de maturité, c'est à travers les ventes. En effet, un marché devient mature quand la courbe de croissance des ventes devient totalement plane et que les entreprises reconnaissent qu'il y a un déficit de clients, les entreprises cherchent alors à développer une plus grande différenciation dans leurs produits et services.

Pour arriver à l'étape de la maturité, le marché doit traverser auparavant une étape de croissance au cours de laquelle les ventes atteignent leur niveau maximum et la possibilité de les voir augmenter est de plus en plus limitée, elles se stabilisent au fur et à mesure jusqu'à atteindre un très faible niveau à partir duquel la courbe de la demande devient encore plus plane et il devient nécessaire pour les entreprises de générer une plus grande différenciation dans leurs offres de valeur (Shahmarichatghieh, Tolonen & Haapasalo, 2015).

Pour Dean (1976), il existe une relation directe entre la maturité du produit, celle du marché et la maturité compétitive des entreprises. En premier lieu, le niveau de maturité dans le cycle de vie du produit indique un taux de déclin concernant le développement de ce dernier, une standardisation croissante entre les marques, une stabilité croissante des processus de fabrication et enfin, une augmentation de la connaissance les produits par les fabricants
En second lieu, la maturité du marché est révélée par l'acceptation de l'idée d'un service de base par le consommateur, et aussi par la croyance généralisée que les produits de la plupart des fabricants sont réalisés de manière satisfaisante pour les clients, ce qui leur offre la possibilité de comparer les différentes marques avec celles de la concurrence. En troisième lieu, la maturité Compétitive, est reconnue par la stabilité croissante des parts de marché et par des structures de prix.

Selon Cooper (2011), l'inquiétude à propos de la croissance des entreprises et des marchés est un problème général. Pour beaucoup de pays et d'industries, les marchés sont de plus en plus matures et indifférenciés, c'est pourquoi maintenir ou augmenter la participation des entreprises sur le marché est de plus en plus difficile et coûteux. La stratégie de développement des produits et des services augmente l'amplitude ou la profondeur de la ligne de produits ou de services. Cette stratégie sert uniquement à maintenir la participation de

l'entreprise sur le marché. Il existe une rivalité toujours plus croissante entre les concurrents afin d'obtenir la moindre part de marché.

Comme l'affirme Cooper (2011), il existe un grand dilemme pour que les entreprises innovent, la question principale étant comment est-il possible de réaliser une innovation alors que le marché est mature ? Actuellement, la création et le développement de nouveaux produits ou services vraiment différenciés sur les marchés matures est bien étrange, les dirigeants des entreprises exigent un portefeuille de produits ou de services stable et rentable, mais les pratiques de gestion et l'environnement externe orientent les entreprises dans une direction différente: et plus précisément vers des initiatives plus petites, moins risquées et moins ambitieuses.

Comme le souligne Cooper (2001), la recherche de nouveaux marchés confirme que l'une des principales clés en est l'obtention de la rentabilité dans le développement de nouveaux produits et services exclusifs et uniques, doublée d'une proposition de valeur non comparable avec ce qui existe déjà sur le marché. Cependant, l'innovation des produits et des services ayant diminué en termes d'efficacité des stratégies de différenciation, la réponse concernant cette inquiétude consiste à appliquer le concept de « bold innovation » en recherchant la croissance des entreprises et des marchés à travers la conception et le lancement de produits et de services révolutionnaires pouvant créer des moteurs de croissance pour le futur.

2.7 La concurrence et les marchés

Les marchés opèrent dans différents contextes de concurrence où les ressources corporatives peuvent être utilisées de manière profitable. Dans un marché, il existe des choix multiples face à quatre dimensions : une dimension constituée par un groupe de consommateurs, une dimension englobant le produit, ses fonctions et ses usages, une dimension technologique et enfin, une dimension constituée par la production et la distribution (Day, 1981).

Dans le commerce transactionnel, il faut trouver le moyen de connecter les offres d'une quelconque industrie avec son marché. Pour y parvenir, il est d'abord impératif de les

analyser l'une et l'autre. Pour cette analyse, il faut tenir compte du fait qu'une industrie peut être constituée par un ensemble d'entreprises possédant un certain nombre de stratégies commerciales similaires et d'autres totalement différentes.

Quand on parle de commerce, il convient d'analyser les industries où se regroupent les entreprises ainsi que les marchés où se trouvent les clients. L'étude de l'entreprise aboutit à l'étude des marchés, Ronald Coase suggère d'ailleurs que les entreprises et les marchés soient considérés comme des moyens alternatifs de l'organisation économique (Coase, 1937), celle-ci devant être vue de manière globale là où opèrent les pays, les entreprises et les marchés.

Porter (1998) affirme qu'à partir d'une industrie ou un secteur spécifique, les entreprises doivent trouver, d'un point de vue stratégique, une position qui les mène vers des avantages compétitifs difficiles à copier ou à imiter dans le temps.

À travers le monde, la concurrence et les marchés possèdent des dynamiques très différentes et variées selon les pays, cependant, il est important de signaler que pour ces derniers et pour les institutions industrielles et commerciales, les marchés nationaux et internationaux sont des facteurs déterminants pour leur balance commerciale.

Une étude utile pour la Direction l'entreprise, serait de rattacher celle-ci à son environnement à partir de l'étude approfondie de ce que Michael Porter nomme les« cinq forces compétitives du marché », étant entendu que ce sont ces forces qui déterminent la rentabilité d'un secteur et qui sont d'une importance majeure dans la formulation de la stratégie des entreprises. (Porter, 1999).

Pour dimensionner les marchés, connaître leur taille et la composition de la demande, il est nécessaire de maitriser une connaissance détaillée au moins à propos de quatre types d'analyse.

En premier lieu, une analyse qualitative du marché. Celle-ci requiert une bonne compréhension des besoins des consommateurs, l'objectif étant de connaître ce que la valeur signifie pour eux, celle provenant d'une relation coûts / bénéfices. En second lieu, une analyse quantitative.Celle-ci offre la possibilité de déterminer l'évolution du marché en termes de chiffres et de données statistiques sur les dernières années, dans le but d'en étudier les principaux indicateurs, leur évolution et leur rôle sur le marché. En troisième lieu, une analyse des acteurs qui interviennent sur le marché. Il est important d'analyser tous les acteurs qui interviennent dans la chaîne d'approvisionnement et les interactions de tous ceux qui contrôlent ou exercent une influence sur la vente d'un produit ou d'un service. En dernier lieu, une analyse de l'environnement. Celle-ci se fera à travers celle des facteurs environnementaux principaux selon le modèle d'analyse PESTEL (Johnson, Whittington, Scholes & Fréry, 2011)

Le tableau suivant présente une liste de critères que l'on peut utiliser pour analiyser le macro-environnement selon le catégories du modèle PESTEL.

Tableau 11. Le modèle PESTEL

Politique	**Économique**
Risque politique Changement et stabilité politique (Dé)- régulations Lois et politiques fiscal Réglementations antitrust Commerce extérieur et politique Import/export Politique monétaire Protection sociale	Cycles économiques Taux d'intérêt Taux d'inflation Taux de change et convertibilité monétaire Politiques économiques, fiscale et budgétaire Taux de chômage Niveau de vie, Pouvoir d'achat et propension à la consommation
Sociétal	**Technologique**
Démographie Lois sociales Niveau d'éducation Image et attitude vis- à-visdu travail Styles de vie et consumérisme Sensibilité et intérêt pour l'éthique Minorités, parités, et égalité des chances	Dépenses de L'État en recherche et développement (R&D) Dépenses de l'industrie en R&D Politique de propriété intellectuelle et de protection des brevets Intensité et création technologiques Pôles de compétence

Environnemental	Légal
Sensibilité et forces écologiques Politiques en direction de la pollution Gestion des déchetset recyclage Politique d'économie d'énergie Responsabilité sociale	Lois sur les monopoles Lois sur la protection de l'environnement Encadrement législatif sur les OGM, les essais cliniques et le clonage Droit du travail Législation sur la santé Normes comptables et réglementation financière Loi sur la responsabilité des dirigeants

Source : Garrete, Dusauge et Durand (2009, p.19)

Le modèle PESTEL est un acronyme formé par les initiales des six principales forces du Macro-environnement: Politique(P), Economique (E), Sociétal (S) , Technologique (T), Environnemental (E), Légal (L) (Garrette, Dussauge& Durand, 2009).

Le modèle PESTELest une liste de critères permettant d'analyser le macro-environnement dans le but d'en déterminer les tendances et d'identifier les éventuelles opportunités ou menaces concernant les organisations. Cette opération a pour objetif d'élaborer des scénarios possibles pour les entreprises.

Ces différents critères peuvent varier d'une industrie à l'autre et peuvent affecter la structure d'une industrie ou d'un marché. Étant donné que les environnements sont complexes et produisent de constants changements, l'élaboration de scénarios possibles permet de construire une vision à long terme.

2.8 L'innovation

L'innovation a connu une évolution très importante à travers l'histoire dans le monde entier. En effet, c'est un concept clé qui permet aux entreprises d'augmenter leur productivité et de se différencier face à la concurrence. Elle a joué un rôle de première importance dans différents domaines d'action, tels que la technologie, la production et le capital intellectuel de l'entreprise (Trillo & Pedraza, 2007).

Il existe diverses définitions à propos du concept d'innovation, cependant nous pouvons dire que l'innovation peut être définie comme étant la création ou la modification d'un produit, d'une idée, d'une machine ou d'une méthode en vue de son introduction sur un marché. L'innovation peut être également un processus d'influence qui peut aboutir à un changement social dans le but de proposer de nouvelles normes sociales. (RAE, 2016; Webster, 2016; Larousse, 2016).

Pour L' OCDE (2005), « l'innovation a une relation d'habileté de reconnaître et de mettre des opportunités à profit et de trouver les formes de combiner avec la compétence les facteurs économiques en fonction de ces opportunités ».

Pour Schumpeter à l'intérieur de l'étude des processus de développement capitaliste, il y a trois concepts importants (Segura, 2006) :

1. L'innovation en tant qu'acte qui conduit à mettre en application une nouvelle fonction de production.
2. L'entrepreneur dynamique, en tant que personne exécutive disposant une grande capacité de décision et d'action.
3. La destruction créatrice en tant qu'élément qui conduit à de nouveaux moyens de production et à de nouvelles possibilités.

D'après Parra (2011), l'innovation surgit seulement quand il existe une nouvelle manière de faire les choses et qui vient remplacer l'ancienne. Celle-ci peut se classer selon l'impact quelle a au niveau social et selon ses résultats. En fonction de son l'impact, il existe deux possibilités, l'innovation radicale et l'innovation incrémentale. L'innovation radicale survient quand des produits ou des services qui n'existaient pas jusqu'alors arrivent sur le marché et l'innovation incrémentale survient quand on apporte un changement à un objet, à un produit ou à une idée existante pour en améliorer le fonctionnement, l'efficacité ou son utilisation afin d'en augmenter l'attractivité et la valeur pour les consommateurs.

L'innovation joue un rôle primordial quand il s'agit d'améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises. Conformément au tableau suivant, l'innovation peut se classer en termes de :

Tableau 12. Le Concept d'Innovation

Innovation	Signification
Des produits et des services.	introduction de changements dans le processus productif qui affectent le dessin, la composition, la présentation ou la forme d'usage dans une marché.
Des processus	Un ajout de valeur dans une quelconque étape du processus d'innovation des produits ou des services. (la conception, le développement, la production et la commercialisation)
Financière	Les nouveaux instruments financiers qui génèrent la valeur pour la consommation et l'usage du produit ou du service.
Commerciale	De nouvelles formes de valeur à partir de la combinaison du mix de marketing du produit et/ou du service.
Technologique	De nouvelles techniques d'améliorations du produit et/ou du service.
Sociale	La capacité de l'entreprise en matière d'innovation pour générer de nouvelles formes de valeur qui stimulent la capacité de connecter cette innovation avec la responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Source: Adapté par l'auteur d'après Trillo et Pedraza, 2007.

La créativité et l'innovation sont directement liées à l'étape du design et de la conception des produits et des services de l'entreprise, comme l'atteste la théorie Concept-Connaissance (Concept- Knowledge- C-K), présentée par Hatchuel et Weil (2003).

Pour ces auteurs,

1. les activités de conception et de connaissance sont fondamentales pour la génération d'innovations radicales ou incrémentales,

La théorie C-K est une théorie de Conception unifiée qui reflète la supposition que la conception peut être modelée à partir de l'interaction entre deux espaces interdépendants

ayant des structures et des logiques différentes: l'espace de concepts (C) et l'espace de knowledge (K) (Hatchuel & Benoit, 2008)

Pour Fernez-Walch et Romon (2013), *« L'innovation est un processus intra et inter-organisationel, délibéré, qui conduit à la proposition et à l' adoption, sur un marché ou à l'interieur d'une organisation, d'un produit nouveau qui peut être un bien physique, un service, un procédé, un savoir-faire, un dispositif organisationnel ou la combinaison de plusieurs de ces élements ».* Cette définition met l'accent sur un processus interne délibéré au sein des organisations d'un nouveau produit destiné à un marché ou à l'organisation elle-même.

Pour L' OECD/Eurostat (2018) *« Une innovation est un produit ou un procédé nouveau ou amélioré (ou une combinaison de ceux-ci), qui diffère considérablement des produits ou procédés antérieurs de l'unité et qui a été mis à la disposition des utilisateurs potentiels (produit) ou mis en service par l'unité (processus) ».*

L'innovation est reconnue comme l'un des principaux déterminants de la réussite organisationnelle, de la haute performance et de la survie d'une entreprise sur les marchés internationaux, indépendamment de sa taille et du secteur auquel elle appartient (Bigliardi & Galati, 2013)

Le processus d'innovation permet à l'entreprise d'améliorer sa position stratégique, par exemple de conquérir ou d'accroitre un pouvoir de marché et / ou de renforcer ses compétences clés, ses savoirs et savoir-faire (technologiques, marché, etc.)

Selon Jonsson (2015), le processus d'innovation des entreprises est lié à la mise en œuvre de la technologie dans le processus de production et à l'innovation des produits et des services, au niveau des entreprises, ce qui est important est d'abord de pouvoir déterminer l'impact de l'innovation sur le système économique industriel et sur le développement des sociétés.

Le processus d'innovation permet aussi générer la valeur économique, environnementale ou sociétale pour toutes les parties prenantes. (Fernez-Walch & Romon, 2013)

Les études sur l'innovation sont partagées entre deux types d'approches : Des études de cas accumulant les histoires des succès ou des échecs emblématiques et pour indicateurs indirects comme : nombre de brevets, parts de marché ou des produits récents (Midler, Maniak, & Beaume, 2012).

L'innovation concerne plusieurs aspects sociaux et économiques, mais principalement à la capacité de gestion des individus (Jonsson, 2015)

Figure 5. *Le Modèle conceptuel de l'innovation*

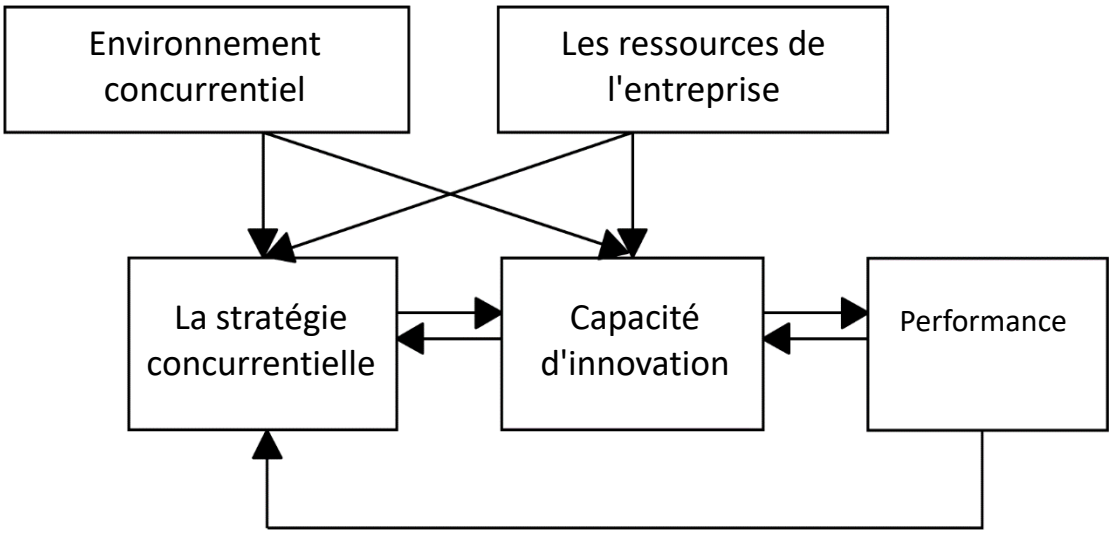

Figure 5*Le Modèle conceptuel de l'innovation*

Source : (France & Fortuin, 2009)

Le Modèle conceptuel de l'innovation

Dans le figure ci-dessus, Nous pouvons voir le modèle conceptuel de l'innovation proposé par Frances et Fortuin (2009), où l'environnement concurrentiel est lié à la stratégie concurrentielle , et les ressources de l'entreprise avec la capacité d'innovation ces quatre facteurs influent sur la performance de l'entreprise.

Comme le soulignent Fernez-Walch et Romon (2013), l'innovation est nécessaire pour un monde en mutation, l'innovation aide les entreprises à transformer leurs processus et les aide à se développer pour conduire le changement, les entreprises qui prétendent être plus compétitive à long terme devraient compter sur les meilleurs produits et services ainsi que le meilleur modèle économique par rapport à leurs principaux concurrents.

Les entreprises innovantes systématisent l'innovation à partir de leur culture, l'innovation devient un élément et un mécanisme de différenciation de l'entreprise pour la création de la valeur destinée aux marchés qui leur permet d'être plus compétitifs (Camps, 2015)

L'objectif des entreprises est d'intégrer l'innovation au sein des organisations, l'étude de l'innovation et de ses processus nous conduit à la connaissance et à la mise en œuvre des différents modèles d'innovation.

À partir de la révision des modèles d'innovation proposés dans la littérature académique, nous pouvons identifier différents modèles d'innovation abordés par différents auteurs mais Il n'existe pas encore un modèle général d'innovation. Comme le soulignent Velasco, Zamanillo, et Gurutze (2007), les modèles d'innovation, les plus représentatifs sont les modèles linéaires, les modèles par étapes, les modèles interactifs ou mixtes, les modèles intégrés et les modèles de réseaux.

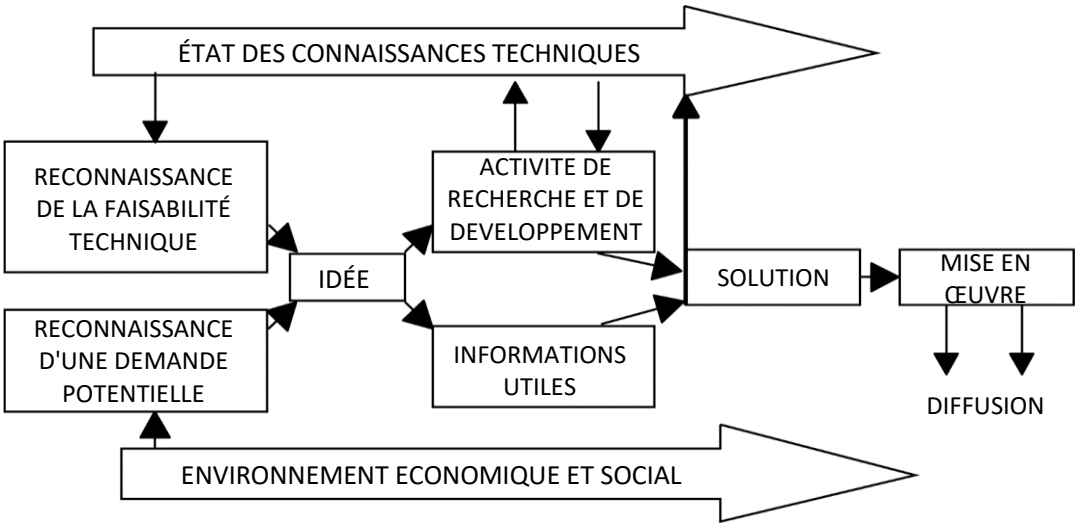

Figure 6 *Le modèle Need Pull*

Source : (Myers & Marquis, 1969)

Le modèle Need Pull

À partir du savoir-faire technique et du marché, nous pouvons arriver à l'idée en vue de produire des produits et des services innovants, le modèle Need pull prend en compte les

besoins du marché et transforme ces connaissances en idées qui aboutissent au développement et au lancement de produits ou de processus innovants (Echeverry, et al, 2018)

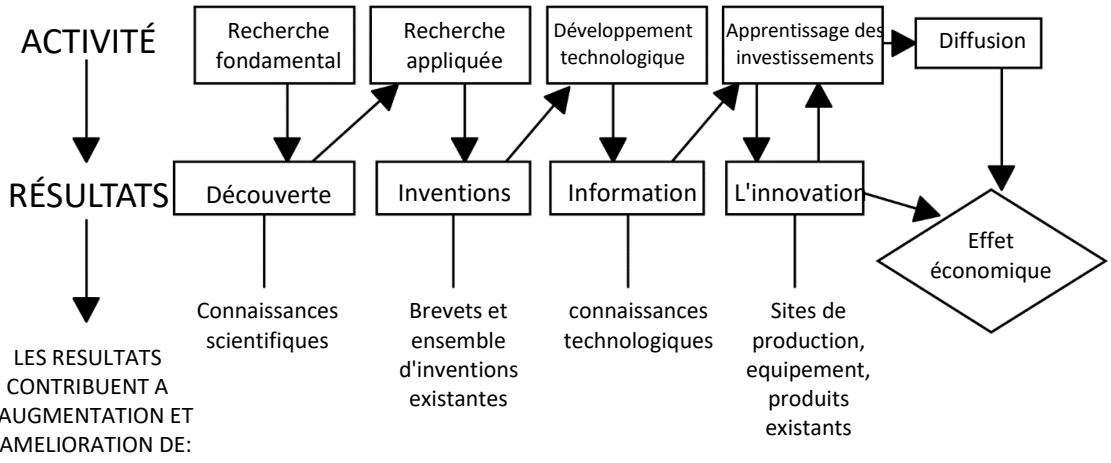

Figure 7. *Le Modèle Technology Push*

Source : (Rosegger, 1980)

Le Modèle Technology Push

Ce modèle définit l'innovation comme étant une chaîne d'événements en quatre étapes pour l'innovation : la recherche fondamentale, la recherche appliquée, le développement technologique et l'investissement dans l'apprentissage (Echeverry et al, 2018)

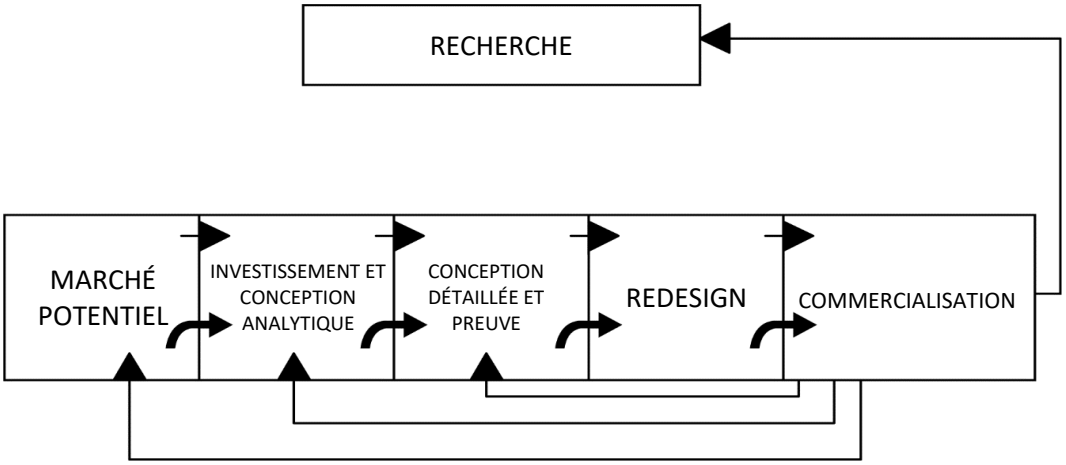

Figure 8. *Le Modèle Chain Link*

Source : (Kline & Rosenberg, 2009)

Le Modèle Chain Link

Le modèle Chain Link établit une relation entre les nouveaux produits, la recherche et la technologie, le modèle Chain Link répond aux besoins du marché, où vous pouvez obtenir un prototype de produit pour ensuite valider son fonctionnement et acceptation par le consommateur et finalement l'approuver à un stade de développement technologique pour être fabriqué et commercialisé. (Echeverry, et al, 2018)

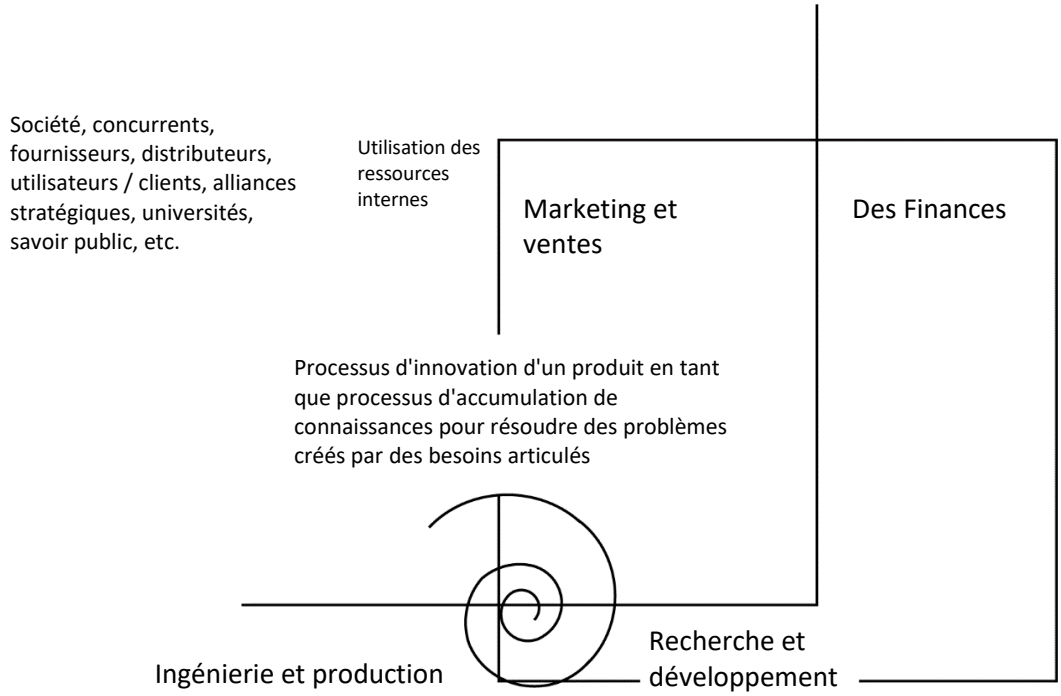

Figure 9. *Le Modèle d'intégration des systèmes et des réseaux*

Source :(Hobday, 2005)

Le Modèle d'intégration des systèmes et des réseaux

Du point de vue du modèle d'intégration des systèmes et des réseaux, l'innovation est étroitement liée à l'apprentissage et à l'accumulation des connaissances, un autre aspect du modèle est lié à la connexion avec toutes les parties prenantes (Echeverry, et al, 2018)

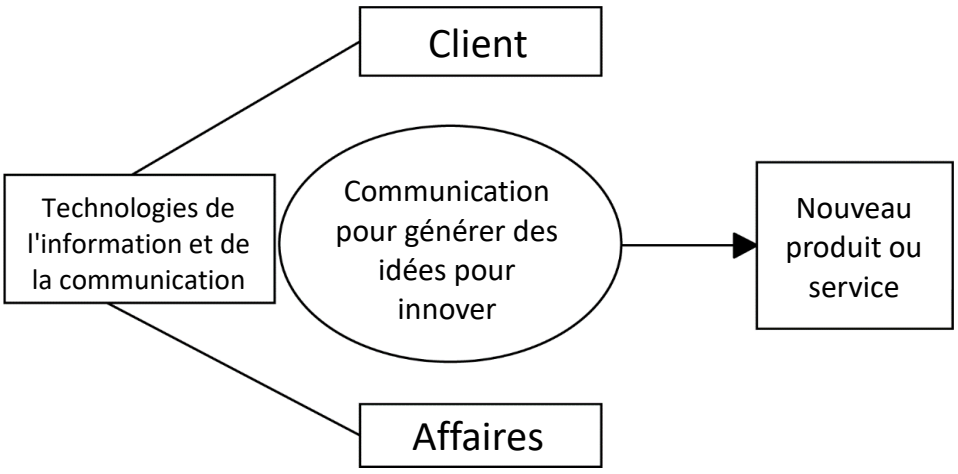

Figure 10. *Le Modèle de co-création pour l'innovation*

Source : Reay & Seddighi (2012)

Le Modèle de co-création pour l'innovation

Le concept de co-création met en relation la participation des consommateurs et des fournisseurs avec le processus de création de valeur dans l'innovation.

2.9 L'entreprise innovante

Selon Drucker (1999), une entreprise est le résultat d'une pensée, d'une création et d'une gestion humaine et n'est pas dirigée par des forces issues de l'environnement. Parmi celles-ci , il existe certaines forces économiques capables de fixer les limites à propos de ce que la gérance peut faire ou pas. La gérance les analyse et prend les décisions pour passer à l'action.

Dans une affaire, la difficulté ne réside pas dans l'obtention de revenus très importants mais dans la réalisation de bénéfices assez suffisants pour couvrir les coûts de l'activité et d'éviter les pertes. Le principal objectif d'un gérant consiste à créer des offres commerciales suffisamment puissantes pour générer une forte clientèle et permettre l'innovation.

Selon Drucker (1999), les entreprises se différencient à partir du type de commercialisation qu'elles adoptent pour leurs produits et services. Une entreprise peut se développer sur le

long terme uniquement dans une économie florissante alors que dans une économie qui stagne, celle-ci serait réduite à être un simple agent recevant une rétribution sous forme de salaire. L'autre fonction d'une affaire c'est de favoriser l'innovation à travers la création et le développement de biens et de services toujours meilleurs en matière de valeur pour les consommateurs. Enfin, toujours selon l'auteur, il n'est pas nécessaire pour une affaire de croître constamment mais il convient plutôt de considérer l'échange constant comme une fonction naturelle et indispensable.

Il existe une grande différence entre les entreprises ordinaires et celles qui choisissent le changement comme étant une opportunité d'innover. Ceci est la clé qui différencie les entreprises du commun des entreprises innovantes. L'entreprise innovante considère le changement de l'environnement comme étant une opportunité de créer et de développer de nouveaux produits et services pour innover sur le marché.

Les entreprises innovantes recherchent constamment de nouveaux marchés et leurs équipes de travail sont constituées de personnes ayant des compétences élevées et une forte créativité. Elles cherchent toujours à développer des offres de valeur qui dépassent celles de leurs concurrents et génèrent des différences significatives dans leurs produits et services pour obtenir davantage de clients.

La créativité est un concept clé qui permet aux entreprises innovantes de développer davantage l'innovation, tout surgit à partir de l'individu qui est le propulseur de l'acte de création et de créativité surgit à partir de la pensée.

Selon De Bono (1995, 1997, 2000), il existe deux sortes de pensées qui donnent naissance à la créativité : la pensée verticale et la pensée latérale. La première est générée à travers une réponse de pensée analogique et se concentre sur des faits et des expériences que les personnes stockent dans leur cerveau et mettent ensuite en relation pour apporter une réponse à une série de questions qu'elles se posent quotidiennement.

La pensée latérale, au contraire, n'est pas rationnelle, n'est pas logique, voire ridicule. Les réponses, dans ce cas, exigent que l'on rentre dans le domaine de l'illogique, du chaotique et de la discontinuité pour apporter une réponse au problème qui se pose. C'est ainsi que la créativité et l'innovation font leur apparition, de telle sorte que lorsque cette dernière émerge de manière disruptive ou abrupte, nous pouvons dire que l'innovation est causée par la pensée latérale.

La créativité et l'innovation sont directement liées à l'étape du développement des produits et des services de l'entreprise. Elles contribuent aux activités de génération d'innovations radicales ou incrémentales.L'activité des entreprises et la vente de leurs produits ou services demandent une analyse des marchés et des industries afin de connaître et de déterminer où se situent les nouvelles opportunités. Pour la croissance, le développement et la survie des entreprises, il est important de comprendre le rôle que joue l'innovation sur le marché en tenant compte de son expansion ou de sa décroissance et son niveau de stabilité.

2.10 Les facilitateurs de l'innovation dans les entreprises et les marchés

Selon Drucker (1999), l'innovation libère le capital, renouvèle l'offre et modifie les relations des entreprises entre elles. Il y a deux sortes d'innovations dans les entreprises, en premier lieu, celles qui sont réalisées sur les produits ou les services et qui peuvent provenir du marché ou des clients, et deuxièmement, celles qui modifient les postes de travail ou les activités pour les produire. Dans les organisations, il existe une problématique liée à la fixation des objectifs concernant l'innovation en raison de l'importance et de l'impact que les différentes innovations ont dans la productivité interne des entreprises.

L'innovation est un processus lent et beaucoup de compagnies doivent leur succès actuel au fait d'avoir eu par le passé une activité de génération d'innovation. Une entreprise à succès doit absolument éviter de demeurer confortablement sur des acquis provenant d'innovations antérieures.Selon Drucker (1999), les entreprises qui nécessitent un changement technologique doivent tenir compte du fait que leur survie dépend de leur capacité à être en

mesure de« remplacer les trois quarts de leurs produits ou services par d'autres meilleurs et entièrement nouveaux tous les dix ans ». Quand les entreprises réduisent la recherche face au changement technologique, elles peuvent augmenter leur taux d'obsolescence ou encore, investir de façon importante dans l'innovation.

Selon l'OCDE (2005), dans le tableau ci-dessous, nous présentons des objectifs et des effets de l'innovation.

Tableau 13. Des objectifs et des effets de l'innovation.

Relatifs à	Innovations de produit	Innovations de procédé	Innovations organisationnelles	Innovations de marketing
La Concurrence, La demande et les marchés	*			
Remplacer les produits progressivement retirés	*			
Augmenter la gamme de biens et de services	*			
Développer des produits respectueux de l'environnement	*			
Augmenter ou maintenir la part de marché	*			*
Pénétrer de nouveaux marchés	*			*
Améliorer la visibilité ou l'exposition des produits				*
Réduire le délai de réponse concernant les besoins des clients		*	*	
Production et la Distribution				
Améliorer la qualité des produits et de services.	*	*	*	
Améliorer la flexibilité de la production ou de la prestation du service rendu.		*	*	
Réduire le coût du travail unitaire.		*	*	
Limiter la consommation de matière première et d'énergie	*	*	*	

Relatifs à	Innovations de produit	Innovations de procédé	Innovations organisationnelles	Innovations de marketing
Réduire les coûts de design des produits		*	*	
Réduire les retards de production		*	*	
Réaliser les normes techniques du secteur d'activité.	*	*	*	
Réduire les coûts d'exploitation liés à la prestation de services		*	*	
Augmenter l'efficacité ou la rapidité de l'approvisionnement des produits ou services.		*		
Améliorer la capacité en ce qui concerne les technologies de l'information		*	*	
L'organisation du lieu de travail				
Améliorer éfficacement la communication et l'interaction entre les différentes activités de l'entreprise			*	
Intensifier le transfert et le partage des connaissances avec d'autres organisations et la manière de les partager.			*	
Augmenter l'adaptabilité aux différentes demandes des clients.			*	
Établir de meilleures relations avec la clientèle.			*	*
Améliorer les conditions de travail.		*	*	
Divers				
Réduire l'impact environnemental ou améliorer la santé et la sécurité.	*	*	*	
Respecter les normes.	*	*	*	

Source : Manuel d'Oslo (2005, p. 108) - Manuel d'Oslo (2018)

2.11 Les obstacles à l'innovation des entreprises et les marchés en face la technologie

La littérature académique à propos des obstacles à l'innovation s'est principalement concentrée sur les restrictions financières que pratiquent les entreprises pour l'innovation. Les innovations peuvent se classer en deux grands groupes: les innovations technologiques et les innovations non technologiques. Les innovations technologiques sont relatives aux innovations de processus ou de produits que l'entreprise a déjà réalisés, et les innovations non technologiques indiquent que l'entreprise a introduit des innovations organisationnelles ou de marketing (Canales &Àlvarez, 2017).

Selon Pérez (1986), il faut savoir distinguer entre une invention, une innovation et une diffusion. L'invention d'un nouveau produit ou processus surgit à partir du domaine scientifique et technique et peut perdurer dans le temps, En revanche, l'innovation est un sujet économique qui survient suite à une introduction commerciale et dont l'avenir sera décidé par le marché et par sa diffusion qui, en dernière instance, transformera l'invention en un phénomène économique et social. Les obstacles à la connaissance affectent négativement et dangereusement la probabilité d'innover; cet effet se rencontre tant dans les innovations technologiques que dans les innovations non technologiques (Canales &Àlvarez, 2017).

Selon l'OCDE (2005), dans le tableau ci-dessous, nous présentons des facteurs qui peuvent entraver l'innovation.

Tableau 14. Des facteurs qui entravent l'innovation

Relatifs à		Innovations de produits	Innovations de procédés	Innovations organisationnelles	Innovations de marketing
Facteurs de coût.		*	*	*	*
Des risques perçus comme excessifs		*	*	*	*
Coût trop élevé		*	*	*	*
Le manque de fonds propres		*	*	*	*
Le manque de financement externe à l'entreprise					

Relatifs à		Innovations de produits	Innovations de procédés	Innovations organisationnelles	Innovations de marketing
Capital-risque		*	*	*	*
Les financements publics		*	*	*	*
Les facteurs liés à la connaissance					
Le potentiel d'innovation insuffisante (R+D, design, etc.)		*	*		*
Le manque de personnel qualifié					
À l'intérieur de l'entreprise		*	*		*
Sur le marché du travail		*	*		*
Le manque d'informations relatives à la technologie		*	*		*
Le manque d'informations relatives aux marchés		*			*
Des insuffisances dans la disponibilité de services externes		*	*	*	*
La difficulté à trouver des partenaires dans une coopération pour :					
Le développement de produits et de processus		*	*		
Des associations de commercialisation					
Des rigidités organisationnelles à l'intérieur de l'entreprise					
L'attitude du personnel par rapport au changement (échange)		*	*	*	*
L'attitude des gestionnaires par rapport au changement		*	*	*	
La structure de la direction de l'entreprise		*	*	*	*

Relatifs à		Innovations de produits	Innovations de procédés	Innovations organisationnelles	Innovations de marketing
Le manque de sensibilisation du personnel aux activités d'innovation en raison des conditions de production requises.		*	*		
Facteurs de marché					
Une demande frileuse de produits et de services novateurs		*			*
Le marché potentiel dominé par des entreprises déjà établies		*			*
Les facteurs institutionnels.					
Le manque d'infrastructure		*	*		*
La faiblesse des droits de propriété		*			
La législation, les règlements, les normes, la fiscalité		*	*		*
D'autres raisons pour ne pas innover					
Il n'y a pas de nécessité d'innover dûe aux innovations préalables		*	*	*	*
Il n'y a pas de nécessité d'innover en raison d'un manque de demande d'innovation		*			*

Source : Manuel d'Oslo (2005, p. 113) - Manuel d'Oslo (2018)

Selon l'OCDE (2005), les principaux obstacles relatifs à la connaissance que rencontre l'innovation sont : Le potentiel d'innovation insuffisante (R+D, design, etc.), le manque de personnel qualifié à l'intérieur de l'entreprise, le manque d'information à propos de la technologie, le manque d'information concernant les marchés et des manques dans la disponibilité de services externes.

Sur les marchés, les principaux obstacles que rencontre l'innovation sont d'une part, une clientèle qui se montre hésitante face des produits ou services novateurs et d'autre part le marché potentiel dominé par des entreprises établies et reconnues. Ces obstacles sont liés au manque de connaissances des innovations de la part des clients dans le processus de diffusion et de marketing (OCDE, 2005).

2.12 La gouvernance de l'innovation des entreprises et la valeur sur les marchés

Selon Charreaux (2004, 2015), l'entreprise est centrée financièrement sur la protection des intérêts de ses actionnaires, mais la gouvernance a évolué vers des modèles plus complexes où les parties prenantes participent aux intérêts de l'entreprise. Les entreprises accordent davantage d'importance aux dimensions productives/cognitives de la création de valeur ainsi qu'au capital humain et ses compétences.

Dans leurs travaux, Chou et al. (2011) ont trouvé que dans les industries compétitives, les sociétés ont tendance à avoir des structures de gouvernance d'entreprise faibles. La concurrence forte a été associée à une gouvernance d'entreprise faible, tandis qu'au contraire, la concurrence faible a été associée à une gouvernance d'entreprise forte.

La gouvernance de l'innovation des entreprises réunit deux concepts très importants : la gouvernance d'entreprises et l'innovation. La gouvernance d'une entreprise a pour fonction sa définition et son orientation stratégique ainsi que l'implication de toutes les parties prenantes dans l'utilisation des ressources et des résultats connectés entre eux par les marchés. Par ailleurs, l'innovation est le moteur de l'activité économique des entreprises qui permet de délivrer la valeur sur les marchés.

Howaldt et Schwarz (2010), considèrent que « l'innovation contribue à mouler les pièces de changement qui seront éminentes dans l'avenir. N'importe quelle innovation offre un

fondement basique pour former de nouvelles branches pour les petits ou forts changements futurs, à tout moment, avec des statuts sociaux, économiques ou technologiques très particuliers. Les innovations sont des interventions délibérées créées dans le but d'établir les déroulements futurs de la technologie, de l'économie et des pratiques sociales ».

À l'intérieur du concept de valeur, l'innovation joue un rôle très important où la valeur est un facteur de différenciation face à la concurrence, c'est pourquoi l'innovation est devenue un phénomène global. Quand on parle d'innovation pour conquérir les marchés, on parle d'entreprises qui sont dans une recherche de survie et de croissance, car celles qui ne réussissent pas à innover risquent fortement de disparaître.

La gouvernance de l'innovation regroupe les éléments suivants: les relations d'autorité, les formes de pouvoir à l'intérieur de l'organisation et toutes les normes, les règles, les traditions et les institutions à travers lesquelles la fonction économique et organisée des entreprises est coordonnée avec l'innovation (Boutillier & Uzunidis, 2007).

Comme le souligne Penrose (1959), « les entreprises ont la possibilité de mettre sur le marché de nouveaux produits ou services, cependant leur expansion ne dépend pas de la demande qu'elles obtiennent déjà mais plutôt des ressources dont elles disposent », Penrose (1959) a défini l'entreprise comme une intégration des ressources productives lui permettant de croître en réponse à une gestion efficace des ressources afin d'obtenir des profits et et d'avantages compétitifs.

Dans de nombreux cas, l´augmentation du nombre d'entreprises exige une croissance de la capacité productive qui oblige les entreprises à investir dans l'achat de biens productifs et dans l´amélioration des compétences de leurs employés.Selon Fong, Florez, et Cardoza (2017), l'efficacité avec laquelle l'entreprise utilise ses ressources et ses capacités lui permet d'obtenir des avantages compétitifs afin d'obtenir des bénéfices hors du commun et ce, même sur le long terme, pour atteindre un niveau de performance supérieur à celui de ses concurrents (Porter,1991, 1998, 1999, 2006).

Pour obtenir des avantages compétitifs, les entreprises travaillent de manière stratégique afin de développer des tactiques pour conquérir les marchés, Leur activité est distribuée dans différents domaines, le premier domaine étant la gestion de l'information, le deuxième étant le rôle que tient la gérance pour gérer les parties prenantes, et le troisième étant un rôle de décision où la gérance doit allouer des ressources pour prendre des décisions.(Thiétart & Xuereb, 2009).

Dans la gestion des entreprises, la structure de la gouvernance est liée à l'investissement dans les actifs spécifiques et non spécifiques, comme le souligne Williamson (1996), la spécificité des actifs est la dimension la plus décisive de l'économie des coûts de transaction. Il existe quatre types de spécificité d'actifs qui sont : la spécificité des actifs de lieu, la spécificité des actifs physiques, la spécificité des actifs humains et les actifs dédiés.

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la corrélation efficace qui existe entre les structures de gouvernance et les relations contractuelles, pour la description des transactions.

Les Structures de Gouvernance

Tableau 15. La gouvernance efficace

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="3">Caractéristiques de l'investissement</td></tr>
<tr><td>Non spécifique</td><td>Peu spécifique</td><td>Très spécifique</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Fréquence des Transactions</td><td>Faible</td><td rowspan="3">Marché (1)</td><td colspan="2">Contrat avec arbitrage (2)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Forte</td><td>Contrat bilatéral (3)</td><td>Internalisation (4)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Contrat relationnel</td></tr>
</table>

Source : Williamson (1989)

En résumé, la corrélation proposée par Williamson (1996), considère seulement deux dimensions sur trois concernant la description des transactions : la spécificité des actifs et la fréquence. La troisième dimension, celle de l'incertitude, est présente dans la gouvernance du marché et concerne les contrats classiques qui s'appliquent en dépit de leur degré d'incertitude.

Le changement et la concurrence obligent les entreprises à réaliser des investissements pour atteindre des objectifs et les actifs spécifiques et non spécifiques.
Les transactions que celles-ci réalisent, ne sont pas faites uniquement pour le maintien normal de leur production et de leurs affaires, mais pour l'acquisition de biens productifs ainsi que pour l'engagement et la maintenance de leurs ressources.

2.13 La gouvernance de l'innovation sociale entrepreneuriale

D'après Pérez (2003), un système de gouvernance comporte trois composantes principales :la structure (S), les procédures (P) et le Comportement (C).

Le modèle de Gouvernance présente des critiques et des limites en ce qui concerne le problème du développement à cout et long terme de l'entreprise, face au risque lié au financement. Il est important de noter qu'une bonne gouvernance d'entreprise exige des stratégies, des normes, des règles et des politiques qui font partie de l'activité de planification organisationnelle, ceci afin d'en minimiser les risques dans l'organisation de la gestion de l'innovation.

L'innovation est le résultat d'un long processus historique, d'une accumulation de tentatives manquées et de petites améliorations qui à des moments critiques ont le pouvoir de changer une tendance, la direction d'un processus, la qualité d'un produit ou la technique d'un procédé. L'originalité de l'innovation réside dans le processus qui permet de faire une réalité ou un changement spécifique dans un produit ou un service donné. Aucun processus ne peut faire abstraction de l'organigramme des personnes dans les entreprises, les institutions ou les communautés (Abreu, 2010).

Pour Fierro et Mercado (2012), la gestion de la connaissance, du capital intellectuel et de la culture, orientées vers la connaissance et l'interaction sociale conduit à l'innovation organisationnelle.
Les entreprises arrivent sur les marchés et ces derniers sont organisés par des individus qui cherchent à satisfaire leurs besoins, leurs désirs et leurs rêves en espèrant recevoir davantage de valeur à partir des produits et des services qu'ils achètent.

Kotler et al. (2002) , définissent le concept de la valeur comme étant la relation qui existe entre les bénéfices et les coûts pour le consommateur. Celui-ci obtient des bénéfices tout en assumant des coûts. Les bénéfices qu'il obtient sont de deux catégories: les bénéfices fonctionnels et les bénéfices émotionnels. Ces coûts incluent les coûts monétaires, les coûts en temps, en énergie et les coûts psychiques. Comme le soulignent Kotler et Keller (2012), le concept de la valeur est principalement une combinaison de qualité, de service et des coûts, nommée « la triade de valeur » du client, les perceptions de valeurs augmentent avec la qualité et le service mais elles décroissent avec les coûts.

Dans le concept de la valeur pour les communautés et les consommateurs, il existe une tendance à acheter des produits plus naturels et plus biologiques ainsi qu'une volonté de soutenir des entreprises ayant des raisons sociales qui luttent contre les difficultés que subit la planète. La responsabilité sociale des entreprises est liée au domaine social et les communautés attendent une plus grande innovation sociale de la part des entreprises. L'innovation sociale génère la valeur pour les communautés, les consommateurs et toutes les parties prenantes concernées par les produits et les services des entreprises.

L'innovation sociale est différente de l'innovation technologique, la différence repose sur le propos et les objectifs, toute innovation a une date d'expiration car lorsqu'une nouvelle technologie ou une pratique sociale effective est intégrée dans la vie quotidienne des personnes, son caractère spécifique de nouveauté et d'innovation s'arrête (Abreu, 2010).

L'innovation sociale des entreprises doit générer la valeur avec un chemin vers une équité sociale et une meilleure gestion de l'environnement. Pour Elkington (1997, 2006), « le modèleles trois P - People, Profit, Planet, tient compte des personnes, de la planète et des profits. Le principe de ce modèle signifie que la qualité de l'environnement et l'équité sociale sont aussi importantes que les profits ». Pour Vanclay (2004), on doit regarder « le modèle des trois P » d'une manière holistique et mesurer ses impacts potentiels dans la productivité des entreprises et la demande de la société face à la sauvegarde de la planète. Dans sa recherche,Ghofar et Islam (2015), soulignent que la stratégie et l'environnement dans les affaires affectent la structure de gouvernance des entreprises, celles-ci organisent leur structure de gouvernance et leurs stratégies en accord avec l'environnement des affaires où elles agissent. L'assemblée des actionnaires est le principal mécanisme de gouvernance interne dans les entreprises et le marché est le principal mécanisme de gouvernance externe. Il est important de mentionner que l'assemblée des actionnaires de l'entreprise doit se concentrer de plus en plus sur le développement durable et le triple résultat (Elkington, 1997).

Dans le tableau ci-dessous, nous présentonsl'ancien paradigme contre le nouveau paradigme de la gouvernance des entreprises.

Tableau 16. L'ancien paradigme contre le nouveau paradigme de la gouvernance des entreprises.

L'Ancien Paradigme	Le Nouveau Paradigme
L'aspect financier essentiel	The Triple Bottom Line, Les trois P - People, Profit, Planet
Capital physique et financier	Économique, humain, social, naturel
Actifs tangibles, en possession	Actifs intangibles empruntés
La Rationalisation	Innovation
Gouvernance exclusive	Gouvernance inclusive
Actionnaires	Parties prenantes

Source : Elkington, (1997, p.311)

Selon Cohen (2013), il existe également le concept de la gouvernance environnementale qui s'est converti en un outil dans la gestion des entreprises. Cette gestion est liée à la relation des parties prenantes qui participent à la prise de décision concernant des sujets environnementaux et à l'évaluation des nouveaux mécanismes de participation de diverses organisations intéressées par le développement durable (Jansen, 2002).

La Gouvernance Environnementale tente d'unir la politique, l'écologie et la nouvelle construction d'actions sociales par des actions sociales. Nous parlons ici de la maturité et de l'habileté des propres mouvements écologistes à s'insérer dans les cycles des affaires tant privées que publiques, et pour être partie prenante dans la prise de décisions environnementales.

2.14 Vers une gouvernance de l'innovation des entreprises avec une responsabilité sociale orientée sur le marché.

Comme le soulignent Prahalad et Ramaswamy (2004), Premièrement, le marché est comparable à un forum où se produit un échange entre les produits ou les services d'une entreprise contre de l'argent, et deuxièmement, le marché est une somme de consommateurs. Si nous regardons le marché comme un forum, ce concept de la valeur conjointe défie la théorie conventionnelle de l'offre et de la demande. La disposition d'un consommateur individuel à payer à chaque fois pour un produit ou un service devient réalité en fonction de l'expérience de la création conjointe de la valeur, cela constitue un défi de taille pour les entreprises car elles doivent analyser les interactions des individus et les éléments qui représentent la valeur pour chacun d'eux.

Dans le processus de création de la valeur, les entreprises jouent des rôles différents de production et de consommation. Les produits et les services ont une valeur que les marchés échangent entre le producteur et le consommateur. La création de la valeur se situe en dehors des marchés et, avec les actuels changements de la société et des marchés, la création de

valeurs doit être faite de manière conjointe entre les producteurs et les consommateurs, La tendance actuelle des consommateurs s'oriente vers le partage de la valeur entre les entreprises et les consommateurs qui participent dans le processus de conception des produits et des services (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Selon Arrow (1995), les marchés sont incomplets et la fonction sociale est définie en dehors du marché, il considère qu'un marché n'explique pas ce qui est socialement décidé, les décisions sociales sont de caractère comportemental et leur étude individuelle est indispensable, Les marchés ne sont la solution à aucun problème. Les marchés ne s'intéressent pas au bien-être des individus parce que la dynamique du système laisse de côté les questions concernant la distribution des produits et des services. Le marché est incomplet parce qu'il ne pourra jamais remplacer les principes de l'éthique et de la moralité qui sont des institutions invisibles.

La relation entreprise-société est toujours sous tension. Les entreprises produisent des biens et des services pour satisfaire les besoins économiques de la société mais elles sont aussi prédatrices des ressources naturelles.Par ailleurs, elles ont également une fonction sociale dont les structures et les finalités évoluent avec le temps en fonction de l'environnement externe (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015).

À travers les produits et les services, les entreprises créent la valeur pour le marché et génèrent les emplois et les nœuds sociaux pour apporter une réponse économique face aux besoins de la société (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015).

Pour Friedman (1970), une entreprise est une personne artificielle créée par des personnes. Les personnes ont des responsabilités sociales alors que « les entreprises ont un objectif unique qui est de générer des profits ». Dans la position contraire, Yunus (2011), considère que l'entreprise doit être une entreprise sociale qui cherche a créer des produits et des services qui tiennent compte du développement durable (Yunus, 2011).

La tendance du XXI siècle est que les entreprises sont davantage impliquées en ce qui concerne la responsabilité sociale et l'environnement. Depuis le XXe siècle, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) a eu beaucoup de définitions théoriques. Cependant, nous pouvons dire que la RSE est une affaire où les entreprises doivent chercher à ce que toutes les activités de leur chaîne de valeur soient socialement responsables avec toutes les parties prenantes afin dé construire des relations harmoniques entre leurs divers groupes d'intérêt, en cherchant comme résultat que les entreprises puissent générer des profits et la société reçoive une valeur supérieure.À partir du 1950 et jusqu'à 2000 nous pouvons voir ensuite comment était l'évolution de la RSE.

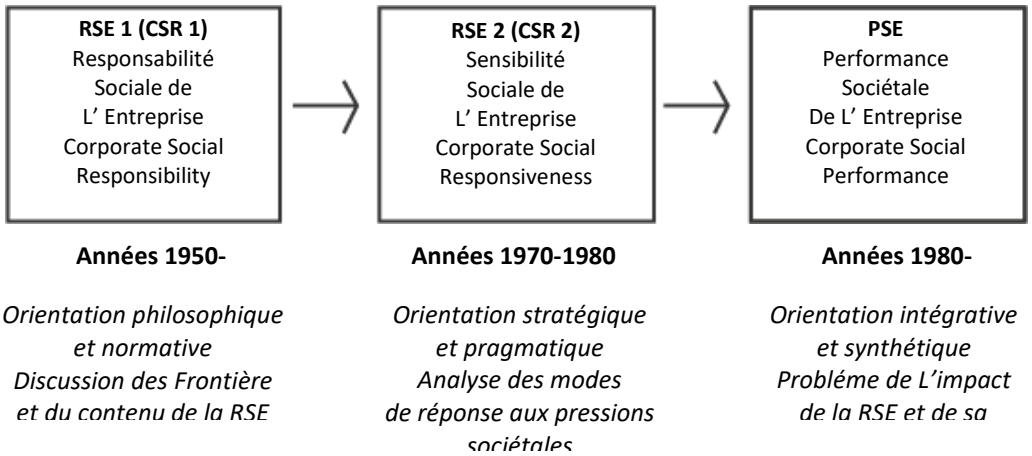

Figure 11. Construction Théorique de la RSE

Source: (Gond Et Igalens, 2008)

L'évolution du concept de RSE affilié avec l'éthique entrepreneuriale et le concept de philanthropie corporative jusqu'au concept de citoyenneté d'entreprise (Gond & Igalens, 2008), « L'Entreprise Citoyenne » est l'entreprise qui adopte à l'intérieur de sa stratégie, les dimensions sociales et environnementales de manière conjointe, en établissant avec les parties prenantes une forte connexion avec la dimension environnementale, Ce sont des entreprises avec une haute sensibilité sociale (OIT, 2015)

Dans la figure ci-dessous, nou présentons l'accumulation de concepts relatifs à la RSE.

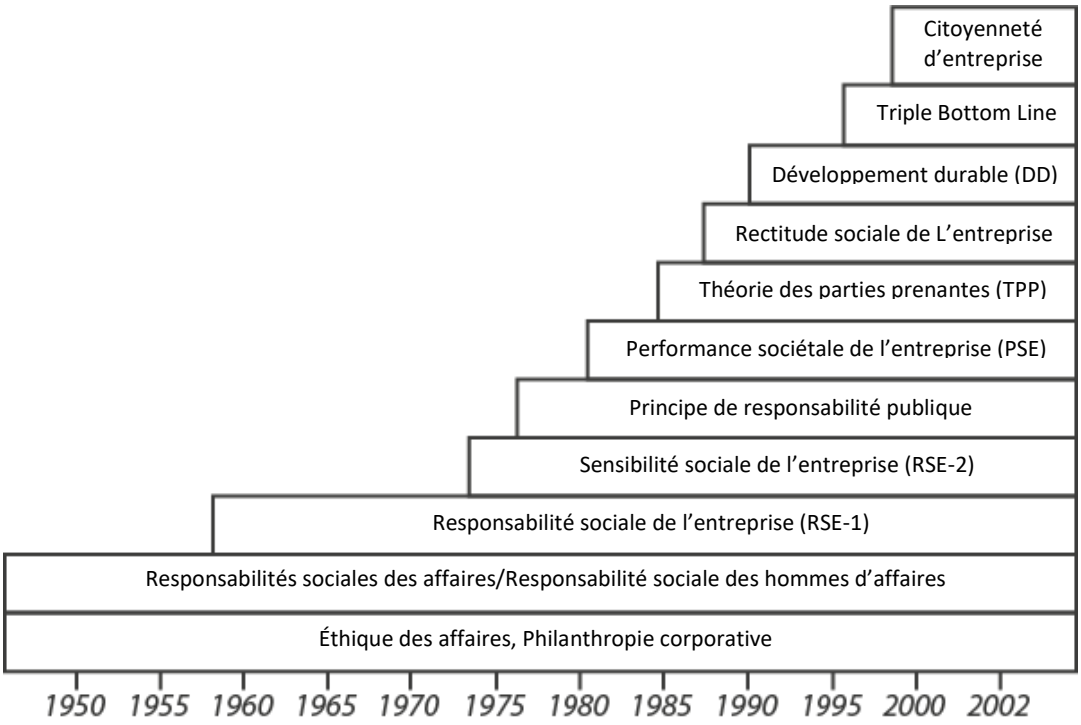

Figure 12. L'accumulation de concepts relatifs à la RSE.

Source: (Gond Et Igalens, 2008)

L'efficacité entrepreneuriale et la compétitivité ont généré une forte pression afin que les entreprises et les organisations obtiennent des résultats, progressent dans le domaine économique et qu'elles s'écartent des sujets sociaux, éthiques et moraux. Pour la majorité d'entre-elles, le principal objectif consiste à faire des profits et se préoccuper de leur survie et de leur croissance, le reste n'en valant pas la peine.

À partir de la deuxième moitié du XX siècle, et en raison de la forte détérioration de l'environnement, les efforts pour sauvegarder la planète ont connu un grand essor, ce qui a conduit les gouvernements et les entreprises à se sensibiliser à ce problème. Ces derniers doivent écouter les demandes de la population et étudier les aspects sociaux sur lesquels s'appuient la prospérité et le bien-être des individus. Le concept du développement durable et de « Mieux Vivre » se réfère à un modèle de vie qui intègre le développement durable et qui peut être appliqué dans de nombreuses entreprises ou pays dont l'Amérique Latine. En

effet, l'Équateur et la Bolivie ont récemment inclu dans leur Constitution le concept du « Mieux Vivre » comme thème social principal de l'État et de la société en général.

Bowen (1972) fait le parallèle entre le comportement économique et le bien-être , selon lui, la responsabilité sociale est davantage un acte entrepreneurial volontaire motivé par la réussite d'objectifs économiques. Il traite le concept du bien-être économique dont le postulat est simple" Plus est meilleur que moins". Le concept du bien-être économique revêt des aspects économiques fondamentaux, mais celui-ci ne peut pas se séparer ou ignorer des valeurs comme la liberté, la justice, le statut social, le pouvoir, et la sécurité, entre autres.

Durant de nombreuses années, la société occidentale s'est intéressée beaucoup plus aux valeurs du marché qu'aux valeurs humaines, du fait que les humanistes n'ont pas développé des théories cohérentes (Bowen, 1972). Il est important de souligner que les concepts d'éthique et de moralité sont liés à l'ensemble de la discipline sociale et entrepreneuriale.

Dans son livre, la Gérance d'Entreprises, Drucker (1999) soutient que toutes les décisions et les actes de la gérance doivent mener en premier lieu vers la réalisation économique de l'entreprise car son existence se justifie par les résultats économiques qu'elle produit.

Par ailleurs, une entreprise peut obtenir de grands résultats non économiques tels que le bonheur de ses intégrants, la contribution au bien-être et à la culture de la communauté, etc.. Mais si elle cesse de produire des résultats économiques, la gérance échoue.

Carroll (1991) a proposé un modèle qu'il a nommé la pyramide de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) où il établit quatre types de responsabilités: économiques, légales, éthiques et philanthropiques. Dont la dimension économique contitue de la base et la dimension philanthropique vers le sommet. Pour une entreprise, l'idéal consiste à gravir les différents étages de la pyramide de la base au sommet afin d'être reconnue comme une bonne entreprise vis-à-vis de la Société.

Selon Carroll (1991), l'objectif du facteur philanthropique est de faire le bien dans la communauté – Désiré par la société. L'objectif du facteur éthique est de se comporter d'une façon éthique - Attendu par la société. L'objectif du facteur légal est de respecter la loi - Exigé par la société. Et l'objectif du facteur économique est de générer du profit - Exigé par la société.

Dans la figure ci-dessous, nous présentons le modèle proposé par Carroll (1991), qu'il a nommé la pyramide de la RSE.

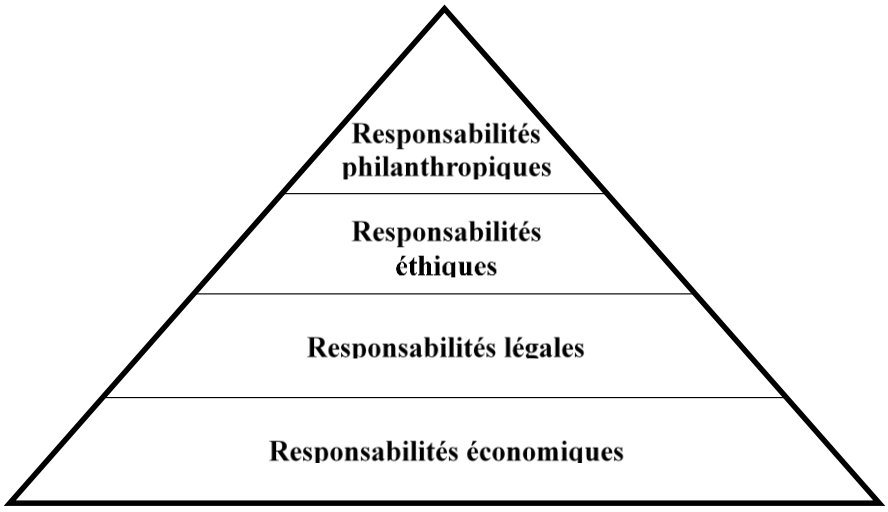

Figure 13. La pyramide de la RSE

Source : Carroll (1979)

Brummer a également suggéré un modèle de classement pour la RSE, qui la classe en quatre groupes : les motifs, la relation avec les gains, les groupes affectés par les décisions, un type d'acte ou d'effet exprimé ou d'intérêt idéal (Brummer, 1991).

Selon Garriga et Melé (2004), la plupart des théories sur la RSE focalisent sur quatre aspects principaux : (i) les objectifs destinés à produire un profit sur le long terme pour l'entreprise, (ii) le pouvoir de l'entreprise à utiliser des ressources de manière responsable, (iii) l'intégration des demandes sociales et (iv) la contribution à bâtir une bonne société pour faire ce qui est éthiquement correct.

Garriga & Melé (2004), proposent une typologie pour la RSE échelonnée en quatre groupes:

1. La théorie instrumentale où les entreprises maximisent leurs profits. La RSE est vue uniquement comme un outil permettant d'atteindre des objectifs économiques et en dernier lieu la génération de richesses.
2. La théorie politique où le rôle politique des entreprises est pris en compte en fonction de leur pouvoir dans la société, celui-ci sera considéré à partir de leurs actions depuis la sphère sociale où il se trouvent.
3. Les théories intégratives considèrent que les affaires doivent être intégrées par les demandes sociales, c'est à dire que les entreprises contribuent aux requêtes et aux demandes sociales de la société.
4. Les théories éthiques considèrent que la relation qui existe entre la société, l'entreprise et les valeurs éthiques doit exister avec une vision de RSE.Le plus important dans les affaires étant l'éthique, sans autre considération.

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les citations des différents auteurs à propos de la Typologie pour La RSE :

Tableau 17. Citations à propos de la Typologie pour La RSE

Théorie instrumentale	Théorie politique	Théorie intégrative	Théorie Éthique
Friedman (1970). Friedman et Friedman (2002) ; Murray et Montanari (1986) ; Lizt (1996)	Davis (1960) ; Donaldson et Dunfee (1994) ; Wood et Lodgson (2002).	(Schwartz et Carroll, 2011); Carroll (1991). Carroll (1979) ; Jones (1980, 1983) ; Vogel, (1986) ; Wilcox, (2005) ; Porter et Kramer (2002, 2011).	Freeman (1984) ;Kaku (1997) ;United Nations (1999) ; Chomali et Majluf (2007) ; Sen (1999) ;Yunus (2007) ; Yunus et Weber (2008) ;Yunus et al.,(2010).

Source : Adapté d'après Garriga et Melé (2004)

En accord avec le tableau ci-dessus, Garriga et Melé (2004), considèrent que l'on doit réaliser une recherche préalable pour concevoir les aspects communs des entreprises, leurs contributions et limitations afin d'instaurer une nouvelle théorie à propos de la RSE.

Pour résumer, du point de vue des entreprises, il existe deux vecteurs, l'un économique et l´autre social. Des auteurs comme Sen (2002) etYunus (2011), abordent le thème social et parlent d'un nouveau concept appelé l'« Entreprise Sociale », par ailleurs, Friedman (1970) considère que l'unique responsabilité sociale des entreprises consiste à produire des profits. Pour cet auteur, les entreprises sont des créations artificielles non physiques créées par des personnes et dépourvues de sentiments, ces derniers étant à caractère humain et étrangers à ce que doit être une compagnie ou une entreprise.

Par ailleurs, il existe d'autres groupes, tels que des activistes sociaux, des ONG et des hommes politiques qui incitent les entreprises à se montrer davantage concernées par leur aspect social lié notamment au travail et au commerce équitables, la qualité de l'environnement, des produits et des services.

De nombreuses entreprises sont disposées à se montrer davantage concernées par les thèmes sociaux ce qui va dans le sens de la RSE. Selon Yunus (2011), la RSE peut adopter deux formes basiques, une position faible et une position forte. La première a pour objectif de ne pas nuire aux personnes et à la planète et la seconde, de faire le bien pour les personnes et la planète sans pour autant sacrifier les profits. Les entreprises qui pratiquent la RSE faible se gardent de vendre des produits défectueux, de déverser leurs déchets dans les rivières, les océans, ou dans la nature, de corrompre des fonctionnaires, tandis que celles qui pratiquent la RSE forte, cherchent à faire le bien d'autrui tout en faisant des affaires. Elles cherchent à développer des produits et des procédé écologiques, des opportunités éducatives pour les moins favorisés, une protection sanitaire pour leurs employés et soutiennent des initiatives dont les thèmes sont transparents, justes et respectent les droits des travailleurs.

Pour Yunus (2011), dans un monde global, avec des marchés libres, il existe des problèmes sociaux et de gouvernance que les marchés ne peuvent pas résoudre dans leur ensemble.Les

Gouvernements, riches ou pauvres, ont le choix entre différentes solutions pour répondre aux difficultés sociales de leurs populations, d'un côté ils peuvent mobiliser de grandes ressources et même les pauvres d'entre eux, peuvent obtenir des fonds internationaux sous forme de subventions et de prêts avec de faibles intérêts pour promouvoir leur production et leur compétitivité (Yunus et Weber, 2008).

Selon Yunus (2011), les entreprises manifestent un intérêt réel pour la création d'entreprises sociales, bien que la philosophie entrepreneuriale consiste à d'obtenir les plus grands profits possibles. Elles exploitent les travailleurs plus pauvres même si par ailleurs elles redorent leur image de marque à travers des aides, des donations à des causes sociales, créent des fondations qui présentent un but non lucratif mais qui dans le fond favorisent leurs intérêts et leur donne une image positive liée à la générosité vis-à-vis du public.

Pour Porter et Kramer (2002), les objectifs sociaux et économiques des entreprises sont interconnectés, elles ne fonctionnent pas de façon isolées les unes des autres et dans de nombreux cas, elles dépendent du lieu où elles opèrent. Dans ce contexte plus le progrès social est lié aux affaires des entreprises plus il conduira aux bénéfices économiques.

2.15 Conclusion

Comme il est indiqué dans les définitions qui ont été décrites dans le chapitre précédent, l'innovation est un processus qui comprend différentes phases et qui vise les marchés, l'évolution des modèles d'innovation commence à partir des modèles linéaires comme les modèles : Need pull, Technologie Push, et Chain Link pour passer aux modèles actuels d'intégration des systèmes et des réseaux et de co-creation où la composante connaissance, technologie et la signification de la valeur pour les consommateurs doivent conduire à l'innovation et à un meilleur processus productif dans les entreprises.
Les organisations qui sont capables de développer un certain nombre d'innovations avec succès, grâce au fait qu'elles possèdent la capacité d'intégrer et de combiner leurs ressources

clés pour stimuler l'innovation et atteindre une performance innovante durable (Lawson et Samson, 2001).

La gestion des entreprises est liée aux sociétés et aux marchés, depuis l'antiquité, les marchés ont été l'objet d'études économiques afin d'en comprendre les éléments et les mécanismes des différents agents économiques impliqués

L'offre et la demande s'expriment sur les marchés qui sont des plateformes physiques ou virtuelles et dont l'objectif est de générer des profits pour les entreprises ainsi que la prospérité et le bien-être pour les consommateurs.

Le mouvement des systèmes économiques sur les marchés tourne autour du nombre de transactions générées par les entreprises et les organisations. De nombreux auteurs ont réalisé des interprétations afin de comprendre la dynamique et les mécanismes pouvant faciliter ou entraver la relation qui existe entre les entreprises et les marchés.

Dans un marché, il existe des choix multiples face à quatre dimensions qui sont : une dimension constituée par un groupe de consommateurs, une dimension qui est le produit lui-même, sa fonction et son usage, une dimension technologique et une dimension constituée par la production et la distribution du produit (Day, 1981).

Les marchés ont une activité changeante et il est important que les entreprises puissent avoir une vision anticipée de leur futur y compris de leur environnement, construite à partir des mobiles personnels de ses dirigeants afin d'en diriger les actions sur le marché (Smida & Condor, 2001).

Shahmarichatghieh, Tolonen, & Haapasalo (2015), ont réalisé une étude afin de comparer les différents cycles de vie du produit, de la technologie et du marché. Les auteurs ont trouvé que les différentes étapes des trois cycles de vie sont quasiment identiques, cependant les critères de recherche relatifs à chaque cycle de vie sont complètement différents.

On peut dire qu'il existe une relation directe entre la maturité du produit, la maturité du marché, la maturité de la technologie et la maturité compétitive des entreprises (Dean, 1976 ; Moore, 1998).

Pour Shahmarichatghieh, Tolonen et Haapasalon (2015), le cycle de vie du marché est lié à la maturité de la technologie. Dans un cycle de vie du marché il peut y avoir des milliers ou des millions de cycles de vie de produit. À partir de cette affirmation, dûe aux auteurs cités ci-avant, on peut dire que les cycles de vie de la technologie et celui du marché peuvent être très similaires, cependant,alors que le cycle de vie de la technologie se concentre sur les activités de recherche pour avancer vers de meilleures technologies, le cycle de vie du marché, lui, se concentre sur le classement, la segmentation et le comportement des consommateurs et du marché.

Dans un contexte concurrentiel et instable, l'analyse des marchés s'avère complexe et l'entrepreneur à tout intérêt à proposer des produits ou des services pouvant répondre instantanément à ces changements. Pour ce faire, il doit au préalable ce que les consommateurs perçoivent comme de la valeur.

Pour Hatchuel (1999), dans le processus de croissance de l'entreprise, la créativité est un facteur primordial pour l'innovation, elle est fondée sur l'apprentissage collectif des individus qui intègrent l'organisation, elle représente également un vecteur de création de connaissances qui doit être constamment renouvelé afin que l'entreprise puisse maintenir sa croissance et sa compétitivité.

Comme le souligne Cooper (2011), il existe un grand dilemme pour innover sur les marchés matures. Les entreprises cherchent la manière de développer de nouveaux produits ou services qui soient uniques, de qualité supérieure avec une offre de valeur incomparable dans le but d'obtenir une croissance de leur marché. Cette croissance peut être réalisée à partir de la conception et du lancement de produits révolutionnaires comportant des services et des solutions susceptibles de créer des moteurs de croissance pour l'avenir.

La gouvernance de l'innovation des entreprises dirige les organisations de manière stratégique et implique toutes les parties prenantes dans l'utilisation des ressources et des résultats qui sont connectés par les marchés et l'innovation.

L'innovation est le moteur de l'activité économique des entreprises dont le but est d'apporter la valeur sur les marchés. Le concept de la valeur est la relation entre les avantages que retire le consommateur d'un produit ou service et les coûts qu'il doit assumer (Kotler et al.,2002)

Pour Abreu (2010)**,** toute innovation a une date d'expiration car lorsqu'une nouvelle technologie ou pratique sociale est intégrée par les consommateurs dans leur vie quotidienne, elle perd son caractère innovant.

La gouvernance de l'innovation doit être centrée sur l'analyse du changement constant du marché et de la concurrence, ce qui oblige les entreprises à réaliser des investissements afin d'atteindre leurs objectifs et d'acquérir des actifs spécifiques et non spécifiques. Les transactions que les entreprises réalisent n'ont pas seulement pour but le maintien normal de la production et de leurs affaires, mais également l'acquisition de biens productifs.

Les ressources des entreprises peuvent être tangibles ou intangibles. Les ressources tangibles sont liées à la spécificité des actifs, il s'agit selon Williamson (1996), de la dimension la plus décisive de l'économie des coûts de transaction. Il existe quatre types de spécificité d'actifs qui sont : la spécificité en actifs de lieu, la spécificité en actifs physiques, la spécificité des actifs humains et les actifs dédiés. Les ressources intangibles sont liées à la connaissance et aux capacités des individus. Dans le cas des entreprises, on peut se demander comment les organisations peuvent obtenir de plus grandes capacités et compétences pour obtenir davantage de clients. Comme le souligne Penrose (1959), « les entreprises ont la possibilité de produire de nouveaux produits et d'entrer dans de nouveaux marchés mais cette situation fait que l'expansion du marché ne dépend pas de la demande en produits mais plutôt des ressources dont elle dispose ». Cet auteur a défini l'entreprise comme une intégration des ressources productives qui lui permettent de croître en réponse à une gestion efficace des ressources et d'atteindre des revenus économiques et des avantages compétitifs.

Les marchés sont constitués par les entreprises et les consommateurs. Dans les entreprises, le dirigeant est la personne qui prend les décisions et décide des opérations telles que les transactions, les accords et les contrats qui sont réalisés dans cycle ordinaire des affaires et détermine la façon dont il conduit la gestion de la gouvernance de l'innovation peut mener son entreprise au succès ou à l'échec.

Jusqu'à présent, le capitalisme traditionnel à cherché à faire toujours plus de bénéfices c'est pourquoi il a créé de puissantes incitations pour que les individus et les entreprises utilisent leur créativité afin de générer davantage d'innovations. Celles-ci peuvent être technologiques ou sociales.

On peut observer comment la tendance à générer davantage de profits, a encouragé la spéculation et la corruption afin que les entreprises fassent toujours plus d'affaires lucratives. La spéculation et la corruption peuvent finalement s'avérer être une opportunité permettant de créer ou de développer une « entreprise sociale ». L'entreprise sociale est la clé pour le changement et pour résoudre la crise alimentaire et environnementale. Elle cherche à ce que ses produits et ses services soient plus respectueux de l'environnement (Yunus, 2011).

La position traditionnelle des entreprises est de générer des bénéfices alors que leur partie sociale sert uniquement à montrer aux consommateurs qu'elles ont des intérêts sociaux afin que ces derniers achètent leurs produits et services. Cependant, si les entreprises ne génèrent pas de bénéfices pour assurer leur survie et croissance elles risquent de disparaître.

Selon Friedman (1970), une entreprise est une personne artificielle créée par des individus. Alors que les personnes ont des valeurs et des responsabilités sociales, « les entreprises ont un objectif unique qui consiste à générer des profits ». À l'opposé, on trouve le concept de l'entreprise sociale qui cherche à imaginer et à créer des produits et des services compatibles avec le développement durable (Yunus, 2011).

Les entreprises arrivent sur les marchés, et ceux-ci sont organisés par des individus qui espèrent recevoir davantage de valeur à partir des produits et les services qu'ils achètent.Il est important de connaître les obstacles à l'innovation, par exemple, quand les nouvelles technologies tentent de s'introduire sur les marchés, celles-ci rencontrent une résistance de la part des marchés et des industries en raison de leurs coûts élevés et de leur faible rentabilité. Elles peuvent augmenter la valeur pour les clients mais également les coûts pour les entreprises, et plus particulièrement, du fait d'établir une chaîne d'approvisionnement pour atteindre les consommateurs.

Les entreprises peuvent fonctionner normalement et à la fois augmenter leurs infrastructures et leurs capacités,cependant,elles doivent également faire attention à la responsabilité sociale étant donné que le contrôle social des parties prenantes peut à tout moment stopper ou freiner leurs affaires.

La gouvernance de l'innovation sociale est liée à la responsabilité sociale des entreprises. Garriga et Melé (2004), considèrent qu'il faut mener la recherche sur la typologie des quatre groupes de théories de la RSE pour en considérer les aspects communs, les contributions et les limitations dans le but de développer une nouvelle théorie sur la RSE.

3 CHAPITRE 3. METHODOLOGIE

3.1 Introduction

Le propos du chapitre est de présenter la vision du problème à étudier du point de vue épistémologique, la méthodologie utilisée, les outils d'analyse des donnes et la validité de la recherche.

Pour Sagan (2005), nous sommes dans un monde avec une société changeante, avec une histoire, un présent et un avenir, pour faire partie de cette société nous avons besoin de connaitre ses réalités et la manière dont les individus interprètent le monde, on peut comprendre ces réalités à travers la science : la science est un outil permettant de comprendre ce qui nous entoure et pour comprendre comment les choses fonctionnent. La science est un mode de pensée imaginatif et discipliné, chaque fois que l'autocritique est exercée et les idées sont vérifiées, nous exerçons une démarche scientifique.

Selon Morin (2005), la science est étroitement liée à l'exercice de la pensée et de la réflexion humaine, « La science est l'aventure de l'intelligence humaine qui a offert des découvertes et des enrichissements inouïs auxquels la réflexion seule était incapable d'accéder », depuis toujours les humains ont essayé de connaître et de comprendre ce qui les entoure, et c'est ainsi qu'ils ont pu avancer dans la connaissance et dans les méthodes scientifiques à partir de la recherche d'idées, d'évènements et de phénomènes qui arrivent dans la réalité quotidienne des individus et des sociétés.

Selon Kuhn (1996), dans son livre « La structure des révolutions scientifiques » le mot " La science normale" désigne une recherche basée sur une ou plusieurs réalisations scientifiques passées, qu'une communauté scientifique reconnaît comme fondement pour sa pratique

Pour Bunge (2000). La science est un style de pensée et d'action, la science commence a partir des faits et de la connaissance ordinaire et non spécialisée, la science croît à partir de la connaissance commune et ordinaire, la science invente et risque les conjectures qui vont au-delà de cette connaissance commune et ordinaire, la science compare les suppositions et les faits à l'expérience, la science se soutien avec l'aide de techniques spéciales, techniques

qui requièrent à son tour différentes théories et aussi au moyen de la recherche scientifique, a partir de la science l'homme est arrivé à une reconstruction conceptuelle du monde qui est de plus en plus ample, profond et exact.

Dans le monde interagissent différents phénomènes et problèmes de caractère physique, biologique social, psychologique et environnemental, qu'à partir de la compréhension de ces phénomènes, il manque d'une nouvelle vision de la réalité pour saisir comment fonctionne cette interdépendance (Martínez, 2015).

Pour avoir une nouvelle vision de la réalité, il nous implique de transformer notre manière de penser, cette transformation est associée au concept de paradigme. Selon Kuhn (1996), un paradigme est un terme qui s'est lié à la « Science normale », un paradigme est l'ensemble de suppositions qui maintiennent une relation par rapport à l'interprétation du monde.

Selon le dictionnaire de de l'Académie Royale Espagnole, un « Paradigme » est une théorie ou l'ensemble de théories dont le noyau central est accepté sans controverser et qui fournissent la base et le modèle pour résoudre les problèmes et pour avancer dans la connaissance (RAE, 2018).

Selon Morin (2005), « un paradigme est un type de relation logique (inclusion, conjonction, disjonction, exclusion) entre un certain nombre de notions ou catégories, un paradigme privilégie certaines relations logiques au détriment d'autres, c'est pour cela qu'un paradigme contrôle la logique du discours, le paradigme est une façon de contrôler à la fois la logique et la sémantique ».

Quand on fait la recherche, on doit justifier les cadres théoriques et nous pouvons trouver que le terme plus employée est le mot paradigme, modèle, démarche ou programme de recherche (Ricoy, 2006).

Pour Thietart (2014), « l´orientation réaliste défend l´idée que la science a pour visée d'établir une connaissance valide de la réalité (objet de connaissance) qui est indépendante au chercheur (sujet de connaissance) »

La recherche scientifique peut nous rapprocher à comprendre le fonctionnement du monde, tout travail de recherche repose sur différentes réalités du monde moderne; ses évènements,

les problématiques, les conflits, les idées et les progressions sur différents champs de la société moderne.

Toute recherche implique la mise en question de la réalité à connaître (la dimension ontologique), implique aussi la mise en question sur la nature de la connaissance produite (La dimension épistémique), la forme où la connaissance est produite et justifiée (La dimension méthodologique) et la manière qui interroge les valeurs portées par la connaissance (La dimension axiologique) (Thietart et al., 2014; Ramos, 2015).

Selon Thietart et al. (2014) construire un objet de recherche consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques. La dimension méthodologique fait référence à l'ensemble de méthodes utilisées par les sciences et une discipline afin d'arriver, d'une forme plus directe, à la connaissance et à la formulation des conclusions d'une recherche donnée (Bautista, 2011).

Pour Morgan et Smircich (1980), il existe la nécessité de s'approcher à la compréhension de la nature de la recherche sociale et des discussions sur la méthodologie dans un chemin qui détache la chaîne fondamentale entre la théorie et la méthode - entre l'opinion mondiale à laquelle le chercheur se souscrit et le type de questions de recherche projetée, et aussi à la technique qui doit être adoptée comme une base pour la recherche.

3.2 Posture épistémologique et conceptualisation de la méthode

Développer un projet de recherche contemple différentes dimensions du monde réel, la réalité est la base pour la recherche dans les sciences de gestion. La réalité dans les sciences de gestion contemple deux positions, l'une de nature essentialiste et l'autre de nature non essentialiste (Thietart et al, 2014).

Pour Evrard, Pras et Roux (2009), au début de tout projet de recherche, le chercheur doit adopter une posture qui va guider son travail de recherche, cette posture trait à la façon dont le chercheur va considérer la réalité à partir d'une posture positiviste qui considère la réalité

comme extérieure ou la posture non positiviste ou postmoderne, comme interprétative ou constructiviste.

On peut connaître la réalité à travers d'approcher le phénomène d'étude et la méthodologie du recherche, la recherche doit répondre aux questions de recherche proposées, il implique pour le chercheur trouver le meilleur paradigme, les paradigmes peuvent être : le positivisme, le post-positivisme, la théorie critique et le constructivisme qui sont les paradigmes qui soutiennent la recherche scientifique (Ramos, 2015).

Tableau 18. Des Postures épistémologique

Essentialiste (non-constructiviste)	Non essentialiste- (constructiviste)
Positivisme. Post-positivisme. Réalisme critique	Interprétation. Post-modernisme. Le Constructivisme Ingénérique

Source : D'après Thiétart, 2014.

Conformément la table antérieure nous pouvons identifier qu'existent deux grandes écoles, l'école positiviste et l'école interprétative.

L'école positiviste (Essentialiste) défend l'idée ce que la réalité a une propre essence, qu'il existe extérieurement des contingences et de sa connaissance et qu'il est indépendant de son observation et les descriptions humaines, par contre, l'école interprétative (Non Essentialiste) affirme que la réalité est construite et non donnée, la réalité n'a pas d'essence propre (Thietart et al, 2014). La posture interprétative a pour objectif chercher la compréhension, la classification et le signifié de pourquoi la vie sociale est perçue et expérimente comme il arrive. Il cherche de révéler le signifié des formes particulières de la vie sociale à travers de l'articulation systématique des structures de signifié subjectif qui régissent les manières de jouer le rôle des individus (Bautista, 2011).

La posture interprétative cherche à créer une connaissance à travers de l'interprétation des individus sur la réalité, selon Morgan et Smircich (1980), dans la réalité des individus, il

existe deux niveaux de compréhension, le premier niveau est l'interprétation du propre monde des individus et le deuxième niveau est la génération de la connaissance à travers de l'interprétation que le chercheur fait sur les significations subjectives des individus.

Tableau 19. Résumé des Caractéristiques de la posture interprétative

POSTURE INTERPRETATIVE	
Qu'est-ce que c´est?	Il établit que la réalité est interne et la connaissance est construite.
Cherchez quoi?	Il cherche l'attention sur l'acteur social et essayer de comprendre son point de vue, en mettant la personne au centre de la scène, comme qu´il construit, interprète et modifie la réalité.
Quelles compétences requiert-il ?	Une neutralité et une capacitéd'évaluer toute attitude qui encourage le changement.
Quel est son début pour l'analyse ?	L'étude de la théorie et de comparaison avec la réalité sociale.

Source : (Bautista, 2011)

La posture épistémologique de cette travail est de caractère interprétative en plus qu'il cherche la compréhension, la signification et la classification du phénomène d'étude, du point de vue méthodologique le processus interprétatif peut adopter quelques formes méthodologiques et entre les formes qui existent se trouve l'herméneutique, forme qui va être adoptée au travail présent.

Pour Martínez (2015), le mot Herméneutique vient du verbe grec « hermeneuein » que signifie Interpréter, se rattache au prénom du dieu grec Hermes que selon la mythologie il faisait comme activité de messager entre d'autres dieux et les hommes, et son travail consistait à expliquer le signifié et l'intention des messages qu'il portait, l'herméneutique a pour mission découvrir le signifié des choses, interpréter le meilleur possible les mots, les écrits, les textes, et en général le comportement humain.

Selon Bautista (2011), à l'origine, l'herméneutique a été utilisé dans l'étude de la théologie et s'est appliqué à l'interprétation des Écritures Sacrées, les théoriques de l'herméneutique du XIXe siècle comme Friedrich Schleiermacher y Wilhelm Dilthey, entendait la compréhension comme un processus de reconstruction psychologique c'est-à-dire d'une reconstruction, de la part du lecteur, de l'intention originale de l'auteur. L'usage de l'herméneutique a été agrandi depuis le XIXe siècle, jusqu'à comprendre les théories philosophiques du signifié et de la compréhension, ainsi que les théories littéraires de l'interprétation textuelle, l'herméneutique est une technique, un art et une philosophie des méthodes qualitatives, l'herméneutique a sa propre caractéristique pour interpréter et comprendre les motifs de l'action humaine, c'est similaire dans l'essence de la posture Interprétatif, mais son origine provient de l'étude littéraire ou de textes (Bautista, 2011).

Du point de vue méthodologique le présent travail commence à partir d´une analyse documentaire et pour adopter le processus interprétatif herméneutique.

La posture interprétative s'associe fondamentalement avec la recherche qualitative, est méthodologiquement caractérisée par l'emphase qu'il fait dans l'application des techniques de description, de classification et de signification (Thietart et al, 2014)

Le processus interprétatif ainsi que la série d'actions développés dans le présent travail ont l'objectif de comprendre la gouvernance de l'innovation à partir de ses mécanismes multiples et manifestations, l'étude cherche à identifier les obstacles à l'innovation en raison de la résistance du marché aux nouvelles technologies et saisir les mécanismes de gouvernance de l'innovation et leurs implications pour créer la valeur sur le marché.

3.3 Caractérisation de la méthode.

3.3.1 Type d´étude

C'est un travail de recherche qualitative, en plus qu'il tente de rechercher à travers la méthode de comprendre le phénomène de «Les mécanismes de gouvernance des entreprises innovantes dans un marché mature ».

Les méthodologies qualitatives essaient d'être sensibles aux réalités du monde moderne ainsi que aussi ils ont apporté différentes techniques rigoureuses, systématiques et critiques pour fournir à la connaissance scientifique (Martínez, 2014).

Le mot "qualitative" possède deux explications, l'une, comme "une qualité" ou caractère d'une personne qui correspond à une valeur morale, et l'autre comme "une qualité" que représentent la nature et l'essence complète ou totale, d'un produit ou d'un service (Martínez, 2014 ; RAE, 2018).

La recherche qualitative est fondamentale dans une perspective interprétative, il postule que la réalité est définie à partir des interprétations des participants dans la recherche par rapport à sa propre réalité (Hernández, Fernández , & Baptista, 2010).

La recherche qualitative est une étude où ils convergent l'analyse de cas concrets dans un temps et dans un espace spécifique, et son approche est pointée sur le signifié des discours des personnes, les pensées, les attitudes, pour identifier la réalité sociale humaine (De Souza Minayo, 2017).

Nous pouvons affirmer que la recherche qualitative se dirige à être naturaliste, à essayer de capter les signifiés de situations naturelles dans des contextes naturels, en général à comprendre les réalités sociales d'un phénomène ou d'une situation spécifique (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Selon Thietart et al. (2014), en Europe la recherche sociale est plus effectuée grâce à la forte influence des courants bureaucratiques, des processus politiques et d'apprentissage, par cette raison les recherches qui ont été réalisées sont plus qualitatives.

Pour De Souza Minayo (2017), on peut citer le cas de l'Allemagne où il existe une forte histoire des bases qualitatives, spécialement avec l'école de Frankfurt, l'apport de l'école de Frankfort a été de remarquer que la recherche qualitative se concentre sur la compréhension et l'interprétation ce qui arrive dans la vie sociale des individus. Hegel souligne par exemple que la conscience naît de l'expérience et celui qui parle d'une expérience parle d'un sujet et celui qui parle d'un sujet parle d'un objet. Kant parle par exemple de que les phénomènes ont des proportions de grandeur ou quantitatives et de profondeur ou qualitatives. Heidegger base son concept d'interprétation de l'individu et de la vie sociale du point de vue

herméneutique, à partir de l'interprétation de l'expérience de l'individu. Habermas atteste que tout ce que l'on peut entendre peut être aussi critiqué. Tout de suite la recherche qualitative évolue avec l'apport de l'École de Chicago qui a réussi à développer des études empiriques et des méthodes comme l'interactionnisme symbolique, la sociologie qualitative et les études ethnographiques (De Souza Minayo, 2017).

La recherche qualitative, c'est un type de recherche qui produit des découvertes sans utiliser des procédures statistiques ou autres moyen de quantification, c'est le processus non mathématique d'interprétation, réalisé avec le propos de découvrir des concepts et des relations dans les données brutes et tout de suite les organiser dans un schéma explicatif théorique (Strauss & Corbin, 2012).

La méthodologie qualitative est sensible à la complexité de la vie humaine actuelle et d'un autre côté est caractérisée pour des processus rigoureux, systématiques et des critiques appliquent pour la réussite de nouvelles connaissances qui peuvent être justifiées d'une manière épistémologique et méthodologique devant la communauté scientifique internationale (Martínez, 2015).

La recherche qualitative est très utile pour découvrir des sentiments sensoriels des personnes, les gens ne sont pas capables de donner des réponses précises aux questions qui touchent son subconscient comme les valeurs, les impulsions émotionnelles et les motivations qui résident dans le subconscient (Malhotra, 2008).

La méthodologie qualitative repose sur la création d'un climat d'analyse des personnes et cette méthode permet de détecter les motivations de son comportement, on peut classer les motivations dans deux critères : le critère de la conscience et le critère de la rationalité (Fernández, 2004).

Selon Dumez. (2016) Ils existent trois raisons fondamentales par lesquelles une recherche qualitative est choisie, la première est que les acteurs qui sont étudient sont les responsables de manier, traiter et contrôler les chiffres dans une organisation. Seconde, parce que les agents dans une recherche sont de caractère collectif comme : les Pays des entreprises, les Organisations, et les associations. Les organisations produisent les chiffres et ils sont légalement obligées à les présenter de façon permanente, ou pour l'usage interne ou de

manière externe pour élaborer des stratégies et pour prendre des décisions. Troisième est une tâche du chercheur que de produire lui-même des chiffres et de les traiter, pour mieux comprendre les acteurs qui ils étudient et confronter les réponses des informant dans les entretiens, à partir des réflexions stratégiques et des décisions qu'ils font en face la littérature académique.

Dans la recherche qualitative il y a trois composants principaux qui sont les données, les procédures et les rapports écrits et verbaux. Les données se composent des textes, des documents, des articles, des interviews, et concepts ce qui augmente la probabilité de succès d'une recherche, c'est d'adopter une approche délibéré et réfléchie tant pour réunir que pour comprendre les données, le but de la recherche est de mieux comprendre les phénomènes d'étude et son signifié, en deuxième lieu, il existe les procédures pour organiser, pour réduire et interpréter les données, le but des procédures sont d'élaborer des catégories autour ses propriétés et ses dimensions, à cette procédure, nous le nomment « codifier » qui à travers du codage, on cherche à interpréter les données en troisième lieu ils sont, les rapports écrits et verbaux qui peuvent se présenter comme articles dans des revues scientifiques, des colloques, des séminaires, des congrès ou des livres (Hair, Bush & Ortinau, 2010 ; Strauss & Corbin, 2012).

Parmi les plus importantes perspectives dans la recherche qualitative, il y a quelques perspectives très connues qui sont ; la théorie fondée, l'ethnométhodologíe, l'analyse de la conversation du discours et du genre, l'analyse narrative, l'herméneutique objective, la sociologie de la connaissance herméneutique, la phénoménologie, l'analyse de petits mondes de la vie, l'ethnographie, les études culturelles et les études de genre (Flick, 2010).

Pour le présent travail de recherche, nous avons choisi la méthode « The Grounded Theory » traduite par la théorie enracinée, ou théorie fondée , qui a été initialement utilisée par Barney Glaser Anselm Strauss (1967). « C'est une approche inductive par laquelle l'immersion dans les données empiriques de terrain sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène donné » Evrard, Pras & Roux, 2009 ; Strauss & Corbin, 2012).

La caractéristique fondamentale de cette méthode est les fondements de concepts dans les données, avec cette méthode les données de manière interprétative sont analysées en exigeant une interprétation basée sur une recherche qui est réalisée d'une manière systématique.

Selon Strauss et Corbin (2012) La valeur de cette méthodologie réside dans sa capacité non seulement à générer une théorie mais aussi de la fonder dans les données. Le chercheur doit regarder le problème d'une manière rétrospective et analyser les situations de forme flexible à la critique et il doit reconnaître les tendances aux biais, il doit aussi avoir la capacité de penser d'une manière abstraite et avoir une sensibilité aux mots et aux actions de ceux qui répondent aux questions.

Il est important pour les chercheurs d'écarter les théories, les connaissances et les expériences antérieures, afin d'être libres de former de nouvelles interprétations sur les phénomènes à étudier. Il faut se maintenir un équilibre entre les qualités d'objectivité et les qualités de sensibilité en faisant les analyses, l'objectivité permet au chercheur d'avoir confiance dans le fait que ses découvertes sont raisonnables et dans une représentation impartiale du problème, alors que la sensibilité lui permet d'être créateur et de découvrir de nouvelles théories à partir des données.

Pour cette théorie, la définition de l'objet de recherche a un caractère provisoire qui peut évoluer au fur et à mesure de l'étude selon les faits que l'on découvre, lors de l'immersion sur le terrain.

Comme le soulignent Strauss et Corbin (2012) Il est important de comprendre que la description est la base de tous les interprétations plus abstraites des données et de la construction de la théorie, la description est aussi basique pour ce que l'on se nomme « ordonnance conceptuelle », cela se rapporte à l'organisation des données dans des catégories et tout de suite à l'usage de la description pour élucider ces catégories, les chercheurs essaient de trouver un sens à ses données en les organisant conformément à un schéma de classification.

Selon Evrard, Pras et Roux (2009) Les phases de collecte et de l´analyse de données doivent être fusionnées et effectuées en parallèle. Le chercheur au fur et à mesure de sa recherche revient constamment sur les étapes précédents en les reliant entre elles, l´analyse débute donc

dès les premières données recueillies . Les collectes suivantes se font ainsi sur la base provisoire des analyses précédentes, qui sont elles-mêmes réévaluées en fonction des nouvelles données collectées.

Les auteurs Strauss et Corbin (2012) suggèrent un codage ouvert, et l'utilisation des codes identifiants/retranscrivant le vocabulaire des sujets participant à l´étude, le codage se fait de façon systématique à plusieurs niveaux. Le premier niveau est appelé codage ouvert (vocabulaire des acteurs, concepts évoqués). Le deuxième niveau appelé codage théorique, vise à partir de la comparaison des donnés entre elles, à regrouper les codes en « codes émergents » permettant d'identifier les variations et les relations de similitudes entre les donnes. Ce processus est cumulatif et itératif (Evrard, Pras, & Roux, 2009).

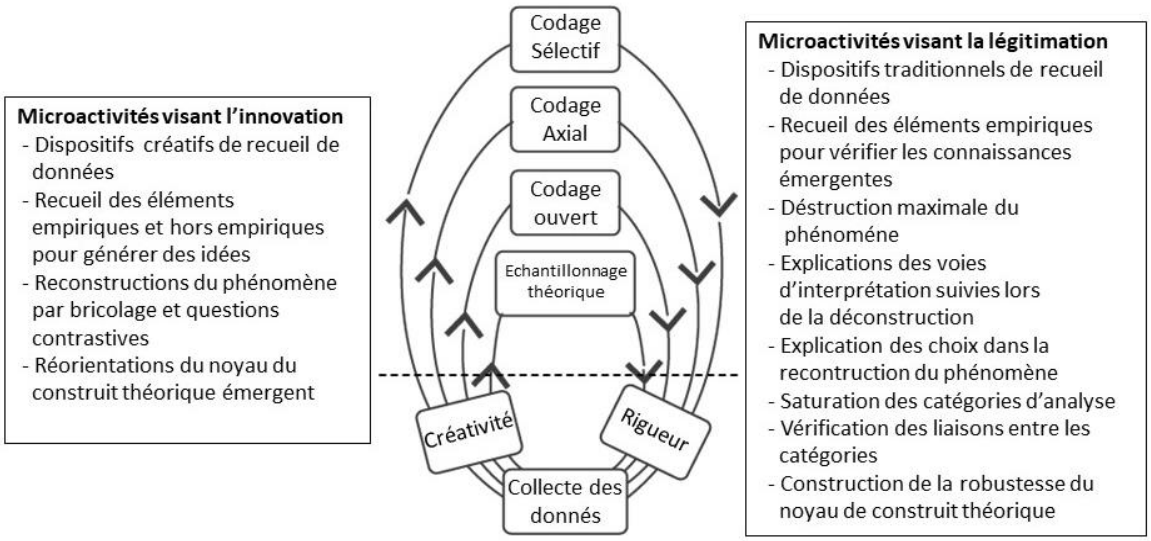

Figure 14. Méthodologie de la théorisation enracinée MTE

Source : (Garreau, 2015)

3.4 Objectives de la recherche

- Analyser les principaux mécanismes de gouvernance de l'innovation dans la littérature académique.

- Identifier les obstacles à l'innovation en raison de la résistance du marché aux nouvelles technologies.
- Saisir les mécanismes de gouvernance de l'innovation et leurs implications pour créer la valeur sur le marché.

3.5 Question centrale de la recherche

La question principale de l'étude est :

- *Quels sont les mécanismes de gouvernance des entreprises à l'origine de l'innovation sur les marchés matures ? Cas du marché des motocyclettes en Colombie.*

À partir de la question formulée les questions suivantes surgissent comme objectif pour donner une réponse.

- Quels sont les mécanismes principaux de gouvernance de l'innovation en face des catégories existantes dans la littérature académique.
- Quels sont les obstacles à l'innovation du fait de la résistance au secteur et le marché face aux nouvelles technologies.
- Quels sont les mécanismes de gouvernance de l'innovation et leurs implications pour créer la valeur sur le marché.

3.6 Logique employée dans la recherche.

Pour le présent travail qualitative nous avons choisi la logique abductive, selon Pierce, l'abduction cherche à comprendre un phénomène d'étude pour donner la meilleure explication (Wirth, 1998), et la meilleure explication nous amène à inférer sur le phénomène, l'idée ou le concept d'étude, la réalisation de l'inférence est une opération mentale qui est la base du raisonnement de l'individu et permet de passer d'un principe à une conclusion, L'inférence commence à considérer quelques affirmations comme vraies en utilisant un système de règles et de comparaison, qui permettent d'obtenir une nouvelle affirmation nouvelle comme vraie (La Toupie, 2018),

Comme souligne (Rodríguez, 2005), dans le temps d'Aristo la méthode pour faire l'inférence se mouvait entre un raisonnement valu et un raisonnement invalide, ce qu'Aristote a nommé comme théorie « syllogistique ». Cette théorie a constitué le premier système de logique formelle et concerne un cas de raisonnement déductif, «le syllogisme» (Encyclo-Philo, 2018), dans ses premières analyses Aristote a exploré de forme détaillée la systématisation syllogistique et le raisonnement déductif, mais il n'a pas étudié en profondeur l'abduction, à partir de Charles Peirce (1839-1914), l'abduction acquiert le sens actuel, l'abduction est un processus d'inférence qui est lié à la pensée ordinaire ou scientifique, c'est un processus relatif à la génération de nouvelles idées et d'hypothèses, sa proposition fondamentale est d'affirmer l'induction et l'abduction avec la déduction dans la conception même de la logique (Rodríguez, 2005).

Selon Pierce il existe trois formes différentes d´inférences: l'induction, la déduction et l'abduction (Dumez, 2016).

La caractéristique de la l'inférence déductive est de préserver la vérité, avec le raisonnement déductif on peut faire des prédictions analytiques et explicatives, dans l'inférence inductive nous partons des résultats et cela nous permet d'arriver à la règle, l'inférence adbuctive est appelée dans quelques cas l'hypothèse, elle ressemble plus à l'induction qu'à la déduction, la déduction dit ce qui doit être, avec l'induction nous vérifions, avec l'abduction nous comprenons, pour l'Abduction il s'agit de comprendre, pour la déduction il s'agit de prédire et pour l'induction il s'agit de vérifier (Dumez, 2016).

Pour Magnani (2011), la logique abductive cherche à générer une hypothèse et c'est un acte rationnel des individus, la logique abductive distingue entre deux sens, le premier est préoccupé par la génération d'hypothèses pour expliquer quelques phénomènes, le deuxième est une inférence à la meilleure explication qui inclut le processus de générer une hypothèse.

3.7 Enjeux et terrain de recherche

La motocyclette est un véhicule léger, et elle est très utilisée actuellement. L'histoire de la motocyclette commence en 1885 quand Gottlier Daimler a construit la première motocyclette avec un châssis et les roues en bois et avec des roues auxiliaires aux côtés, c'était plus une forme d'éssaid'un moteur à explosion qu'une motocyclette (Arias-Paz, 2001)

Selon l'ANDI (2017), dans la Colombie l'usage de la moto a augmenté d'une manière importante tout au long des dernières décennies, en faisant que les variables comme la production et la commercialisation de ces véhicules présentent des croissances sans précédents à l'intérieur du secteur industriel en Colombie.

Comme le montre Gaytan et Ramos (2017), dans sa recherche pour l'identification des clusters en Colombie à partir de la Matrice « Input-Output Model » pour l'économie colombienne de 2010, constatent que le sous-secteur de l'Industrie de la métallurgie et les processus de transformation, qui incluent les processus de l'assemblage de l'industrie Colombienne de motocyclettes, indique que cette cluster est très importante et s'est constitué à partir du degré d'appartenance et de connectivité entre tous les acteurs qui développent les activités de la métallurgie en Colombie.

Le deux-roues motorisé (2RM) a eu un grand succès en Colombie, et notamment en milieu urbain où il représente l'alternative idéale aux embouteillages et aux transports en commun. Le marché des motos en Colombie est passé de 57.528 unités dans l'année 2.000 à 678.894 unités dans l'année 2015; avec une baisse légère dans les ventes, dans l'année 2016 les ventes des motos sont arrivées à 567.395 unités (ANDI, 2017), dans l'année 2017 les ventes sont arrivées à 500.627 ce qui indique que le marché a eu une diminution de 11. 7 %, dans les ventes par rapport àl'année 2016, les ventes annuelles se maintiennent autour des 500.000 motocyclettes vendues (Autos de primera, 2018), (Publimotos, 2018).

Tableau 20. Marché des motocyclettes en Colombie, 2000-2016

Marché des motocyclettes en Colombie, 2000-2016			
Année	Unités		
	Production (Assemblage)	Importations	Marché
2000	53.490	4.038	57.528
2001	53.497	5.710	59.207
2002	71.313	8.509	79.822
2003	89.199	9.990	99.189
2004	150.943	13.287	164.230
2005	248.741	31.376	280.117
2006	388.678	57.942	446.620
2007	406.324	74.363	480.687
2008	381.598	49.590	431.188
2009	304.309	21.108	325.417
2010	373.620	19.820	393.440
2011	508.989	21.315	530.304
2012	554.484	43.164	597.648
2013	620.837	40.012	660.849
2014	652.293	44.257	696.550
2015	603.346	75.548	678.894
2016	533.508	33.887	567.395

Source : ANDI (2017)

Dans le marché des motos en Colombie, six entreprises avec 11 marques détiennent 94 % du marché (Andi, 2017), en Colombie il y a 14.404.288 véhicules, dont 8.210.444 motocyclettes et 6.193.844 quatre-roues (Runt, 2018).

Le marché des motos génère chaque année une vente d'environ $1.000 millions de dollars, le marché de motocyclettes colombiennes est le deuxième plus important marché après le Brésil. La croissance des ventes de motos a entrainé l'augmentation du nombre de points de distribution commerciale. Il y a maintenant environ 2.000 établissements vendant des deux-roues en Colombie (Andi, 2017).

D'un autre côté, les Motos génèrent des difficultés sociales telles que :

Les embouteillages et les difficultés de circulation dans les grandes villes colombiennes.

7% de la pollution de l'air à Bogota est causée par la pollution environnementale des motocyclettes (Espectador, 2014). Il y va de même pour la pollution des pièces comme le non-recyclage des pneus usagés, des batteries plomb-acide usagées et des huiles de vidange, entre autres.

Les accidents des motos font en Colombie, dix victimes parmi les motocyclistes chaque jour (El Tiempo, 2017)

L'augmentation de la vente de motocyclettes en Colombie revient au manque de systèmes efficients de transport massif, et les facilités pour acquérir une motocyclette, entre autres les facilités pour obtenir le permis de conduction, des facilités de crédits bancaires et l'augmentation de la jeune population qui commence à travailler.

70 % des pneus usagés en Colombie, ne sont pas recyclés, ce facteur possède un grand impact dans la contamination environnementale des villes, les méthodes que l'on utilise pour éliminer les pneus usagés sont le brûlage et la création des dépôts pour les pneus utilisées, provoquent des problèmes par la dégradation chimique partielle de l'environnement auquel elle s'ajoute le fléau de la prolifération de rongeurs, d'insectes et d'autres animaux nuisibles (Publimotos, 2015)

En raison de la congestion et des systèmes de transport inefficaces à Bogotà, la moto est en train de remplacer le système de transport public dans différents villes en Colombie, et ce facteur est la cause des embouteillages et des problèmes de mobilité.

La moto est utilisée comme taxi dans quelques villes de la Colombie en causant des accidents et embouteillages. La moto est liée aux activités de délinquance comme les vols et des meurtres où ces motos sont utilisées.

Il est nécessaire de chercher des alternatives technologiques telles que la moto électrique, mais les entreprises des motos sont plus intéressées à continuer de vendre des motos de basse qualité que de chercher à adopter de nouvelles technologies pour que remédier à elur mauvais impact sur l'environnement colombien.

Le secteur de l'industrie de motocyclettes dépend de l'importation d'orient et le chiffre de production nationale est bas, en tenant compte du fait que le gouvernement exige au moins 17 % de production nationale comme d'intégration nationale. cette caractéristique n'améliore en rien la compétitivité de ce secteur tant que l'industrie n'est pas performante dans la production de motocyclettes complètes. L'industrie n'est pas développée sua dans la production de certaines pièces de rotation sans chercher à développer des grandes innovations dans la valeur ajoutée du marché.

En Amérique latine le marché Colombien de motocyclettes est le deuxième en importance après le Brésil, alors que l'industrie Brésilienne de motocyclettes se développe beaucoup mieux en produisant des motocyclettes complètes, l'industrie Colombienne de motocyclettes produit seulement une partie des pièces de rechange et cela ne facilite en rien le développement productif, compétitif ni la génération de valeur et d'innovation dans le marché.

3.8 Échantillonnage

Un échantillon est un sous-ensemble d'éléments dessinés d'une plus grande unité appelée une population. Un échantillon est défini comme l'ensemble d'éléments dont les données sont rassemblées (Thiétart et al, 2001). L'échantillon est une partie d'une population choisie à partir des critères de représentation socio-structurels qui se soumettent à une recherche scientifique sociale avec le propos d'obtenir des résultats valables pour l'univers étudié (Méjia, 2000).

Il devient nécessaire de prendre de manière anticipée quelques décisions devant des dilemmes qui se présenteront à l'heure d'obtenir, analyser et interpréter l'information qui est requise, la conception d'un projet de recherche qualitative requiert initialement la réalisation d'un échantillonnage pour sélectionner le type de situations, d'évènements, d´acteurs, des lieux, qui seront abordés dans une première instance dans la recherche (Bautista, 2011).

Dans la recherche qualitative, la décision sur la meilleure manière d'obtenir les données et comment les obtenir, est prise sur le terrain, puisque les participants à l'étude nous sont

inconnus quand nous la démarrons, c'est la propre information obtenue qui guide l'échantillonnage.

La plus grande limite de l'échantillonnage dans la recherche qualitative est la faiblesse des procédures d'intervention empiriques et également le fait qu'il n'existe pas de raison valable pour que les méthodes qualitatives expriment la moindre connaissance scientifique dans l'étude des phénomènes sociaux. L'échantillon qualitatif cherche la diversité des nuances de la nature des relations sociales ce qui se nomme « hétérogénéité structurelle de l'objet d'étude » (Méjia, 2000).

Dans la recherche qualitative, la décision sur la meilleure manière d'obtenir les données est prise sur le terrain, parce que les participants de l'étude sont inconnus quand nous commençons la recherche et c'est la propre information obtenue celle qui guide l'échantillonnage, dans les études qualitatives et habituelle de prendre petits échantillons non aléatoires il est habituel aussi que dans la recherche qualitative le dessin et conception de l'étude évoluent au long du projet, par cela on dit qu'il est émergent, La fin de la recherche et le développement et l'examen d'une théorie, alors la sélection des cas doit être dessinée de façon à pouvoir généré tant de catégories et propriétés autant que possible, et les rattacher entre eux (Strauss & Corbin, 2012).

L'échantillonnage appliqué au présent travail a été non aléatoire, en sélectionnant par convenance les participants qui peut être représentatifs en matière des connaissances et d'expérience sur les mécanismes de gouvernance des entreprises innovantes dans un marché mature, et qui avec leurs réponses peuvent contribuer à la recherche d'entreprise.

La population de l'étude fut constituée par un groupe de douze entreprises du marche des motocyclettes : La première correspondait aux assembleurs, importateurs et les distributeurs de Motocyclettes et Pièces et Accessoires, La deuxième, pour la partie des consommateurs a une Association de Motocyclistes, le troisième a la partie privée La fédération Nationale de Commerçants à Bogotà et le quatrième pour l´entreprise de service national d'apprentissage (SENA) qui est une entité éducative de L'état Colombienne.

3.8.1 Échantillonnage proposé aux assembleurs, importateurs et distributeurs de motocyclettes

3.8.1.1 Motocyclettes et Pièces & Accessoires.

On a choisi quatre assembleurs sur les six qui, selon l'ANDI dans sa dernière étude des motocyclettes en Colombie, produisent la plupart des motocyclettes commercialisées dans le pays. Ils représentent 97 % des motos immatriculées en 2016 (ANDI, 2017).

Tableau 21. Entreprises Assembleurs De Motocyclettes qui Appartiennent au Comité de l´ANDI.

NOMBRE	ENTREPRISE	MARQUES	VILLE
1	AUTECO AUTOTÉCNICA COLOMBIANA S.A.	AUTECO, KYMCO, KTM,	ITAGÜÍ, ANTIOQUIA
2	AKT MOTOS COLOMBIANA DE COMERCIO S.A., CORBETA S.A.	AKT, TVS	ENVIGADO, ANTIOQUIA.
3	FANALCA-HONDA FÀBRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S.A.	HONDA	YUMBO, VALLE DEL CAUCA
4	INCOLMOTOS YAMAHA INDUSTRIA COLOMBIANA DE MOTOCICLETAS YAMAHA S.A.	YAMAHA	GIRARDOTA, ANTIOQUIA
5	SUZUKI MOTOR SUZUKI MOTOR DE COLOMBIA S.A.	SUZUKI	PEREIRA, RISARALDA
6	HMCL COLOMBIA-HERO	HERO	VILLARICA, CAUCA

Source : (ANDI, 2017)

On a également choisi cinq importateurs et distributeurs qui proposent une partie de l'offre de motocyclettes et de pièces sur le marché colombien des motocyclettes.

3.8.2 Échantillonnage proposé aux parties intéressées du marché des motocyclettes

3.8.2.1 Pour la partie des consommateurs à une Association de Motocyclistes

On a choisi l'entreprise ASOMOCOL qui a été fondée en 2004. C'est une association sans but lucratif dont le siège principal se situe à Bogotà. Elle compte presque 1200 motocyclistes associés, et se voue à appuyer et à faire respecter les droits des personnes qui se déplacent quotidiennement en motocyclette. Elle s'engage pour la socialisation en menant des campagnes d'éducation pour générer une meilleure relation entre les motards et les autres. Enfin, elle cherche à sensibiliser les particuliers et les gouvernements (National et local) des avantages de la motocyclette, grâce à une communication adéquate (Asomocol, 2018).

3.8.2.2 Pour la partie privée La fédération Nationale de Commerçants de Bogotà

On a opté pour l'entreprise FENALCO qui a été fondée en 1945 par le secteur du commerce et des services. Elle défend l'initiative privée et est par ailleurs un forum de pensée et de réflexion sur les défis du pays (Fenalco, 2018).

3.8.2.3 Pour la partie de l'État colombien

L'entreprise de service national d'apprentissage (SENA) est un établissement public, dépendant du Ministère du Travail colombien. Il offre formation et éducation gratuites aux millions de Colombiens qui en bénéficient avec les programmes techniques, technologiques et complémentaires mis au point pour le développement économique, technologique et social du pays (Sena, 2018).

Tableau 22. De la composition de l'échantillon

No	VILLE	ENTREPRISE	MARQUE	ACTIVITÉ ECONOMIQUE	POSTE
1	BOGOTA	ASOCOMOTOS	ASOMOCOL	ASSOCIATION DE MOTOCYCLISTES	PDG
2	BOGOTA	FENALCO BOGOTA	FENALCO	FÉDÉRATION NATIONALE DE COMMERÇANTS	GÉRANT CORPORATIF

No	VILLE	ENTREPRISE	MARQUE	ACTIVITÉ ECONOMIQUE	POSTE
3	CALI	SUKIMOTOS S.A.	AUTECO	DISTRIBUTEUR DE MOTOCYCLETTES ET PIECES & ACCESSOIRES.	PDG
4	CALI	SUKIPARTES SAS	SUZUKI	DISTRIBUTEUR DE MOTOCYCLETTES ET PIECES & ACCESSOIRES.	PDG
5	ENVIGADO	AKT	AKT	ASSEMBLEUR DE MOTOCYCLETTES	DIRECTEUR COMMERCIAL
6	GIRARDOTA	INCOLMOTOS	YAMAHA	ASSEMBLEUR DE MOTOCYCLETTES	CHEF DE PROJETS CORPORATIFS ET D'INNOVATION
7	MEDELLIN	SYM COLOMBIA	SYM	DISTRIBUTEUR ET IMPORTATEUR DE MOTOCYCLETTES ET PIECES & ACCESSOIRES.	PDG
8	PEREIRA	SUZUKI MOTOR	SUZUKI	ASSEMBLEUR DE MOTOCYCLETTES	DIRECTEUR COMMERCIAL
9	PEREIRA	MOTOPREMIUM	HONDA-HERO	DISTRIBUTEUR DE MOTOCYCLETTES ET PIECES & ACCESSOIRES.	PDG
10	PEREIRA	SENA	SENA	ENTITÉ ÉDUCATIVE DE L'ÉTAT	MÉTHODOLOGUE DU L´ENTREPRISE SERVICE NATIONAL D'APPRENTISSAGE (SENA)
11	TULUA	TULUAMOTOS	HONDA	DISTRIBUTEUR DE MOTOCYCLETTES ET PIECES & ACCESSOIRES.	PDG

No	VILLE	ENTREPRISE	MARQUE	ACTIVITÉ ECONOMIQUE	POSTE
12	YUMBO	FANALCA S.A	HONDA	ASSEMBLEUR DE MOTOCYCLETTES	GÉRANT DE PIECES ET SERVICE

3.9 Collecte des données

3.9.1 L´entretien

Dans la recherche qualitative, l'entretien est un outil technique qui adopte la forme d'un dialogue entre un enquêteur et un intervenant comme méthode de connaissance. La rencontre en face-à-face permet d'accroître l'impression de sécurité de l'intervenant et sa confiance face au sujet de la recherche. A partir des réponses de l'entretien, il peut éclaircir les concepts, prévenir de futures distorsions et approfondir les expériences (Martínez , 2014).

La technique selectionnée pour ce travail est constituée par l'entretien approfondi qui consiste à obtenir qu'une personne transmette oralement à l'enquêteur sa définition personnelle de la situation. L'entretien approfondi peut se poser de manière holistique, mais il peut se faire dans un seul acte ou expérience sociale. La différence plus marquée résulte du degré de direction ou de non-direction qui peut être imprimée au même momentet qui oscille pendant l'entretien dans lequel l'acteur porte l'initiative de la conversation, ou dans lequel l'enquêteur suit un schéma de questions fixes avec un ordre préalablement établi (Bautista, 2011).

Les entretiens approfondis de type qualitatif doivent être réalisés en face-à-face entre l'enquêteur et l'intervenant, pour chercher la compréhension des représentations qu'ont les sujets sur leurs vies, expériences ou situations, comment ils les expriment avec leurs propres mots. L'entretien approfondi suit le modèle d'une conversation entre égaux, et non d'un

échange formel de questions et de réponses. Le rôle de l'enquêteur implique non seulement d'obtenir des réponses, mais aussi d'apprendre quelles questions poser et comment les poser. Les enquêteurs ont besoin de créativité et de compétence pour administrer au mieux les questions (Bautista, 2011).

3.9.2 Description de la procédure

Pour réaliser l'étude, nous avons d'abord collecté les données secondaires et défini le concept et les théories concernées. Ensuite, nous avons développé un instrument de mesure : à partir des objectifs de la recherche, les thèmes abordés dans les entretiens furent regroupés sur six axes :

1. L'évolution et la détermination de l'actuelle étape du marché de motocyclettes
2. L'innovation liée au marché de motocyclettes
3. Les stratégies d'innovation sur le marché
4. Les facilitateurs et les obstacles à l'innovation
5. Les mécanismes internes de gouvernance
6. Les mécanismes externes de gouvernance.

Puis, nous avons étalonné le scénario de l'entretien (avec un distributeur de la marque AUTECO, à Bogotà) afin d'organiser l'information et le scénario pour les entretiens futurs.

Pour mener à bien les entretiens, des rendez-vous ont été pris avec chaque participant à part, et nous nous sommes déplacés dans sept villes colombiennes. Au début de l'entretien, le répondant était invité à signer un document exprimant son consentement à cette étude universitaire et le fait qu'il avait autorité pour y répondre, suite à sa position dans l'entreprise/organisation à laquelle il appartenait.

Les interviews ont été réalisées sur le lieu de travail de chacun des répondants, et ont été enregistrées digitalement. Selon la méthode herméneutique d'analyse de contenu de textes, les douze entretiens ont été vérifiés et transcrits en format Word et PDF, catégorisés puis codifiés (Bautista, 2011). La durée du processus d'entretiens et de catégorisation s'est approximativement étalé sur sept mois.

3.9.3 La procédure de codage dans le logiciel Atlas Ti

Le groupement et l'association entre les données a été réalisé par le logiciel Atlas-Ti, le logiciel atlas a été créé dans le cadre du Projet ATLAS dans l'Université Technique de Berlin, Allemagne, dans une période comprise entre les années 1989 à 1992. La première version commerciale de ce programme a été publiée en 1993, on dispose actuellement de la version huit, traduite en quelques langues, y compris l'Espagnol (Varguillas, 2006 ; Cantero, 2014 ; Mayorga, Pulido et Rodríguez, 2014 ; Martínez, 2015), dans le marché Il existe autour de 70 programmes des logiciels pour la recherche qualitative et l'étude et l'analyse des données, selon quelques chercheurs le logiciel Atlas Ti est considéré comme l'un des meilleurs.

3.9.4 Lecture des transcriptions

Nous avons réalisé la lecture de quelques transcriptions des entretiens pour identifier quelques codes ou les catégories qui pourraient surgir pendant le processus.

3.9.5 Le Codage ouvert

La première phase de codage a été réalisée, un code sémantique lui a été assigné aux segments du texte afin qu'ils rendent compte de l'intérêt de la recherche, quand un nouveau code était créé, nous avons soulignée la phrase et lui donnait l'option « codifier » et ensuite l'option "déposer le nom (s) d'un code", là se concrétisait le code qui partait pour l'assigner, dans le cas il s'agissait de trouver une autre phrase à laquelle on pouvait assigner un code déjà créé. Ceci a été réalisée de la manière suivante; le texte d'intérêt était souligné, tout de suite l'option "codifier" et tout de suite l'option "sélectionner un code (s) de la liste, là une fenêtre se déployait où tous les codes créés se trouvaient et on sélectionnait celui qui s'adaptait à la phrase sélectionnée.

3.9.6 Codage axial

Une fois la première phase de codage a été directement réalisée du texte, les codes existants ont été commencés à grouper dans des catégories, cette phase a été réalisée chez l'administrateur de codes du programme. Pour la création d'une catégorie d'abord on identifiait les codes qui pourraient appartenir à cette catégorie, tout de suite un nom lui était assigné à la même, un nouveau code était créé avec le nom assigné dans des majuscules pour les différencier des codes ouverts, une fois le code a été créé, les codes ouverts ont été sélectionnés et ont rampé jusqu'au code axial créé, là l'option de relation a été sélectionnée "il est associé à".

3.9.7 Familles

Après que les catégories aient été réalisées, les familles ont commencé à être créés, ces familles groupent et associent quelques catégories qui sont rattachées d'une certaine manière, pour cela on a travaillé depuis l'administrateur de familles, option placée chez l'administrateur de codes, dans l'option créer une nouvelle famille se concrétisait le nom qui était donné à cette famille, tout de suite, nous avons sélectionné le nom où se trouvaient les catégories considérées lui appartenir, elles étaient sélecionnées et se déplaçaient avec une fonction du programme.

3.9.8 Réseaux

Une fois les trois phases de codage réalisées, on a créé les réseaux sémantiques, qui montrent d'une manière graphique les relations entre les codes. Pour regarder le réseau d'une catégorie chez l'administrateur de codes, la catégorie est représentée dans un réseau, avec le clic droit les options se déployaient et on a choisi "ouvrir une vue de réseau", tout de suite une nouvelle fenêtre était ouverte avec le réseau et les relations entre les codes. Une fois le réseau visualisé le graphique était organisé. Pour regarder les réseaux des familles, la même procédure était réalisée, mais depuis l'administrateur de familles.

Description de la méthodologie employée

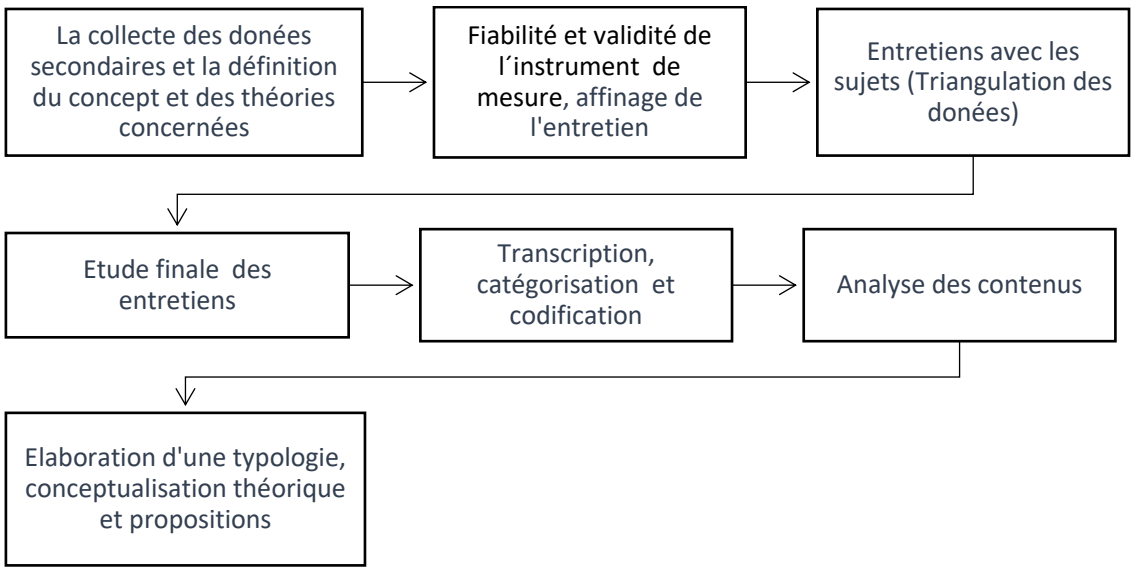

Figure 15. Processus méthodologique

3.10 Validité et fiabilité

La validité implique de conférer une fiabilité aux données, nous sommes toujours exposés à l'erreur, et ce que nous pouvons faire, c'est de minimiser la marge d'erreur à travers une autoévaluation permanente pour donner une fiabilité à notre connaissance (Sagan, 2005).

Selon Thietart et al. (2014). En la recherche qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur la compétence du chercheur. À partir de la comparaison des résultats des différents intervenants et du travail de codage des données brutes fournies à travers d'entretiens. Il est important de contrôler que tous les individus interrogés comprennent les questions posées de la même façon et que les réponses peuvent être codées sans ambiguïté.

La validité d'une étude peut être liée à trois caractéristiques de l'échantillon : la nature (hétérogène ou homogène) des éléments. La méthode pour choisir ces éléments; et le numéro d'éléments choisis (Thiétart et al, 2001). Dans la recherche qualitative les données de la

recherche peuvent être validées afin d'obtenir des points de vue multiples de différents acteurs sur un phénomène en particulier.

C'est au processus, de varier les techniques de récolte de données et d'approche, il est connu comme triangulation. Pour faire une triangulation, on peut obtenir multiples points de vue sur un phénomène et essayer de déterminer comment les divers acteurs voient le phénomène dans une situation déterminée, une autre option est d'obtenir des données sur le même phénomène de différentes manières comme celles entrevues ou d'observer des représentants multiples et variés de personnes, de lieux, d'événements et d'époques (Strauss & Corbin, 2012).

La validation peut être divisé en quatre parties qui sont: la Triangulation de données, la Triangulation d'enquêteurs, la triangulation de théories et la triangulation méthodologique, La triangulation de données, signifie l'usage de différentes sources pour les données et l'espace. Les personnes font une distinction entre le temps et suggèrent que l'on doit étudier le phénomène à des dates différentes, dans des lieux différents et avec des personnes différentes (Flick, 2010).

Pour améliorer la validité de cette étude, les aspects suivants ont également été pris en compte :

Triangulation des sources : On a obtenu multiples points de vue à partir de différentes sources qui ont traité le même phénomène : Gérants, PDG, Directeurs Commerciaux, Chef De Projets Corporatif et une Méthodologue.

Catégorisation: On a utilisé le logiciel Atlas Ti, parce qu'il offre une série d'outils pour le traitement de l'information qualitative et pour la vérification des catégories et le codage.

Selon Martinez (2015) Le logiciel Atlas Ti permet de manier créatrice et flexible, extraire, explorer et rassembler avec un grand sens les aspects cachés dans les données multiples des phénomènes complexes, en cherchant toujours la génération systématique d'une théorie explicative de la réalité.

Nombre d´entretiens : 12 entretiens ont été réalisés.

3.11 Conclusion

Toute recherche cherche à comprendre un phénomène de la réalité, et décrire les comportements et les situations autour du problème, le processus doit chercher l'explication des relations entre variables et essayer de dominer les variables ou les facteurs contrôlables et ses conséquences (Evrard, Pras, & Roux, 2009).

Ce chapitre nous permet d'établir une manière d'aborder la recherche autour du sujet sur les mécanismes de gouvernance des entreprises innovantes dans un marché mature . Cas du marché de motocyclettes en Colombie.

Selon Olivier Williamson, 1985, le concept de gouvernance entrepreneurial ou corporatif, cést ", La manière d'organiser les transactions. (Williamson & Ouchi, 1981), c´est un mécanisme pour assurer que l'administration corporative faites le correct en face de la société et l´externalités (Williamson, 1985).

Cette recherche s´inscrit dans une démarche interprétative, cette posture implique de « s´immerger dans le phénomène et comprendre les sens que les acteurs donnent à la réalité » (Evrard, Pras, & Roux, 2009), Pour la posture interprétative, il existe une interdépendance entre le sujet et l'objet d'étude.

La réalité et le phénomène ne peut pas se comprendre sans tenir en compte les personnes qui vivent le phénomène dans sa réalité et qui ont une expérience de gestion autour de même.

L'idée générale de cette recherche est de se familiariser avec le problème principal, en explorer les motivations, les attitudes et les valeurs, comprendre les comportements des

personnes qui font la gestion innovatrice dans les industries et qui génèrent la valeur sur les marchés, comprendre les significations autour l'entreprise qui innove sa culture et ce mouvement pour générer les affaires.

Le problème dans l'abordage de la gouvernance est en partie dû à la difficulté d'obtenir de l'information autour de différents thèmes de la vie transactionnelle de l'entreprise, et d´identifier la manière dont l'industrie organise les transactions pour que surgisse l'innovation et génère la valeur dans les marchés, La méthodologie utilisée permet d'examiner les comportements de différents acteurs dans l'étude et d'identifier les mécanismes impliqués dans la gestion de gouvernance de l ´innovation dans les marché des motocyclettes.

4 CHAPITRE 4. RESULTATS DE L´ETUDE

4.1 Introduction

Nous présenterons dans ce chapitre les résultats des entretiens réalisés auprès d'entreprises du marché des motocyclettes en ce qui concerne les mécanismes de gouvernance que celles-ci développent en matière d´innovation sur les marchés.

Le point de départ fut la croissance du marché des Motocyclettes et le concept de gouvernance d´entreprise. En ce qui concerne la lecture des réseaux sémantiques il est important de tenir compte du code qui apparaît dans le codage. Le premier nombre est un code relatif à la Densité, c'est-à-dire au nombre de fois où celui-ci se répète dans le discours, le deuxième nombre correspond au Fondement, c'est-à-dire au nombre de fois où ce code se rattache à d'autres codes du discours total.

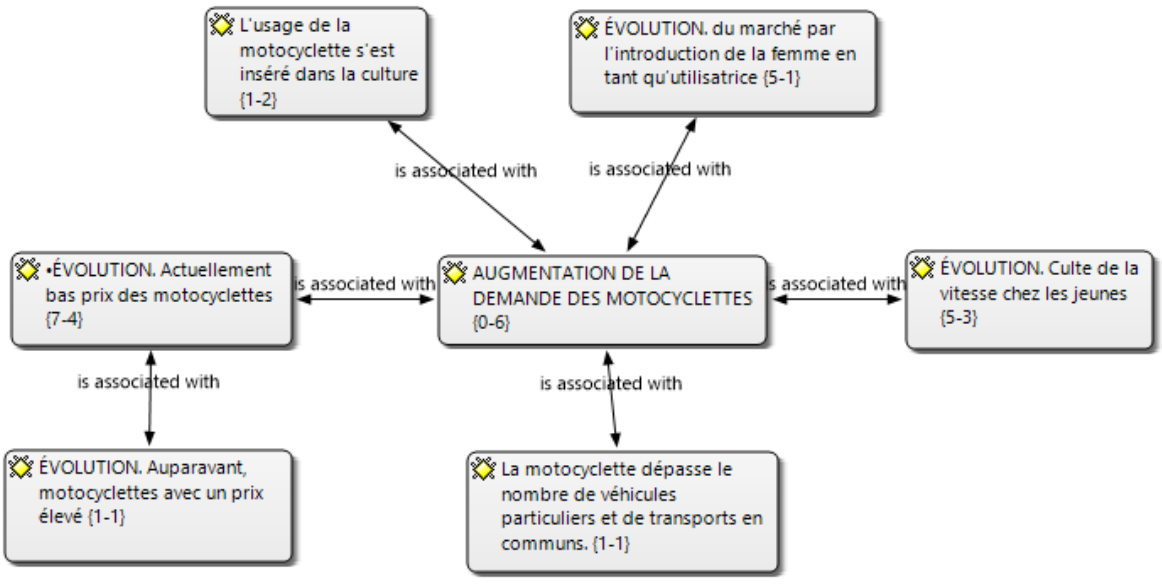

Figure 16. L'Augmentation de la Demande de Motocyclettes

Selon le réseau sémantique ci-dessus, l'augmentation de la demande de motocyclettes peut s'expliquer par différents facteurs tels que l'arrivée des femmes sur ce marché en tant qu'utilisatrices, le culte de la vitesse chez les jeunes, le faible prix des motocyclettes ainsi

que par l'effet du nombre, ces dernières dépassant celui des véhicules perticuliers et des transports en communs.

Selon les estimations du magazine Dinero (2015), au niveau mondial, le pouvoir d'achat des femmes atteindrait près de 28 milliards de dollars par an. En effet, ce sont elles qui décident à hauteur de 70% des achats qui s'effectuent dans le monde et plus particulièrement, ceux consacrés aux foyers, aux vacances, aux nouvelles technologies et à l'éducation des enfants.

L'une des personnes ayant participé aux entretiens (Entretien 9), en parle de la manière suivante :

« Actuellement on assiste à une nouvelle tendance et plus particulièrement dans les produits et les services, le fait est c'est que les femmes occupent une place de plus en plus prépondérante, y compris sur le marché des motocyclettes où les fabricants, plutôt que de penser directement aux hommes, accordent un rôle toujours plus important aux femmes. En effet, elles aiment les motocyclettes automatiques, non seulement elles les utilisent comme moyen de transport, mais également dans leurs loisirs, pour se promener, voire constituer des groupes de motardes »

D'autres élément peuvent être observés dans ce réseau tels que: les prix bas qui ont fortement influencé les ventes de motocyclettes au niveau national, le culte de la vitesse chez les jeunes et le fait que la moto se soit insérée dans la culture des colombiens aussi bien comme un véhicule à usage familial mais également professionnel (messagerie, livraisons, transport).

Parmi les facteurs externes qui ont considérablement favorisé l'augmentation de la demande, on note des mesures fiscales favorables aux motocyclettes, ce qui a permis à la population d'y voir un avantage pécunier de par l'économie d'impôt réalisée.

Selon l'Andi (2017), la motocyclette est un moyen de transport efficace et économique qui s'est converti en un outil de travail et un véhicule d'usage intensif. En Colombie, il n'existe pas de politiques nationales ou locales qui règlementent de manière cohérente et juste l'usage

des deux-roues motorisées. Le marché national des motocyclettes est passé de 57.528 unités en 2000 à 567.395 unités en 2016. En seize ans, le marché a crû de façon vertigineuse ce qui a permis la consolidation d'un très bon business pour six assembleurs qui se partagent 94 % des ventes réalisées chaque année.

Voici ce qu'en dit l'une des personnes interrogées à propos de l'augmentation de la demande de motocyclettes (Entretien 2) :

"En ce moment, en Colombie on compte une motocyclette pour 6,7 habitants. Je pense que la motocyclette a encore beaucoup d'opportunités de croissance en Colombie et que cela continuera à augmenter. Bien entendu cela dépend du contexte économique et social, si vous le souhaitez, nous pouvons en parler plus loin, néanmoins cela aura un impact important sur ce marché car de plus en plus, la motocyclette devient une nécessité pour les ménages et pour les colombiens en général, étant donné qu'en Colombie il y a un défaut de transports important. Alors tant que cette situation persistera et qu'il y aura la nécessité de réaliser des économies, la motocyclette restera un produit de quasi première nécessité"

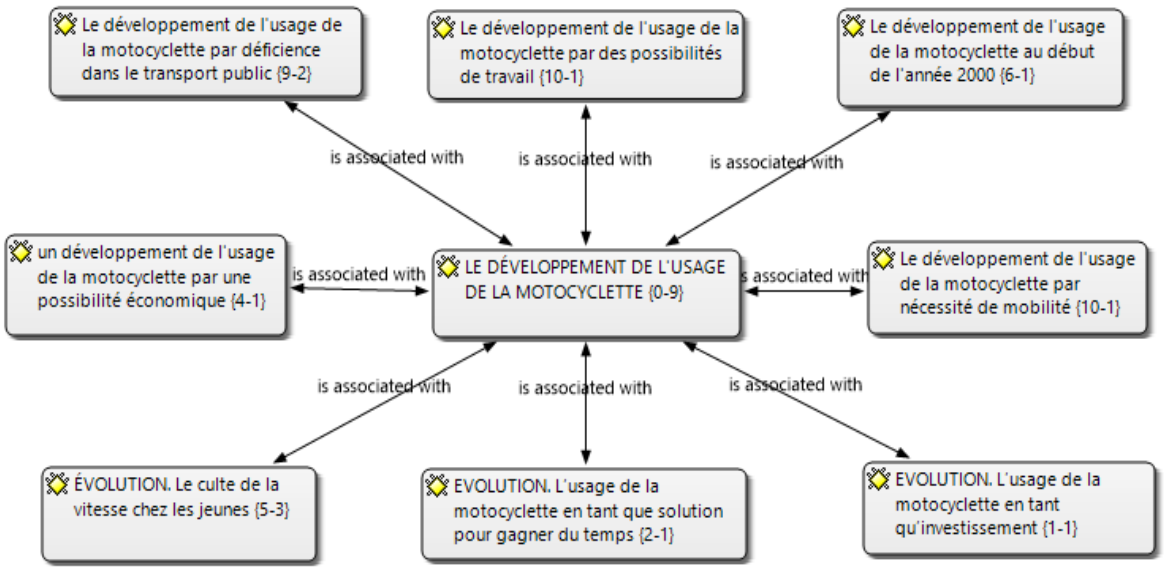

Figure 17. Le développement de l'usage de la Motocyclette

Selon le réseau sémantique ci-dessus à propos du développement de l'usage de la motocyclette, nous pouvons noter qu'il y a eu une impulsion significative à partir de l'année 2000, principalement due aux nombreuses utilisations que la motocyclette permet d'envisager. Ainsi, d'un point de vue économique, la motocyclette est considérée comme un investissement et son usage comme un outil de travail potentiel.

Parmi les éléments qui justifient le développement de l'usage des motocyclettes on trouve : la déficience des transports en communs, le culte de la vitesse chez les jeunes et leur utilisation en tant que solution pour gagner du temps.

La justification de l'usage de la motocyclette en Colombie est rapportée par un distributeur (Entretien 11) de la manière suivante :

« En raison du gain de temps et d'argent et du fait qu'elle permet de passer davantage de temps en famille, les gens ne craignent plus de conduire une moto. Tout comme il y a plus de population, il y a plus de motos et donc d'accidents. Actuellement, en Colombie, il y a plus de motos que de voitures ce qui ne s'était jamais vu auparavant. Il y a aussi davantage de gens qui sont intéressés pour apprendre et maîtriser le code de la route »

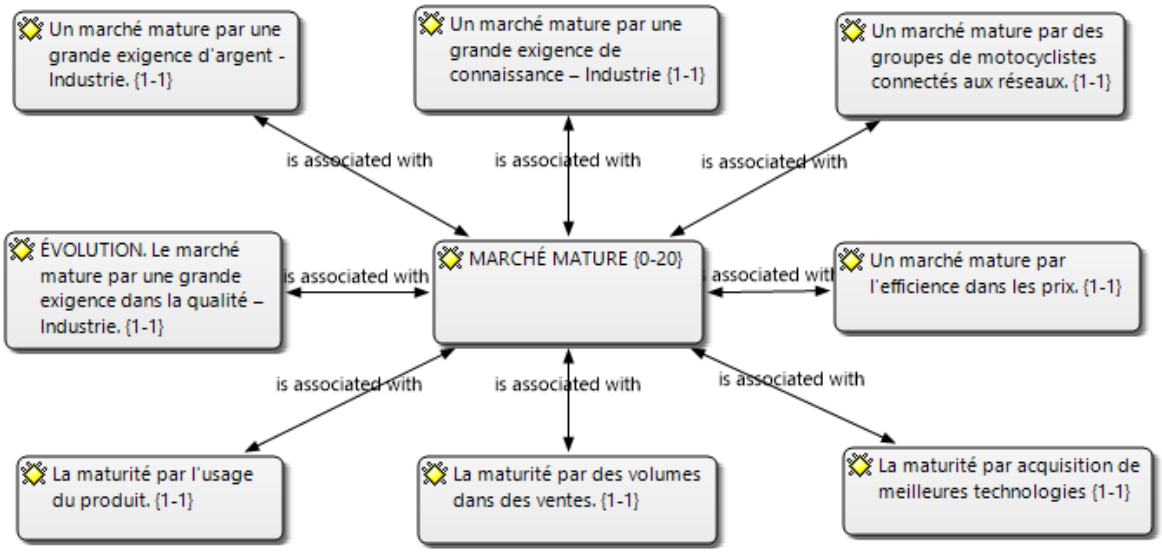

Figure 18.Le Marché Mature

Dans ce réseau il nous est possible de détailler quelques éléments qui contribuent à cataloguer le marché mature, nous avons entre autres: le volume des ventes, le haut niveau de connaissances exigé dans l'industrie, des groupes de motocyclistes plus connectés entre eux, l'usage du produit proprement dit, l'adéquation des techniques de pointe en raison des fortes sommes d'argent que l'industrie demande, les exigences de qualité dans les produits, tous ces éléments servent à expliquer la maturité du marché.

Pour Shahmarichatghieh, Tolonen et Haapasalo (2015), une façon d'évaluer l'entrée du marché entre dans l'étape de maturité, c'est à travers les ventes. Un marché entre en phase de maturité lorsque la courbe de croissance des ventes devient complètement plate et que les entreprises réussissent à identifier les besoins et les attentes des clients, les entreprises cherchent alors à développer une plus grande différenciation dans leurs produits et services.

À titre d'exemple, la signification du marché mature est rapportée ici par un distributeur (Entretien 3)

« C'est un marché mature, d'abord parce que le nombre de ventes réalisées tourne autour de 750.000 unités ce qui correspond à une population de 50 millions d'habitants. Deuxièmement, les personnes acquièrent des produits avec une technologie de plus en plus avancée. Nous observons une tendance où il y a déjà des motocyclettes à injection, avec des freins ABS, des cylindrées de 200, voire 110 centimètres cubes, c'est à dire que chaque jour, nous remarquons une plus grande technologie sur ce marché ».

Selon Cooper (2011), « il existe un grand dilemme pour innover quand le marché est mature ». Au niveau global, les marchés et les industries deviennent plus matures et ont tendance à ne plus se différencier. Le lancement sur le marché d'un produit ou d'un service offrant une grande créativité et une forte innovation devient très rare.
L'innovation tend à diminuer en raison du coût de revient car cela implique de faire de la recherche et du développement sur de nouveaux produits et services. Les réalités modernes font que les industriels se concentrent sur la globalisation, la technologie et le changement

climatique ce qui les pousse à innover en fonction de ces tendances (Friedman, 2018). Savoir s'adapter rapidement aux brusques changements des marchés exige un renouvellement et une innovation constante dans les catalogues de produits et services. Selon Drucker (1999), les entreprises doivent innover constamment et doivent « remplacer les trois quarts de leurs produits ou services par d'autres, entièrement nouveaux, tous les dix ans »

4.1.1 Relations sémantiques face au concept de gouvernance

4.1.1.1 La gouvernance d'entreprises

Selon Williamson et Ouchi (1981) le concept de la gouvernance d'entreprise ou corporative, se définit comme"la manière d'organiser les transactions". L'étude des transactions nous conduit à l'étude de l'offre et de la demande, c'est à dire, à l'étude de l'activité de la gestion des entreprises et à la création et au développement des marchés.

Comme le soulignent Boutillier et Uzunides. (2007), la gouvernance d'une organisation ou d'une entreprise nécessite l'implication stratégique de la gérance et de toutes les parties intéressées afin d'orienter l'organisation et évaluer l'utilisation des ressources et la réussite de résultats au niveau des marchés.

4.1.1.2 Les mécanismes de Gouvernance

Selon Dumez. (2016), un mécanisme reconstruit la relation entre les phénomènes observés et ses causes possibles, le processus observé étant en rapport avec un mécanisme qui peut l'expliquer. Pour Williamson (1996), les mécanismes de gouvernance peuvent être internes ou externes, les mécanismes internes des entreprises sont : les conseils d'administration, la politique de rémunération interne et la présence des actionnaires, tandis que les mécanismes externes sont constitués par les offres publiques d'achat, les marchés financiers et le système légal (Betch, Bolton, & Roel, 2005).

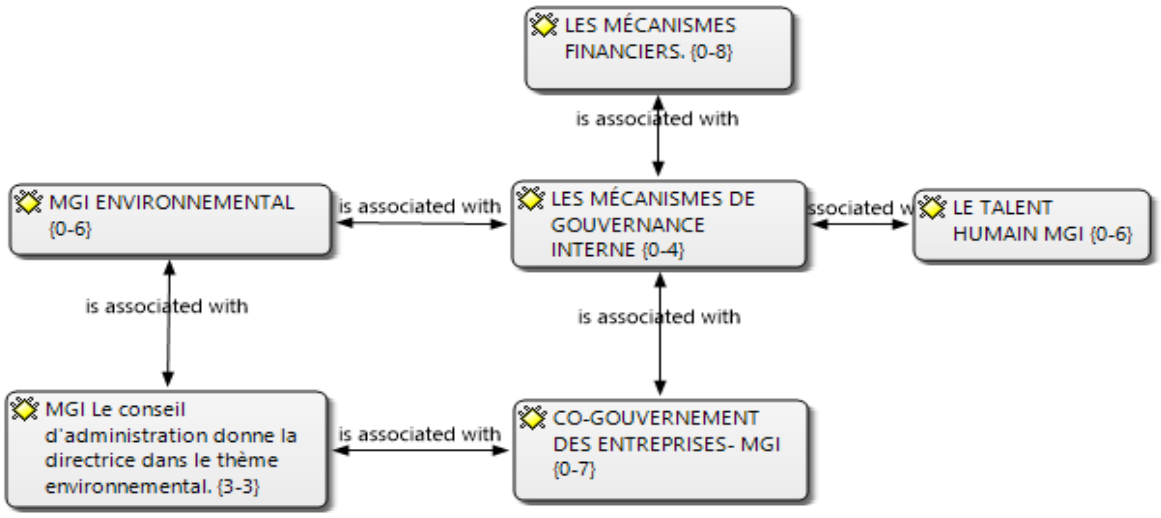

Figure 19.Les Mécanismes de Gouvernance Interne- MGI

Ce réseau sémantique représente les mécanismes de gouvernance internes et identifie quatre mécanismes principaux qui sont : les mécanismes financiers, les mécanismes de co-gouvernement, les mécanismes environnementaux et les mécanismes de ressources humaines. Les organisations possèdent une structure et un comportement interne qu'elles formalisent afin de réduire leur variabilité et coordonneer les activités ainsi que les transactions des ressources internes afin de les contrôler et de pouvoir assurer une impartialité envers les clients (Mintzberg, 2001)

Selon Pérez (2003), dans une organisation la gouvernance peut être concentrée sur une catégorie d'acteurs clés de la direction, « les dirigeants de cette organisation, catégorie parfois réduite à une personne le plus souvent représentée par un petit groupe fortement hiérarchisé autour du leader, et quelquefois exprimée par un réseau semi-hiérarchisé et aux contours mal définis ».

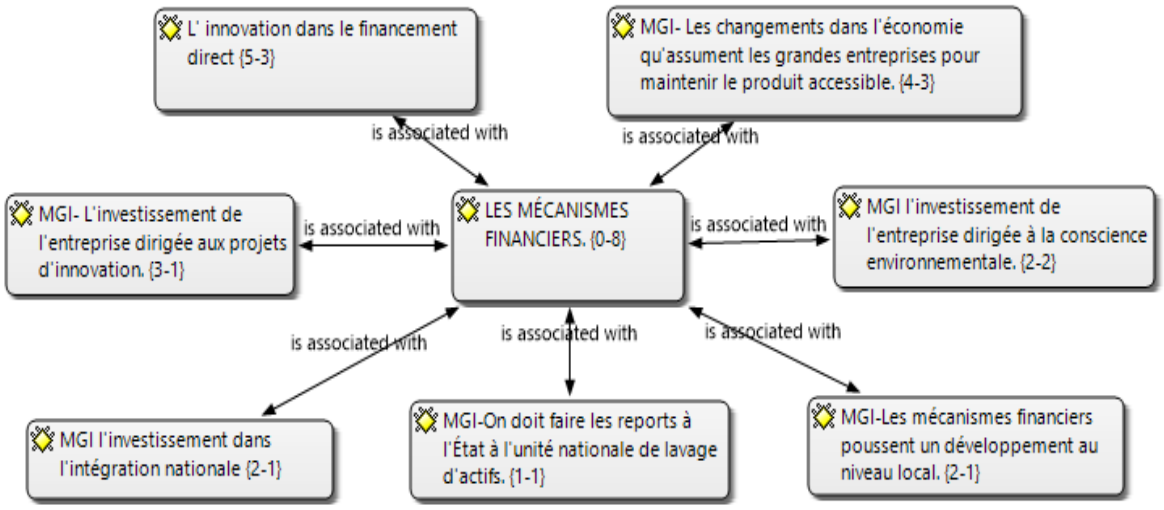

Figure 20. MGI-Les Mécanismes Financiers

Ce réseau sémantique représente les mécanismes financiers en tant que mécanismes internes de gouvernance au sein des organisations. Nous pouvons y noter l'existence de quelques éléments qui dépendent des mécanismes financiers tels que les variations économiques assumées par les grandes entreprises dans le but de maintenir le produit accessible, les investissements consacrés à la prise en compte de l'environnement, les mécanismes financiers qui encouragent un développement au niveau local, le signalement à l'État des lavages d'actifs, les investissements en vue de respecter le quota d'intégration de pièces et de composants de fabrication nationale, les investissements consacrés à des projets d'innovation ainsi que l'innovation dans le financement direct.

4.1.2 Les changements dans l'économie assumés par les grandes entreprises pour maintenir le produit accessible.

Les entreprises doivent sans cesse s'adapter au marché et plus particulièrement aux variations de l'offre et de la demande, si bien que la capacité d'adaptation soit un élément central pour évoluer dans les relations d'affaires, ce qui peut impliquer, tant pour l'acheteur que pour le vendeur, des investissements considérables qui créent des obligations économiques à court et à long terme (Brennan , Turnbull , & Wilson , 2003).

Les efforts d'adaptation des produits et des services face aux variations du marché impliquent pour beaucoup d'entreprises un investissement dans la recherche et le développement et une adéquation des stratégies et des techniques pour maintenir la visibilité et l'accessibilité des produits, en y mettant de la valeur pour l'acheteur.

4.1.3 L'investissement de l'entreprise consacré à une prise de conscience environnementale.

Selon Gómera (2008), la prise de conscience environnementale est en rapport avec l'éducation des personnes en matière d'écologie et de développement durable. Il est impératif que les personnes atteignent un niveau convenable de conscience environnementale à partir d'un niveau minimum de leurs dimensions cognitives, affectives et actives.

Ces niveaux interviennent de manière synergique et dépendent du domaine géographique, social, économique, culturel ou éducatif dans lequel l'individu se positionne.

Pour Gómera (2008), dans les dimensions cognitives on parle des idées, il s'agit du degré d'information et de connaissance sur les questions liées à l'environnement. par rapport à la dimension affective, on parle d'émotions, c'est la perception de l'environnement, dans la dimension active, on parle de comportement, en termes de réalisation pratique et de comportements environnementaux responsables, tant individuels que collectifs, même dans des situations compromises ou de pression.

4.1.4 Les mécanismes financiers encouragent un développement au niveau local.

Les mécanismes financiers encouragent la croissance du marché des motocyclettes en fonction des investissements qui y sont réalisés, ce qui engendre localement une augmentation du nombre de fournisseurs, d'importateurs et de fabricants de pièces et d'accessoires.

4.1.5 Le signalement à l'État des blanchiments d'actifs par l'Unité d'Information et d'Analyse Financière (UIAF)

Le blanchiment d'actifs est une activité criminelle et illégale au moyen de laquelle des ressources découlant d'activités criminelles se cachent derrière des activités légales. En Colombie, les entreprises sont tenues de déclarer la provenance de leurs revenus commerciaux, ce qui pour l'industrie des motocyclettes, exige une surveillance et un contrôle rigides des opérations de ventes, ce qui augmente les coûts et constitue une charge administrative alourdissant les entreprises.

4.1.6 L'investissement dans le respect du quota d'intégration de pièces et de composants de fabrication nationale.

Selon l'Article 2.2.1.10.2.2. du Ministère du Commerce, de l'Industrie et du Tourisme de Colombie (MINCIT), un pourcentage minimum de 17 % est nécessaire pour être en conformité avec la loi d'intégration nationale-PIN (MINCIT, 2018). Par conséquent, les entreprises et les assembleurs de motocyclettes ont l'obligation d'intégrer un minimum de dix-sept pour cent (17 %) de pièces et d'accessoires de fabrication nationale. De cette façon ces derniers sont contraints de se fournir en pièces et en composants auprès de fournisseurs nationaux. Cette politique a pour effet d'encourager l'investissement et le travail avec ces fournisseurs pour le développement de pièces et d'accessoires, mais également pour que leurs processus soient plus efficaces et que les facteurs de production soient moins coûteux pour les assembleurs et importateurs.

4.1.7 L'investissement de l'entreprise dédié aux projets d'innovation.

L’investissement de l’industrie est voué aux projets d’innovation afin d’augmenter la valeur perçue par le consommateur colombien de motocyclettes. Les projets d’innovation sont davantage consacrés à personnaliser les produits et à accroitre la pénétration sur le marché.

4.1.8 L’innovation dans le financement direct.

Les Entreprises de motocyclettes cherchent à faciliter et à accélérer leurs ventes à travers des mécanismes de financement direct, des offres et des techniques toujours plus créatives et vont jusqu’à garantir les livraisons directes dans les points de vente.

Les mécanismes financiers sont constitués par l’ensemble des actions, des montants investis et des dépenses qu’une entreprise réalise afin d’obtenir un résultat donné, on ne peut donc pas les considérer comme de simples données sans relation aucune avec les départements non financiers de l’entreprise. Il faut comprendre que, dans une entreprise, les résultats d’une quelconque opération découlent de la gestion intégrale à l’intérieur de celle-ci. (Ortiz, 2004).

Pour Ortiz (2004), d’un point de vue financier, il existe 4 aspects internes à considérer, le premier étant la gestion de l’entreprise dans le cas où l’équipe de direction et la gérance ont une influence directe sur sa situation financière, le second concerne les relations de travail que l’entreprise entretient avec ses employés, le troisième c’est le marché, l’existence d’un marché garantit les opérations de l’entreprise, la gestion de ses produits et services à l’intérieur de celui-ci marque la règle et le développement des résultats de la compagnie. Le quatrième aspect interne est la production, la connaissance et l’examen de facteurs tels que l’infrastructure, l’approvisionnement en matières premières ainsi que les relations avec les fournisseurs garantissant l’offre de valeur sur le marché.

Selon Williamson (1996), dans les entreprises, les finances et la dette sont des instruments financiers. Il existe des différences sur le plan économique et il manque une théorie combinée entre la théorie de finances corporatives et la gouvernance d’entreprises.

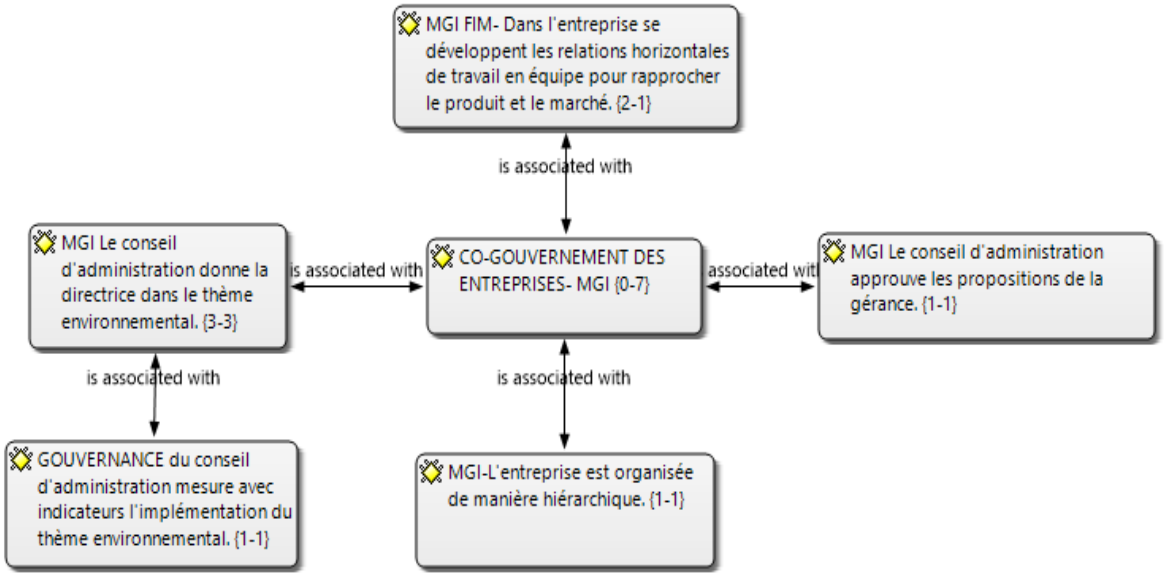

Figure 21. MGI- Le Co-Gouvernement des entreprises

Selon le réseau ci-dessus, nous pouvons observer que les conseils d'administration développent entre eux des relations horizontales dans le but de travailler en équipe afin de trouver la connexion entre les produits et le marché, ils approuvent également les propositions de la gérance et donnent les directivse relatives aux thèmes environnementaux. Par conséquent, il existe une importante relation de dépendance de la gérance envers les conseils d'administration.

La co-gouvernance dans les entreprises est constituée par les actionnaires, l'équipe de direction et les administrateurs. Dans les entreprises, ce sont les actionnaires qui élisent le conseil d'administration et ce dernier choisit à son tour les administrateurs qui devront gérer les affaires courantes de l'entreprise en cohérence avec les intérêts des actionnaires. Ainsi donc, ce sont les actionnaires qui contrôlent réellement les entreprises parce que ce sont eux qui choisissent les membres de l'équipe de direction.

Selon Bakkour (2013), le concept de gouvernance apparaît initialement dans la sphère privée en rapport avec le comportement des conseils d'administration dans l'activité des entreprises et s'exerce dans différents domaines : publics, urbains, ruraux, territoriaux, environnementaux, mondiaux et sur le web. Il faut exiger que le concept de gouvernement

corporatif conduise à de bonnes pratiques d'autorégulation afin de prévenir les pertes et la mauvaise gestion qui peuvent éventuellement se produire dans les organisations (Pineda Gómez & Torres de Marín, 2005).

Pour son analyse, la nouvelle Gouvernance entrepreneuriale comprend quatre phases : La phase Contextuelle, la Stratégique, l'Intégrée et la Contrôlée (Bretonés, 2014)

Selon Bradach & Eccles (1989), il existe un concept des mécanismes de gouvernance qui se produisent entre les marchés et leurs hiérarchies et trois mécanismes de gouvernance qui sont : le prix, l'autorité et la confiance. Ces trois mécanismes sont variables, indépendants et peuvent être combinés de différentes façons. Par exemple, dans les firmes, le prix et l'autorité peuvent y être combinés, il y va de même pour confiance et le prix dans le but d'avoir le contrôle des transactions entre les firmes.

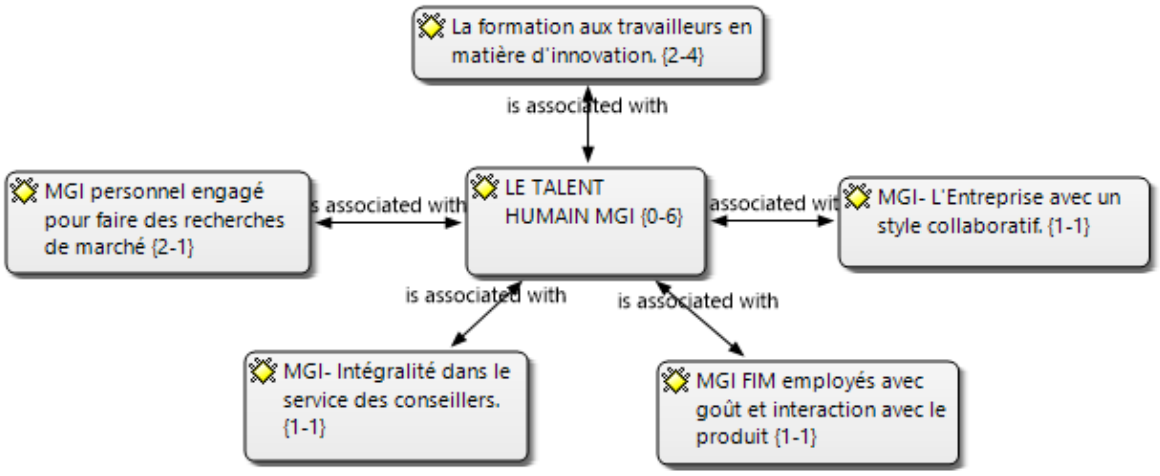

Figure 22. MGI-Le Talent Humain

Dans ce réseau à propos du talent humain nous pouvons observer qu'il existe une tendance à former les travailleurs en matière d'innovation. Il est important de souligner que le personnel s'engage volontiers à réaliser des analyses de marché, à collaborer avec l'ensemble des conseillers et chargés de clientèle, et à donner leur avis en interagissant avec les produits de l'entreprise.

Les personnes jouent un rôle stratégique et vital dans les entreprises, ce qui permet à ces dernières de développer un avantage compétitif quand les ressources humaines sont précieuses, difficiles à imiter et organisées (Porter, 1998, 1999 ; Bateman & Snell, 2001).

Le talent humain est étroitement lié aux aptitudes et aux attitudes des travailleurs. Une aptitude est la capacité qu'une personne possède pour faire quelque chose de façon naturelle (BDAA, 2018).

Les entreprises doivent encourager et renforcer, chez leurs employés, des aptitudes et des attitudes en matière de collaboration, de confiance et maintenir de bonnes relations avec leur personnel de manière à ce que les effets se répercutent sur toute la chaîne de production (Mejía Giraldo, Bravo Castillo, & Montoya Serrano, 2013).

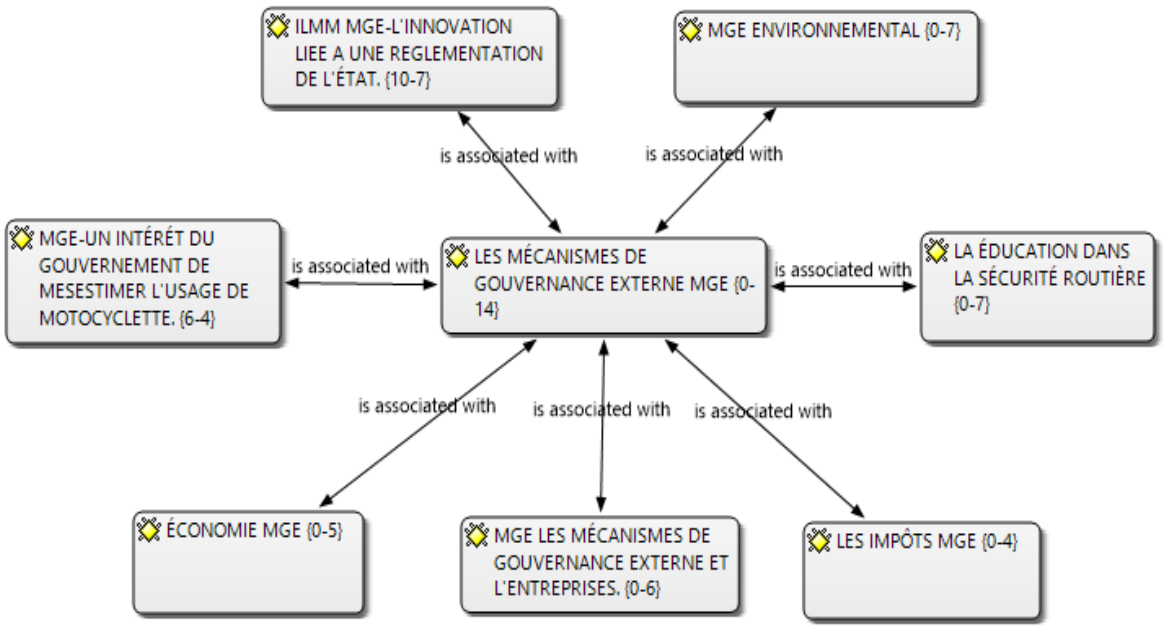

Figure 23.Les Mécanismes de Gouvernance Externe- MGE

Dans ce réseau à propos des mécanismes de gouvernance externe, nous pouvons observer qu'il existe une forte relation entre l'innovation et la politique environnementale du Gouvernement colombien. Celui-ci est le grand acteur des mesures prises en matière de lutte

contre la pollution et légifère constamment dans ce sens, mais pas seulement, il cherche également à décourager l'usage des deux-roues motorisées, il existe d'autres éléments à pourvoir tels que l'éducation en matière de sécurité routière et les impôts.

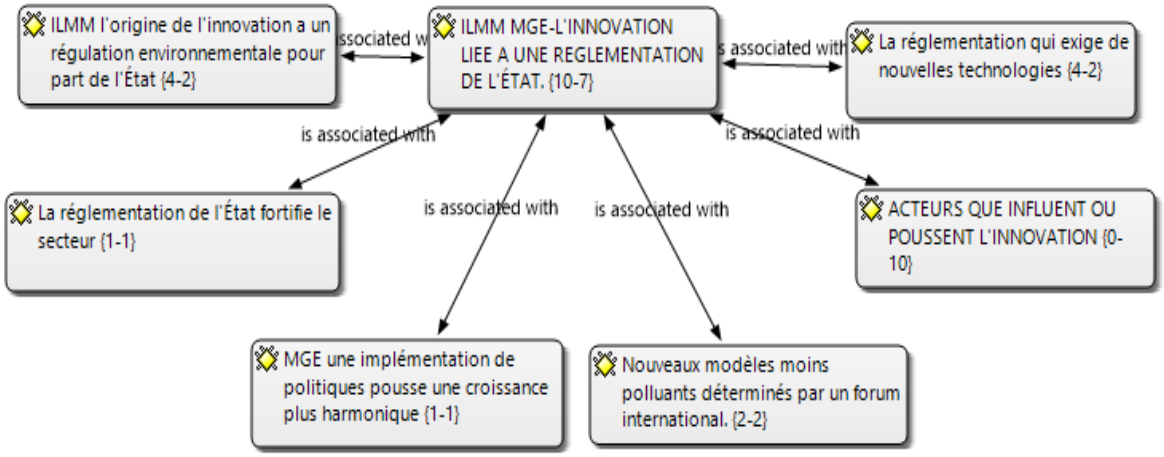

Figure 24. MGE-L'innovation liée a une règlementation de L'État.

Nous pouvons observer dans ce réseau, qu'il existe une relation directe entre les réglementations de l'État et l'innovation des entreprises. La mise en place des politiques du Gouvernement œuvre pour une croissance plus harmonieuse en ce qui concerne les entreprises. La réglementation de l'État renforce le secteur des motocyclettes, en exigeant de nouvelles technologies et de nouveaux modèles moins polluants définis et établis par les forums internationaux.

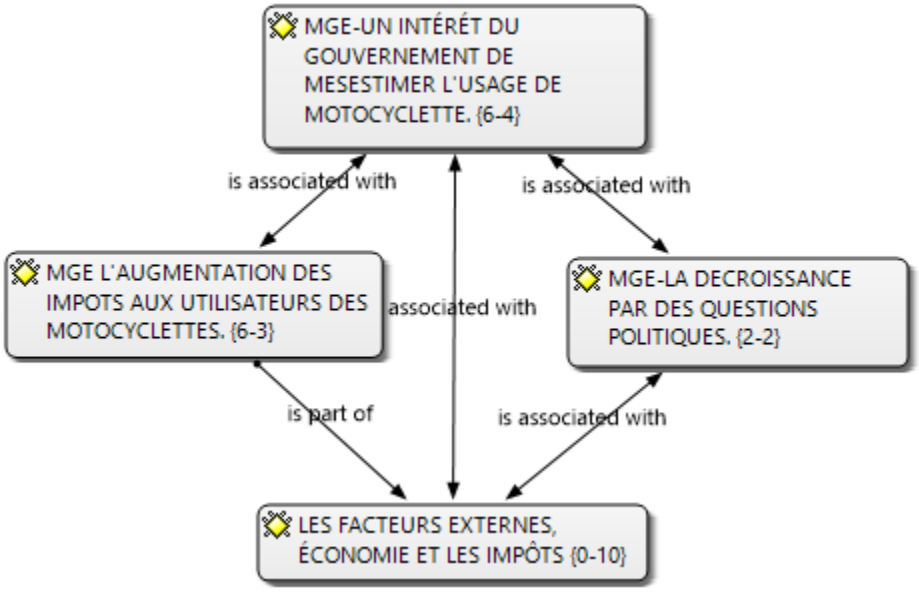

Figure 25.MGE-L'Intérêt du Gouvernement à sous-estimer l'usage des Motocyclettes.

Il existe une volonté de la part du gouvernement à décourager l'usage des motocyclettes, l'augmentation des impôts aux motocyclistes, les facteurs externes, l'économie et les impôts.

Selon l'Andi (2017), certaines difficultés doivent être abordées comme la persécution incessante et arbitraire que les motocyclistes et leur passager doivent affronter lorsque des évènements spéciaux surviennent dans les villes, par exemple lors des élections, lorsqu'il y a des troubles ou des manifestations, voire des actes terroristes; l'incohérence des normes à propos de l'usage des casques et des gilets de sécurité qui varient d'un lieu à un autre et parfois même à l'intérieur d'une même ville, ce qui expose de façon permanente les motocyclistes aux paiements d'amendes et à des obstacles dans leur mobilité.

Selon l'Institut National de Médecine Légale et des Sciences Légistes de Colombie, en 2017, 6.754 personnes ont décédé (14,41 %) et 40.115 ont été blessées (85,59 %). Les motocyclettes ont tué 3.352 motocyclistes et 677 piétons, et sont le véhicule ayant causé le plus de victimes parmi les piétons en 2017 (INMLCF, 2018)**.**

Il convient donc d'organiser au niveau national un système de contrôle adéquat dans les écoles de conduite, chargées de certifier l'aptitude pratique et théorique des personnes, pour contribuer à la diminution du taux d'accidents et de victimes sur la route.

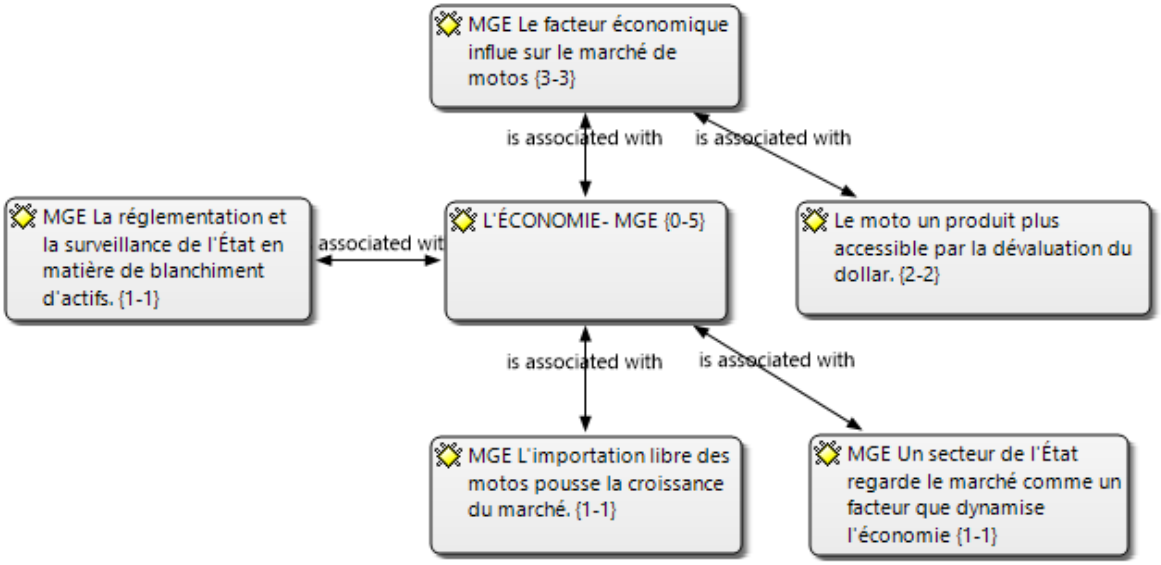

Figure 26.MGE-L'Économie

Selon ce réseau relatif à l'économie comme mécanisme de gouvernance externe, nous pouvons noter que le facteur économique affecte directement l'achat des motocyclettes, que les motocyclettes ont vu leur prix baisser en raison de la dévaluation du peso Colombien face au dollar, la surveillance de l'état en matière de blanchiment d'actifs, que la libre importation dope la croissance du marché des motocyclettes et qu'un secteur de l'État considère le marché des motocyclettes comme un secteur qui dynamise l'économie.

Selon Portafolio (2017), en accord avec diverses enquêtes réalisées en Colombie, la motocyclette est devenue un moteur de développement économique dans le pays vu qu'elle permet à 7,8 millions de familles populaires de générer des revenus à travers des activités comme la messagerie, les livraisons à domicile ainsi que d'autres activités qui demeurent illégales comme le transport payant de personnes (mototaxi).

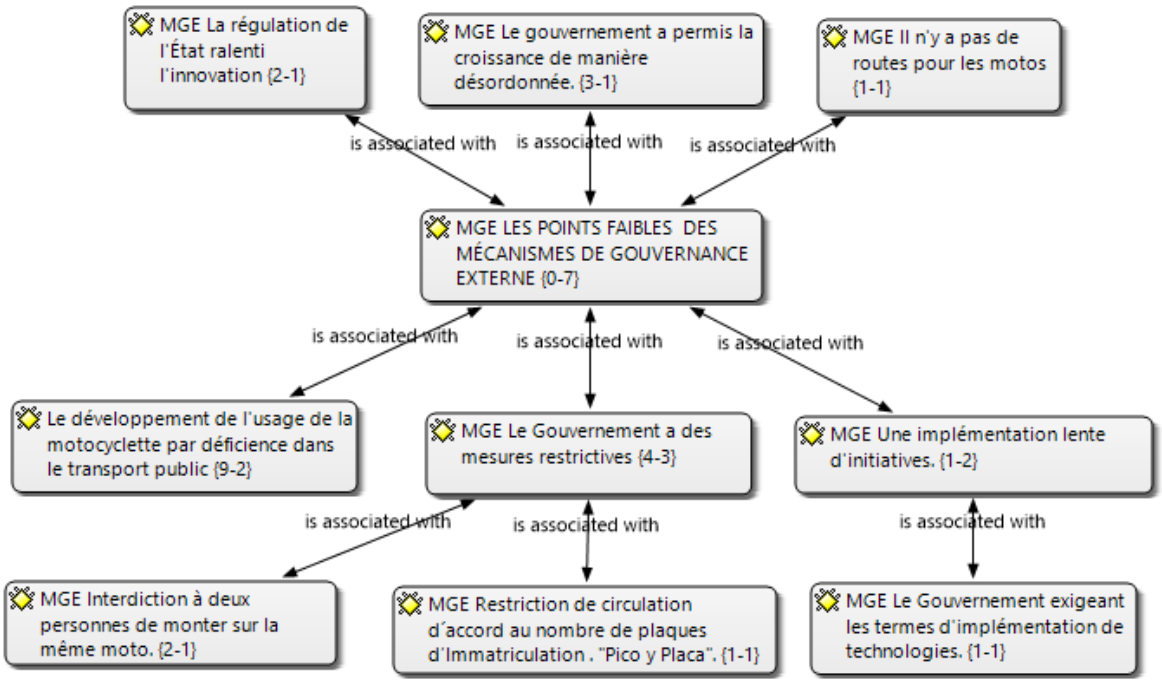

Figure 27. MGE-Les points faibles des Mécanismes de Gouvernance Externe

Selon ce réseau à propos des points faibles de la gouvernance externe, nous pouvons observer que la régulation qu'exerce l'État colombien peut nuire à l'innovation sur ce marché, que l'État a laissé le marché des motocyclettes se développer de manière anarchique et non planifiée, qu'il n'existe pas de pistes dédiées aux deux roues motorisées, que l'usage des motocyclettes s'est surtout développé à cause de l'insuffisance et de l'inefficacité des transports en communs, que les initiatives sont lentes à mettre en œuvre, que la restriction de circulation pour les automobiles sous forme de circulation alternée nommée « pico y placa » et basée sur les plaques d'immatriculation pour déterminer quels véhicules peuvent circuler, s'est révélée être une opportunité pour l'usage de la motocyclette et que quelques villes sont en train d'envisager une telle restriction pour les motocyclettes.

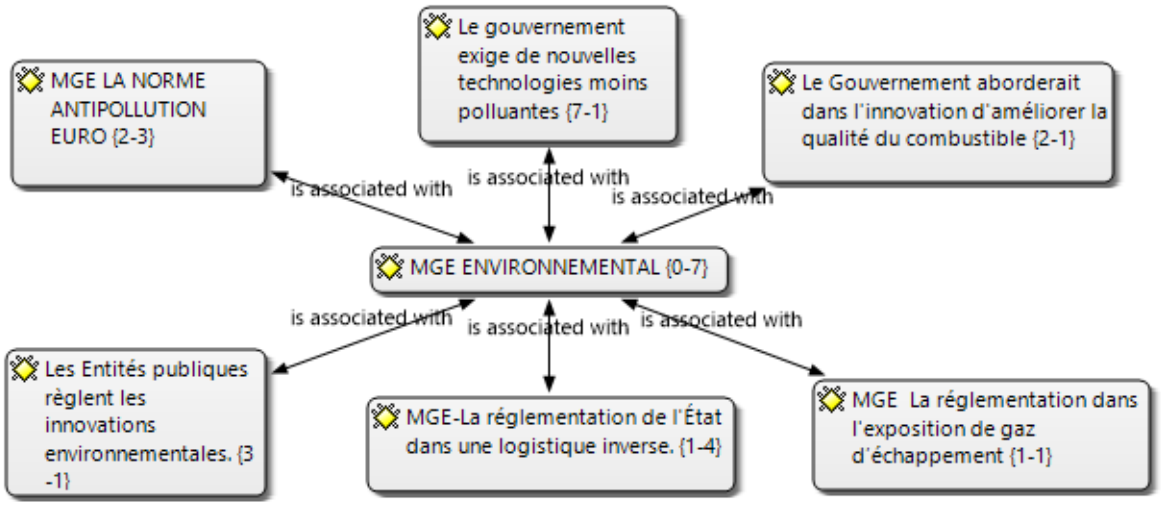

Figure 28. MGE-Environnemental

Selon ce réseau sur les mécanismes de gouvernance externe en matière environnementale, on peut observer que le Gouvernement exige des constructeurs de nouvelles technologies moins polluantes, qu'il est en train de travailler sur un projet d'amélioration du carburant vendu en Colombie, qu'il existe également une réglementation du Gouvernement concernant la logistique inverse, et que le Gouvernement exige la norme Euro 2 et 3 pour la circulation des motocyclettes colombiennes.

Une définition de la norme antipollution Euro est rapportée par un Assembleur dans les entretiens (Entretien 12)

« La norme Euro définit des standards en ce qui concerne les émissions de gaz, plus l'indice Euro est élevé, c'est-à-dire Euro 3 ou Euro 4 et plus il y a d'exigences au niveau des émissions gaz, il faut savoir qu'actuellement la règlementation exige la norme Euro 2 et qu'éventuellement d'ici quelques années, c'est la norme Euro 3 ou 4 qui sera exigée, alors notons qu'elle a une forte incidence. Une autre, concerne l'élimination des déchets relatifs aux motocyclettes, par exemple, actuellement il existe une norme pour la collecte et l'élimination des batteries usagées, certes il y a une exigence de quota, je ne me souviens plus du chiffre, mais pour une certaine quantité de motocyclettes il faut collecter une certaine quantité de batteries usagées et les éliminer de façon adéquate. Le même genre de

réglementation va bientôt s'appliquer pour les pneus usagés et nous savons déjà qu'il existe une ébauche de projet, elle était prévue pour cette année mais elle n'est pas encore en viguer, alors peut être qu'au final ce sera une autre, mais en tous points semblable, quant à l'interdiction de transporter un passager sur les motos, notons aussi que cela va affecter le marché des motocyclettes dans quelques villes du pays où cette restriction est déjà en vigueur, beaucoup de personnes hésitent maintenant à acheter une motocyclette »

La réglementation européenne a réalisé des développements technologiques importants pour diminuer les émissions de CO2. Actuellement en Europe, la norme Euro est exigée dans les niveaux Euro 6 et 7 (Soria, 2017), tandis qu'en Colombie la moyenne reste très inférieure à celle imposée par cette réglementation avec un niveau d'exigence Euro 2 et 3.
Les entreprises Colombiennes se préoccupent d'innover uniquement quand l'État l'exige à travers de nouvelles normes et règlementations et ne manifestent pas d'intérêt pour l'innovation en dehors des contraintes et obligations que l'État leur impose.

L'infrastructure routière des villes et les déplacements de personnes sont à l'origine des embouteillages, ce qui augmente considérablement la consommation de carburant et le taux de pollution.

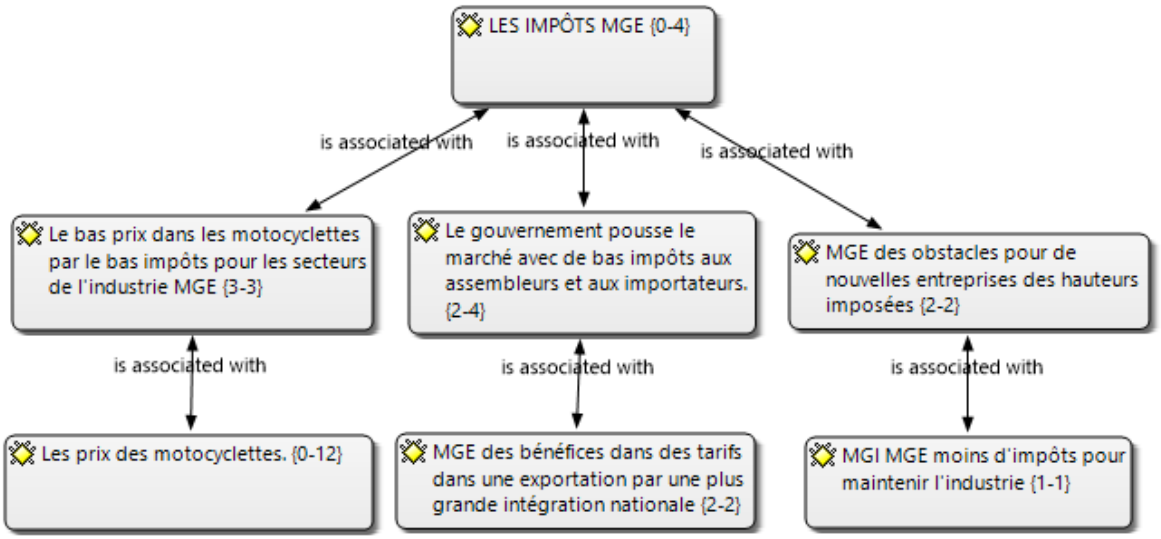

Figure 29. MGE-Les Impôts

Ce réseau montre les impôts en tant que mécanismes de gouvernance externes. Dans l'industrie des motocyclettes, les impôts peuvent aider à encourager l'innovation pour les produits et les services de l'industrie nationale. Le gouvernement favorise l'industrie des motocyclettes avec de faibles impôts et cela se répercute par de meilleurs prix pour le consommateur, cependant le gouvernement est en train d'augmenter ces impôts aux nouveaux arrivants sur ce marché ce qui freine un grand nombre d'investisseurs et favorise les oligopoles dans le pays. Avec ce mécanisme de taxes majorées pour les nouveaux investisseurs, le Gouvernement est en train de créer des obstacles considérables pour ceux qui pourraient être motivés par l'attractivité de ce marché et désireux d'y entrer.

En général, une faible taxation favorise les achats de motocyclettes de basse cylindrée, alors que pour les grosses cylindrées, plus luxueuses, l'impôt ne freine pas la demande directe. La forte taxation est plutôt destinée à pénaliser les importateurs afin de protéger la production nationale (assembleurs).

Selon Reviso (2018), les impôts sont des tributs que la société dans son ensemble verse à un Gouvernements afin de générer des revenus publics qui à leur tour sont réinjectés dans l'économie pour le bon fonctionnement du pays.

Une première classification des impôts concerne les impôts directs et indirects. Les impôts directs concernent les personnes, les sociétés et les entreprises qui possèdent des biens, des patrimoines ou des revenus et qui doivent s'acquitter d'un impôt auprès d'un Gouvernement pour disposer légalement de ces biens.

Parmi les impôts directs nous citons l'impôt sur le revenu des personnes physiques et l'impôt sur les sociétés ou encore l'impôt sur les successions et les donations. Les impôts indirects, quant à eux, se paient lorsque l'on consomme des produits ou des services. De cette façon, le consommateur paie un impôt de manière indirecte, comme c'est le cas par exemple, de la TVA qui, en Colombie, est généralement de 19 %.

Pour Concha et al. (2017), en Colombie, les impôts directs se répercutent principalement sur les entreprises ce qui rend la collecte des impôts publics plus facile pour le gouvernement. Il n'existe pas d'études détaillées de l'impact des impôts directs sur les revenus des individus, Si les entreprises sont davantage taxées, cela pénalise le réinvestissement et récompense le paiement de dividendes.

Comme souligne Bejarano (2008), en ce qui concerne les impôts en Colombie, le taux d'imposition et la collecte fiscale ont une relation inversement proportionnelle, c'est-à-dire que plus le taux d'imposition est élevé, moindre est la collecte d'impôts publics. Nous pouvons citer cet exemple pour mettre en parallèle avec la courbe de Laffer qui précise que lorsque les impôts atteignent zéro il y a aussi zéro collecte d'impôts publics et que si le taux d'imposition augmente à un (1), personne ne demandera ou n'offrira aucun produit ou service et la collecte fiscale sera nulle.

Ce qui est important dans ce cas de figure, c'est de trouver un juste équilibre d'impôts pour les entreprises de telle manière à ce que la demande augmente et que le gouvernement puisse également bénéficier de suffisamment de ressources fiscales.

Le rôle des impôts pour le gouvernement est rapporté par un distributeur (Entretien 11)

« Le rôle de l'État a été bénéfique en partie grâce à la baisse des impôts, ce qui a aidé à augmenter considérablement les achats de motocyclettes mais il y a beaucoup de restrictions sans lesquelles les ventes auraient été plus importantes. Par exemple, rappelons que l'assurance obligatoire contre les accidents de la circulation, le SOAT, est trop chère en raison des implications en cas de fraude, celui-ci devrait être rattaché à l'individu et non à la motocyclette »

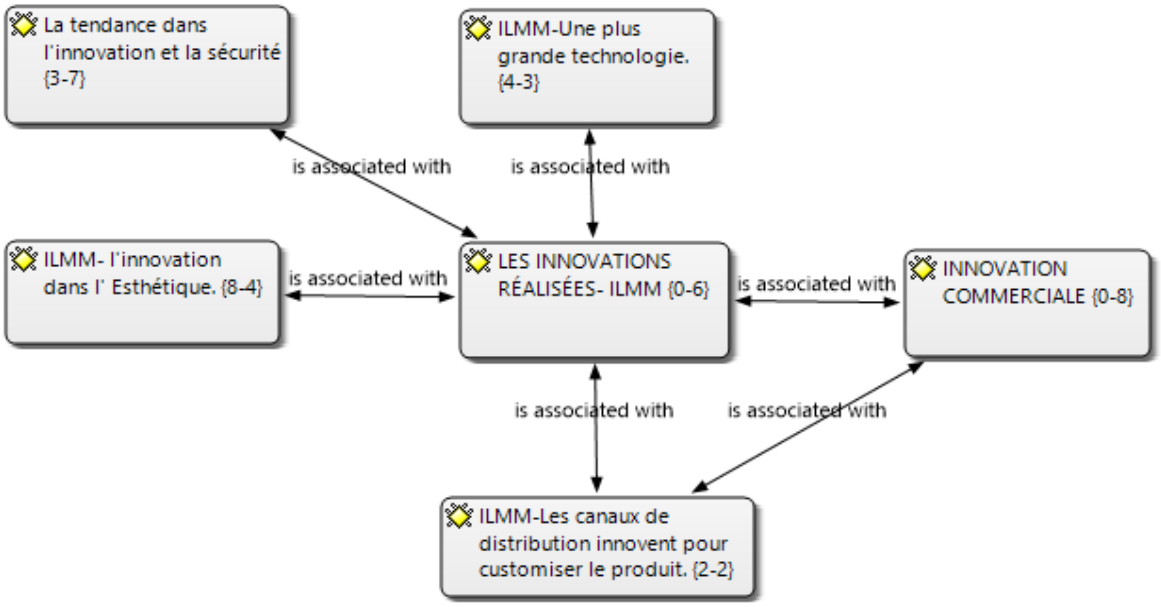

Figure 30.Les Innovations Réalisées-ILMM

En accord avec ce réseau sur les innovations réalisées, la tendance dans l'innovation et la sécurité, l'innovation commerciale, l'innovation dans l'esthétique des motocyclettes, il en ressort que les canaux de distribution innovent dans la personnalisation des produits.

Selon Wheeler et Hirsh (2000), les entreprises portent leurs attentions sur la valeur ajoutée du produit. La différenciation peut se faire par une combinaison de produits ou de services, dans un tel cas, le canal de distribution acquiert une importance capitale, on fabrique les produits et les services dans une ligne de production et les combinaisons de produits ou services se livrent à travers un canal de distribution, la bonne gestion de ces canaux s'est convertie en une source d'affaires plutôt qu'à une simple nécessité. En gérant les canaux de distribution, les entreprises peuvent différencier les offres de valeur d'un producteur à l'autre. L'innovation dans les entreprises du secteur des motocyclettes, pour l'une des personnes dans les entretiens (Entretien 9), doit focaliser ainsi :

« Et bien, moi jeverrais ça comme trois horizons ou trois piliers, le premier correspondrait à la sécurité, car de plus en plus on recherche la sécurité, non seulement celle du pilote et du passager, mais aussi celle des autres personnes, c'est à dire des piétons. Le second, c'est

l'efficacité ! L'efficacité en ce qui concerne la génération d'énergie, c'est à dire la puissance que peut avoir une motocyclette et aussi celle dont elle a besoin, mais avant ça, je vais donner un exemple : nous avons actuellement une motocyclette de 150 centimètres cubes qui génère 14.8 chevaux, et récemment nous avons lancé sur le marché une motocyclette plus sportive avec les mêmes 150 centimètres cubes, mais qui possède 19 chevaux, donc elle a un moteur un peu plus petit, plus comprimé dont on a amélioré le taux de compression, et qui peut délivrer plus de puissance et d'efficacité. Nous cherchons également, de plus en plus, à réduire la consommation en carburant grâce aux systèmes d'injection électronique. Et là, il y a un pilier fondamental qui est la partie environnementale. Oui, l'Europe a de plus en plus d'exigences concernant la réduction des émissions de CO2, et la norme Euro est chaque fois plus restrictive, alors nos équipements et nos motocyclettes doivent s'adapter à cette tendance. »

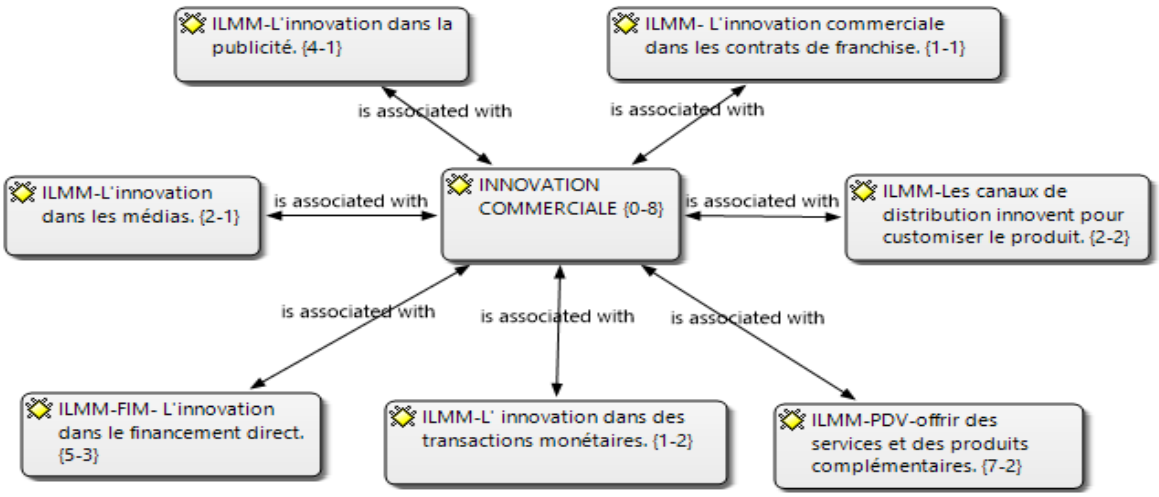

Figure 31.ILMM-l'innovation Commerciale

Dans ce réseau concernant l'innovation commerciale nous trouvons des éléments comme : l'innovation dans le financement direct, l'innovation dans les transactions monétaires, l'offre de produits et de services complémentaires, l'innovation dans la publicité, l'innovation dans les canaux de communication et l'innovation des canaux de distribution dans la personnalisation du produit.

Selon Le manuel d'Oslo (2005), l´innovation est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service), d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise ainsi que l'organisation du lieu de travail, ou les relations extérieures.» (OCDE, 2005)

Selon Duchen (2012), l'innovation est considérée comme un facteur primordial dans l'activité commerciale, pour pouvoir gagner une participation sur le marché et y conserver leur position, les entreprises n'ont pas de meilleur choix que de proposer en permanence des innovations commerciales. Le monde des affaires est en train de changer et l'innovation commerciale est très importante sur le plan de la dynamique compétitive des entreprises. L'innovation commerciale est un élément de connexion entre la valeur que les clients perçoivent sur les marchés et les offres de valeur des entreprises.

L'innovation commerciale est d'une part, en relation directe avec les nouvelles tendances que sont : la globalisation, la technologie et le changement climatique (Friedman, 2018), et d'autre part, elle tient compte du modèle des 4P ou marketing-mix : Produit, Prix, Place, Promotion. Tous ces facteurs exigent l'analyse et la compréhension pour faire face aux nouveaux défis et innover commercialement sur les marchés (Duchen, 2012).

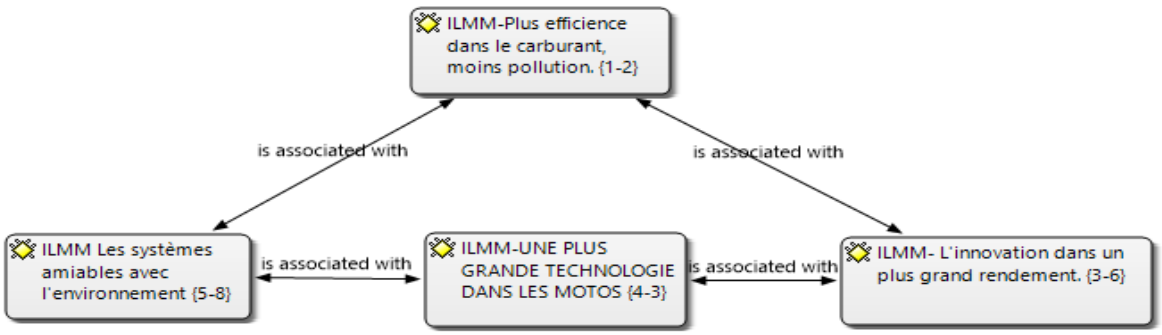

Figure 32.ILMM- Une plus grande technologie dans les motos

Dans ce réseau, nous pouvons observer une plus grande efficacité dans les systèmes de carburation qui génèrent moins de pollution, que le réseau est divisé en deux éléments : l'innovation qui tourne autour de la recherche d'un meilleur rendement et les systèmes les plus respectueux de l'environnement.

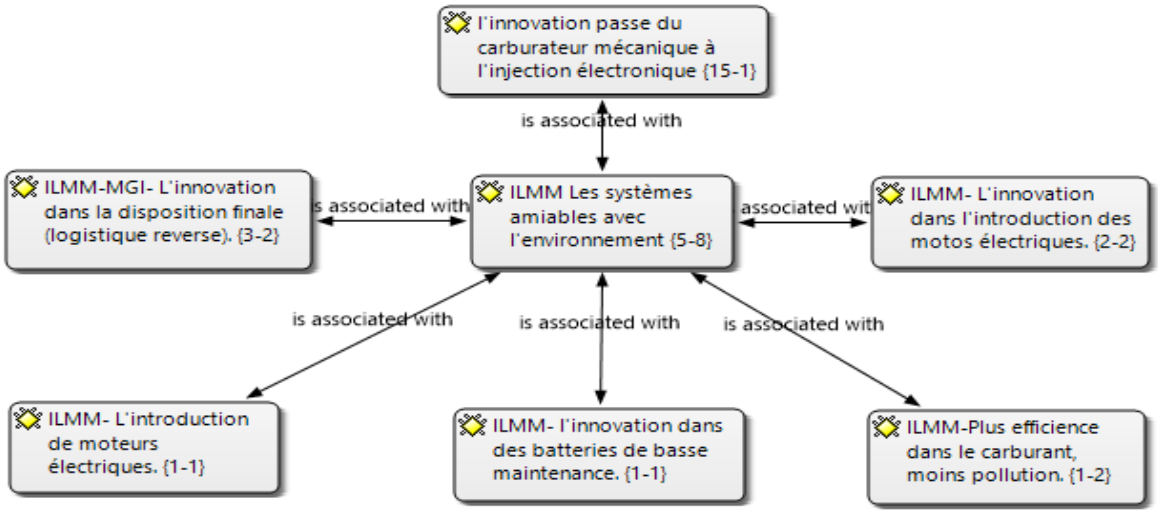

Figure 33.ILMM- Les systèmes respectueux de l'environnement

Dans ce réseau sur les systèmes respectueux de l'environnement, nous pouvons observer les éléments suivants : l'innovation par le passage du carburateur mécanique à l'injection électronique, l'innovation dans la destruction finale des motocyclettes en fin de vie, l'innovation dans les batteries à faible entretien et l'innovation dans l'introduction de motocyclettes électriques.

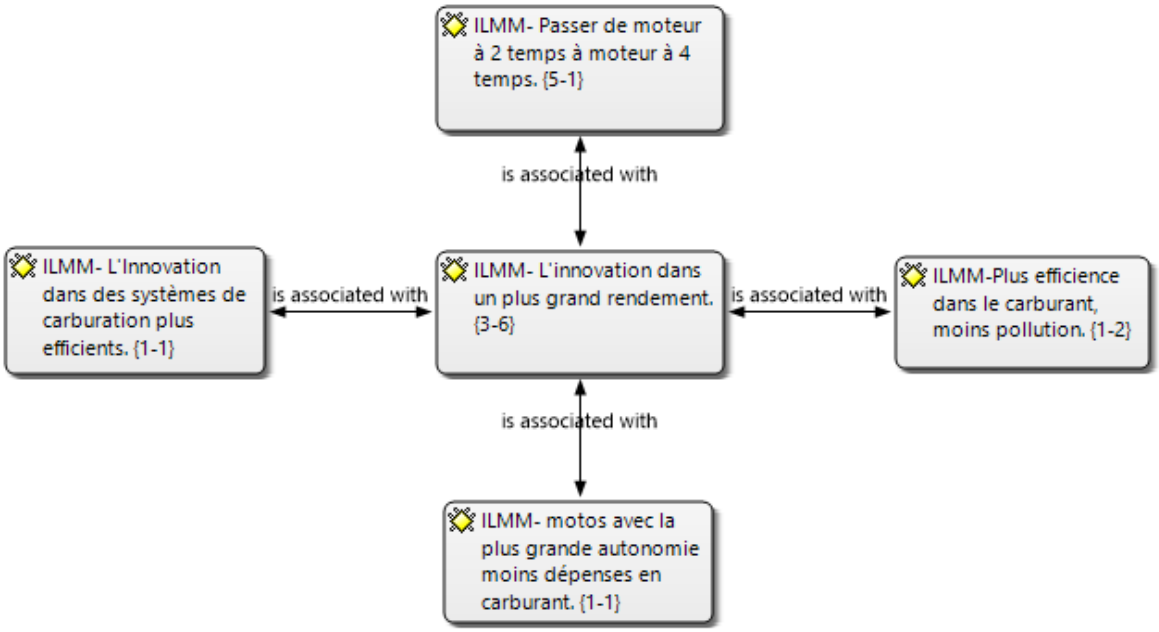

Figure 34. ILMM- L'innovation dans un plus grand rendement

Ce réseau relatif à l'innovation dans un grand rendement nous indique quelques éléments importants comme le fait d'être passé du moteur 2 temps au moteurs 4 temps, l'innovation dans les systèmes de carburation plus efficaces et les motocyclettes avec une plus grande autonomie et moins gourmandes en carburant.

Le fait de passer de moteurs 2 temps à 4 temps fut très important pour le secteur des motocyclettes et ce changement, en grande partie, s'est effectué à partir des réglementations qui furent mises en place dans différentes villes de Colombie, comme le souligne El Espectador (2014). À Bogota la pollution de l'air générée par les deux-roues motorisées a diminué de 14 points en 6 ans. En 2008, la ville comptait près de 116.000 motocyclettes qui généraient 21% de la pollution de l'air et en 2014, bien que le parc soit passé à 370.000 motocyclettes, celui-ci ne générait plus que 7% de cette pollution. Ceci a été possible du fait que depuis 2009, la municipalité a interdit l'immatriculation de motocyclettes dotées de moteurs 2 temps qui étaient principalement responsables de la pollution de l'air par émission de particules à Bogota. Selon une étude réalisée par le Secrétariat de l'Environnement de la ville de Bogotà et l'Université Nationale de Colombie, en 2008 il y avait 37.000 motocyclettes avec un moteur deux temps en circulation à Bogota contre 6000 en 2014.

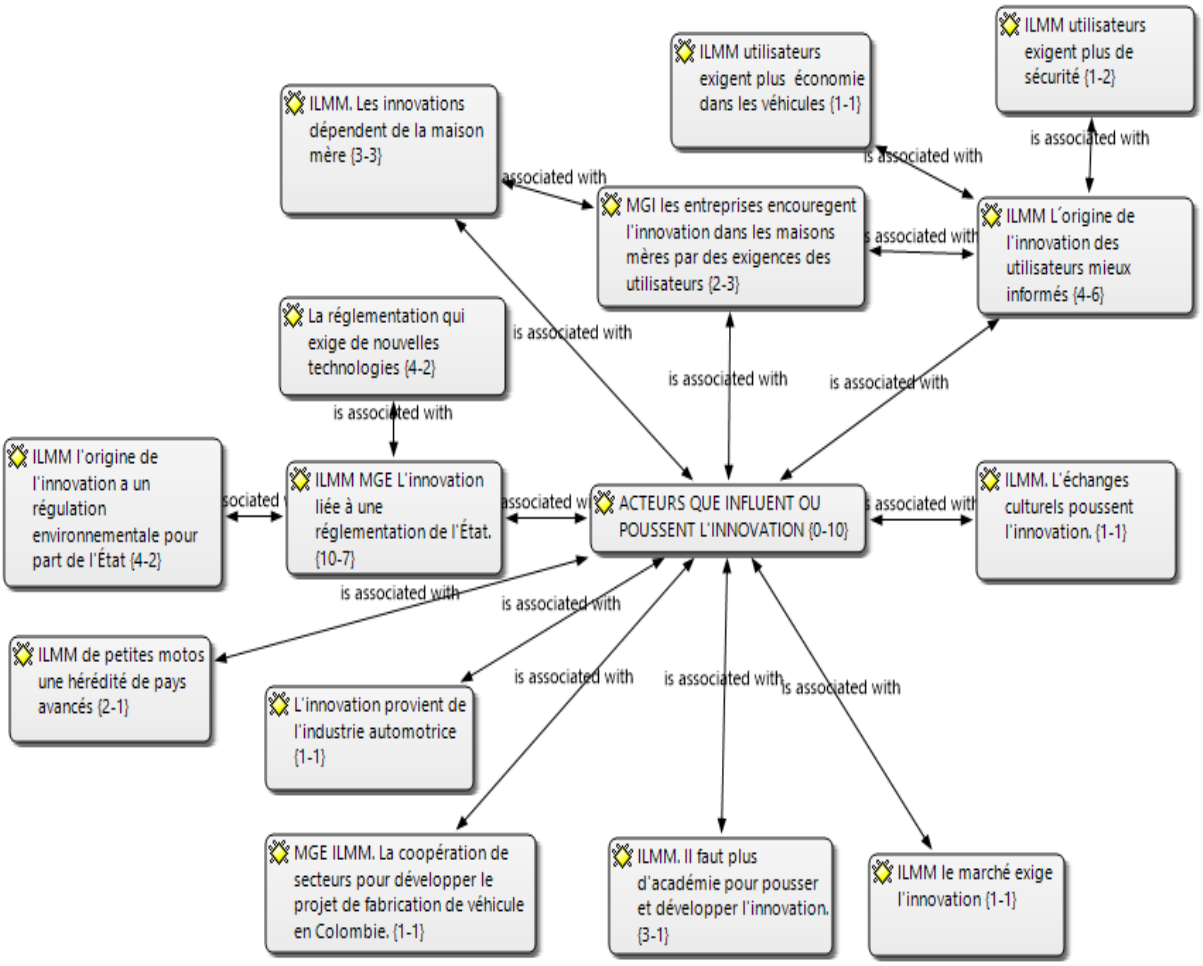

Figure 35. Acteurs que influent ou poussent l´Innovation

Selon ce réseau à propos des différents acteurs qui influencent et encouragent l'innovation, nous citons en premier lieu la réglementation mise en place par le Gouvernement concernant ce qui se rapporte à l'innovation. On observe également qu'en ce qui concerne le marché des motocyclettes, le gouvernement est l'un des acteurs principaux qui influencent le plus l'innovation dans ce secteur. À partir de ces réglementations, les entrepreneurs du secteur font preuve de plus d'innovation. Normalement, il faudrait faire de l'innovation pour développer les marchés mais dans le cas présent, l'innovation se fait en réaction face aux contraintes de l'État.

Nous pouvons certifier que le fait d'innover conduit à la création et au développement de marchés qui dépendent des cycles économiques. Comme le remarque Schumpeter, l'innovation est directement afférente aux bases de l'évolution des cycles économiques. Ce dernier définit l'innovation comme « La constitution d'une nouvelle fonction de production », il la décrit également comme de "nouvelles combinaisons" qui ciblent la créativité de l'entrepreneur, l'apparition d'une nouvelle élite d'entrepreneurs, le leadership de nouveaux dirigeants d'entreprises qui établissent et développent des groupes d'innovations pour la croissance des secteurs et des industries. Toutes les innovations ne sont pas le résultat du hasard mais surviennent à l'intérieur d'un système économique et tendent à se concentrer dans certains secteurs (cité par Croitoru, 2017 ; Schumpeter, 1996).

Pour Nemeth et Nemeth (2001), un dirigeant d'entreprise possède la connaissance et le pouvoir pour effectuer des processus de pensée créatrice afin de chercher des solutions, la direction du processus créatif nécessite aussi le leadership et l'inspiration, pour que le processus créateur soit soutenu et mis en avant il faut un environnement de respect et d'engagement à défaut d'un environnement d'harmonie et de cohésion.

Selon Fernez-Walch et Romon (2013) dans une entreprise, les projets d'innovation doivent être au service de la stratégie et non l'inverse, la stratégie de l'entreprise consiste à définir un choix d'activités et décider de d'affectation des ressources (Porter, 1998), (Mintzberg et Quinn, 1998) pour que l'innovation entrepreneuriale puisse se réaliser.Comme le soulignent Christensen, Raynor et Anthony. (2003), les directeurs d'entreprises savent que leurs organisations doivent croître et surtout grâce aux environnements externes si changeants, auxquels ils doivent se confronter et se soumettre. Le changement est une constante puisque le capital économique d'investissement est difficile à obtenir et que les firmes sont peu disposées à prendre des risques. Les directeurs savent que l'innovation est un facteur clé pour atteindre la croissance et le succès sur les marchés, la clé pour la croissance, consiste à réaliser des processus créatifs pour arriver à l'innovation disruptive.

L'innovation disruptive survient lors du lancement sur le marché de biens et de services avec une forte valeur, et que ceux-ci dépassent en termes de valeur, les biens et les services qui

jusque-là se trouvaient sur le marché et qui peu à peu, du fait de n'être pas d'un caractère disruptif peuvent disparaître par l'action de l'innovation disruptive.Nous trouvons que le gouvernement constitue l'un mécanisme qui encourage le plus l'innovation, cela nous amène à considérer les externalités comme les restrictions et autres règles politiques du gouvernement qui influencent et encouragent l'innovation.

Dans ce cas nous pouvons mettre en évidence la manière dont la contingence, dans le cas présent et les externalités, encouragent l'innovation. Le mot contingence signifie avoir une incertitude face à une circonstance qui peut s'avérer positive ou négative, un modèle organisationnel unique ou exclusif ne permet pas d'atteindre l'efficacité, la théorie de contingence fait l'emphase dans laquelle il n'y a rien d'absolu dans les organisations ni dans la théorie administrative, tout est relatif et dépend toujours d'un quelconque acteur, la structure d'une organisation et son fonctionnement dépendent de sa relation avec l'environnement externe (Pinto, Soto, Gutíerrez & Castillo, 2003).

Les organisations vivent dans un contexte complexe dû aux environnements auxquels elle doivent se confronter et qui provoquent des changements, selon Chiavenato (2002), Il existe deux théories qui étudient le climat externe : la théorie de systèmes et la théorie de contingence. Un système est l'ensemble intégré de différentes parties liées entre-elles qui développent une activité ou une fonction pour atteindre un objectif spécifique. La théorie de systèmes argumente qu'aucune organisation ne fonctionne de manière libre ou autonome, toute organisation est un système qui vit et opère dans un climat où elle reçoit des fournitures pour produire et livrer des résultats en termes de produits et de services sur les marchés où elle opère. Dans la théorie des systèmes, les organisations doivent être observées à partir de deux dimensions : premièrement la totalité, qui se rapporte à la somme des parties que l'organisation intègre, et deuxièmement l'objectif que l'organisation désire atteindre.

Les organisations performantes sont celles qui sont capables de s'adapter rapidement aux fluctuations des marchés, les organisations en tant que systèmes ouverts cherchent à y entrer tout en s'assurant des portes de sorties dans un échange permanant.

La structure et la dynamique de l'organisation sont des aspects qui dépendent totalement des conditions du climat externe. Il existe une nécessité de changement organisationnel à travers quelques facteurs comme l'innovation, le renouvellement et le changement continu. L'organisation devient contingente en rapport avec tous les aspects du climat externe, aujourd'hui, c'est le principe de l'organisation statique et prévisible qui est en tête mais tout demeure continuellement changeant, éphémère et imprévisible.

En deuxième lieu, en accord avec le réseau des acteurs qui influencent et encouragent l'innovation, nous trouvons également les motocyclistes qui sont chaque fois plus informés à propos de la technologie et de l'usage des motocyclettes. En troisième lieu, nous trouvons les universités qui devraient jouer un rôle plus important pour encourager et développer l'innovation. La recherche et la formation technique qui se développe dans les universités pourrait contribuer à la connaissance en tant que facteur productif dans les entreprises et inversement, l'expérience pratique des entreprises pourrait nourrir dans une grande mesure l'université et la connaissance.

Sur le soutien de la part des universités pour encourager l'innovation dans le secteur des motocyclettes, voici ci-après l'opinion d'une des personnes lors des entretiens (Entretien 9) :

« Ce qui manque en fait, c'est davantage un rapprochement et un travail conjoint entre l'industrie et l'université, voire l'académie. À Bogotà, on peut voir ça un peu plus qu'ailleurs, on y voit des rapprochements, surtout entre l'Industrie du pétrole et des universités de Bogotà comme l'université des Andes et « La Nacional », de façon plus constante avec cette dernière puisqu'on y trouve comme des laboratoires et des groupes de recherche pratiquement dédiés à ce type d'entreprises. Dans l'industrie des motocyclettes cela n'existe toujours pas. Certes, il y a eu quelques rapprochements, d'ailleurs nous sommes en train d'examiner la possibilité de soutenir un groupe de recherche à l'université technologique de Pereira, mais c'est difficile car il faudrait également compter avec une importante collaboration de la Marque et de la maison mère pour que cela se fasse. Effectivement, en tant que filiale nous pourrions faire preuve d'initiative, apporter notre appui, mais nous devons agir avec comme base, les mêmes restrictions et indications

imposées par notre maison mère, alors si elle nous dit « Restez tranquilles ! », nous devons rester tranquilles, mais si elle nous dit « allez-y, faites des partenariats ! » alors, effectivement, nous agirons de cette manière »

De plus, dans ce réseau nous pouvons remarquer que le marché exige de nouvelles technologies, que les changements culturels encouragent aussi l'innovation, que l'innovation provient surtout de l'industrie automobile où de plus grandes innovations sont réalisées avec de nouvelles technologies liées aux changements environnementaux mais aussi pour engendre de meilleures valeurs pour les clients.

Un autre élément important que l'on peut noter dans ce réseau comme mécanisme qui affecte l'innovation entre différents secteurs pour développer la fabrication totale d'un véhicule en Colombie, vu que l'industrie est en train de travailler pour respecter le taux de 17% que règlemente le gouvernement en matière d'intégration nationale de pièces de rechange et accessoires pour les motocyclettes

Un autre élément important que l'on peut observer dans ce réseau comme mécanisme qui influence l'innovation, c'est la coopération entre différents secteurs dans le but de développer la fabrication complète d'un deux-roues motorisé en Colombie, vu que l'industrie est déjà en train de travailler pour respecter le taux de 17% de pièces et accessoires fabriqués localement imposé par le Gouvernement dans le cadre de la loi d'intégration nationale concernant les motocyclettes. Cependant, les acteurs concernés n'avancent pas de manière suffisamment proactive pour dépasser le taux d'intégration minimum demandé. Probablement à moyen ou à long terme, nous pourrons produire une motocyclette avec 50%, voire 100% de pièces nationales, cela peut réussir si la chaîne d'approvisionnement entre les fournisseurs, les entreprise et les distributeurs coopèrent et investissent conjointement.

Autre élément important observé dans le réseau qui agit sur l'innovation, ce sont les maisons mères des compagnies car ce sont elles qui produisent réellement la motocyclette dans sa totalité.

L'innovation qui dépend des maisons mères des entreprises pour l'une des personnes dans les entretiens (Entretien 9) signifie :

« Si nous parlons de Suzuki en particulier, tous les processus d'innovation et de développement sont réalisés dans l'usine-mère, à Hamamatsu au Japon où se trouvent tous les processus et les chronogrammes de recherche et développement, mais si tu vas dans d'autres usines dans le monde, ce n'est pas pareil, à moins qu'il ne s'agisse d'unités de production, mais elles sont toutes dirigées depuis la maison mère »

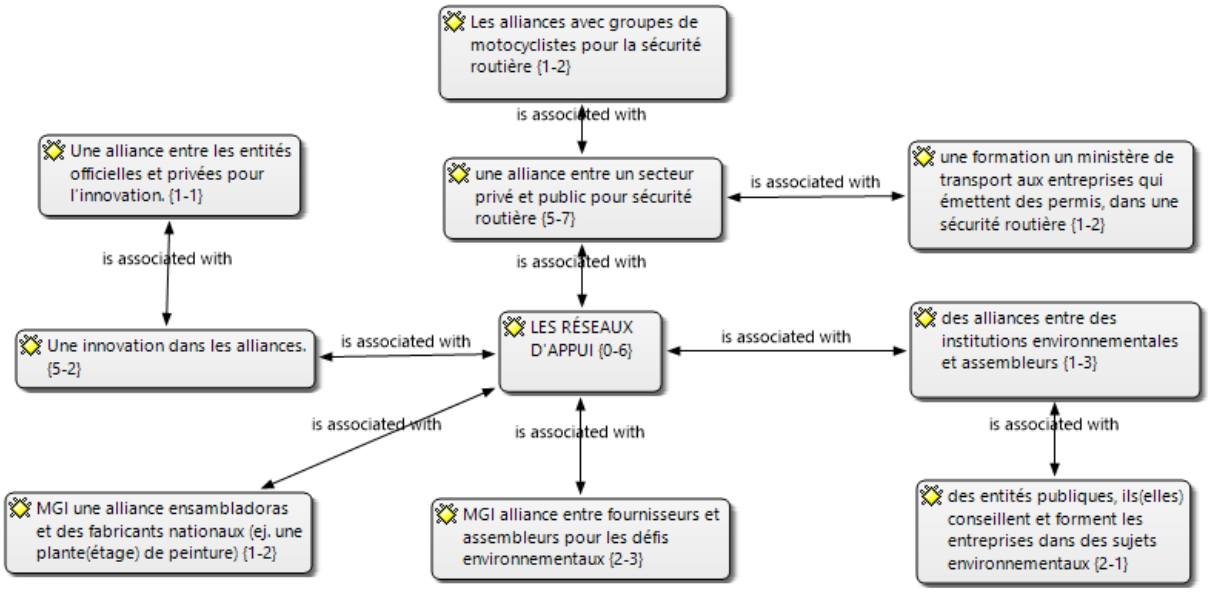

Figure 36.Les Réseaux d'Appui

Les réseaux d'appui, ce sont des relations d'influence que l'entreprise noue dans le but d'agir sur le milieu externe, ce sont des relations de pouvoir et aussi de collaboration.
Selon Devlin et Moguillansky. (2009), pour la transformation productive des entreprises, il convient de travailler de manière sociale et inclusive sur deux fronts, le premier, en ayant une vision stratégique sur l'avenir et le second, en bénéficiant d'une collaboration ou d'une alliance public-privé afin de former des consensus appuyés dans la plus haute sphère politique, sans aucun intérêt de la part de la politique traditionnelle et son opération doit formuler et favoriser conjointement des stratégies de transformation productive, sociale et environnementale.

Il existe une alliance entre le secteur public et le secteur privé en matière de sécurité sur les routes, il existe aussi des alliances dans la chaîne d'approvisionnement entre les fournisseurs et les assembleurs en matière des défis environnementaux.On observe aussi des alliances formées par les motocyclistes comme les clubs et des alliances formées par les assembleurs de motocyclettes.

4.2 Conclusion

Nous avons présenté ci-dessus les résultats des entretiens réalisés auprès des entreprises du marché des motocyclettes en matière de mécanismes de gouvernance que les entreprises développent en matière d´innovation dans les marchés. L'étude de la gouvernance implique l'étude et le développement des relations d'influence que l'entreprise pratique pour influencer le milieu externe et ses relations de pouvoir. L'enjeu de cette recherche résidait à reconstituer la relation entre le phénomène de la gouvernance des entreprises et les marchés du secteur des motocyclettes et d'identifier les mécanismes de la gouvernance et ses causes possibles.

Le gouvernement comme institution est le mécanisme qui motive le plus l'innovation entrepreneuriale, dans le secteur des motocyclettes, les restrictions, les impôts et toutes les politiques de restriction de l'État encouragent et façonnent l'innovation.Il manque aussi un rapprochement et un travail conjoint entre l'industrie et l'université pour avancer sur le sujet de l'innovation et ajouter de la valeur pour le consommateur.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Cette recherche, menée dans le cadre d'une démarche qualitative et abductive, appuyée sur une revue de littérature et sur une observation du marché des motocyclettes en Colombie, auprès d'un échantillon total de 12 entretiens, dont 4 entretiens ont été effectuées auprès des directeurs de la production, des ventes ou du marketing, 5 entretiens ont été effectuées auprès les gérants de points de vente et des fournisseurs de pièces détachées et 2 entretiens ont été effectuées auprès des institutions gouvernementales et un entretien a été effectué avec une association de motocyclistes, nous a permis de mettre à jour une analyse de les mécanismes de gouvernance des entreprises du marché des motocyclettes en Colombie, qui peut se résumer dans les sections suivantes.

1. Vers une nouvelle conceptualisation de la gouvernance des entreprises innovantes dans un marché mature

La théorie de coûts de transaction est un pilier majeur pour l'étude de la gouvernance, tandis que la théorie de l'agence et celle des droits de propriété se centrent sur les contrats, le pouvoir et l'autorité, la théorie des coûts de transaction traite la gouvernance pour analyser les coûts de transactions sur le marché et les coûts de coordination dans les entreprises.

Pour l'étude des transactions dans l'investissement des entreprises, il est impératif d'analyser la spécificité, la fréquence et l'incertitude des actifs afin d'élaborer de futures perspectives de développement et comprendre la vision globale des affaires sur les marchés ainsi que toutes les implications des parties prenantes. C'est pourquoi, pour conduire le changement, il est primordial d'avoir une vision globale à partir de l'étude du changement des environnements externes, de telle manière que les entreprises puissent l'anticiper et le mener à bien. Pour la gestion du changement, comprendre les virages technologiques, compétitifs et réglementaires doit primer sur toutes les autres activités de l'entreprise afin qu'elle puisse innover fréquemment (Godet, 2007).

La gouvernance est un concept clé pour comprendre les différentes formes de gestion des sociétés et des entreprises, celles-ci ont une structure sociale qui évolue dans un environnement dynamique possédant des intérêts multiples et contenant différents acteurs. À travers la gouvernance, les entreprises analysent le niveau d'implication des différentes parties qui les dirigent et décident de leur orientation stratégique afin d'évaluer l'usage qui est fait de leurs ressources ainsi que les résultats de l'entreprise.

L'étude montre que les entreprises sont les principaux mécanismes de gouvernance, elles tournent autour des affaires et des transactions, et la manière dont elles les organisent est spécifique pour chacune d'elles, c'est pourquoi, il est important de réaliser de fréquentes études sur la forme de gouvernance qui existe dans les industries pour chaque entreprise.

La gouvernance cherche aussi à ce que les organisations et les entreprises fassent ce qui correct pour toutes les parties prenantes. Une bonne gestion de la gouvernance des entreprises peut augmenter la confiance de parties prenantes comme les institutions, les consommateurs, les communautés et les investisseurs en vue de l'obtention de bons résultats.

Notre étude confirme que c'est le conseil d'administration qui est le principal mécanisme de gouvernance de l'entreprise, en effet, celui-ci développe des relations horizontales avec ses cadres pour faire coïncider les produits avec le marché. Le conseil d'administration a pour fonction d'approuver les propositions de la gérance et donner les directives en ce qui concerne les thèmes environnementaux. Il existe donc une réelle relation de dépendance de la gérance vis-àvis du conseil d'administration. C'est pourquoi nous pensons que la société peut exercer un contrôle social directement auprès des conseils d'administration des entreprises pour les inciter à innover en matière de pollution et de qualité de vie des consommateurs.

Cette étude a permis d'identifier les principaux mécanismes de gouvernance internes des entreprises et elle a identifié quatre mécanismes principaux qui sont : les mécanismes financiers, les mécanismes de co-gouvernance, les mécanismes environnementaux et les mécanismes de ressources humaines.

Les mécanismes financiers sont représentés à partir de l'investissement dans l'industrie dédiée aux projets d'innovation afin d'augmenter la valeur perçue par le consommateur colombien de motocyclettes. Les projets d'innovation sont davantage consacrés à personnaliser les produits et à augmenter leur pénétration dans le marché, Les mécanismes financiers poussent un développement au niveau local, d'autre part les mécanismes financiers sont représentés aussi par l'innovation dans le financement direct en cherchant à faciliter et à accélérer les ventes à travers des mécanismes de financement direct, des offres et des techniques toujours plus créatives vont jusqu'à assurer directement les livraisons dans les points de vente.

Les mécanismes de co-gouvernance sont représentés par les conseils d'administration et la haute direction où se développent les relations horizontales de travail d'équipe pour rapprocher le produit et le marché. L'entreprise est organisée de manière hiérarchique.
Les mécanismes de ressources humaines, dans ce cas, la notion de ressources humaines est remplacée par celle du talent humain, où les entreprises cherchent les gens qui ont de meilleures capacités, les entreprises cherchent l'intégralité dans le service des conseillers, la formation des travailleurs en matière d'innovation, le personnel engagé pour faire des recherches de marché, les employés avec goût et interaction avec le produit et l'entreprise avec un style collaboratif.

Les mécanismes environnementaux sont dirigés de façon à être plus respectueux de l'environnement, nous constatons que l'industrie travaille sur des mécanismes environnementaux pour faire l'alliance entre fournisseurs et assembleurs dans les défis environnementaux et la responsabilité sociale et l'innovation dans la disposition finale (logistique inversée).

Cette étude a permis d'identifier les principaux mécanismes de gouvernance externe des entreprises. On peut noter qu'il existe une forte relation entre l'innovation et la politique environnementale du gouvernement colombien qui est le grand acteur des mesures prises en matière de lutte contre la pollution. Ce dernier légifère constamment dans ce sens y compris par des mesures qui cherchent à décourager l'usage des deux-roues motorisés, pourtant il

existe d'autres moyens à sa portée tels que l'éducation en matière de sécurité routière et les impôts.

La recherche affirme que les entreprises de motocyclettes dénombrent et étiquettent ce qui représente un marché mature avec les éléments suivants : le fort volume de ventes, le haut niveau de connaissances atteint par l'industrie, le nombre de groupes de motards connectés entre eux, l'usage du produit proprement dit, l'adoption de technologies de pointe qui demandent de lourds investissements, les exigences de qualité des produits de la part des consommateurs, tous ces éléments servent à interpréter la maturité du marché.

L'étude révèle qu´il existe une similitude entre les cycles de vie du produit, de la technologie et des marchés. Pour Shahmarichatghieh, Tolonen, et Haapasalo, (2015), les différentes étapes des trois cycles de vie sont relativement semblables mais leurs critères de recherche sont complètement différents.

L'étude montrequ' « il existe un grand choix pour innover quand le marché est mature » Cooper (2011). Au niveau global, les marchés et les industries deviennent plus matures et ont tendance à ne plus se différencier. Le lancement sur le marché d'un produit ou d'un service offrant une grande créativité et une forte innovation est devenu très rare.

À partir de l'incertitude dans les industries pour expliquer le passage du stade de la croissance à celui de la maturité, il est nécessaire d'éffectuer une analyse détaillée de l'environnement interne et externe des industries pour déterminer leur état, car il a pu y avoir des changements structurels dans l'environnement ou de caractère unique pour pouvoir identifier si les industries se trouvent actuellement à un stade mature ou et encore en croissance, de même façon, les marchés font face aux changements structurels, et il faut une bonne analyse pour désigner exactement quand un marché passe du stade de la croissance à celui de la maturité. En accord avec le réseau des acteurs qui influencent et encouragent l'innovation, nous trouvons également les motocyclistes qui sont chaque fois plus informés sur la technologie et l'usage des motocyclettes. En troisième lieu, nous citons les universités qui devraient jouer un rôle plus important pour encourager et développer l'innovation. La recherche et la

formation technique qui se développe dans les universités pourrait contribuer à la connaissance en tant que facteur productif dans les entreprises et inversement le l'expérience pratique des entreprises pourrait nourrir dans une grande mesure l'université et la connaissance.

L'analyse empirique de notre étude révèle que l'industrie des motocyclettes en Colombie explorait les domaines d'innovation suivants :
l'innovation dans l'assistance à la conduite, l'innovation dans l´efficacité de la propulsion, L'innovation commerciale, L'innovation pour que les systèmes soient plus respectueux envers l'environnement et l'innovation dans l'esthétique des motocyclettes.

L'assistance à la conduite est centrée sur la sécurité, l'industrie des motocyclettes recherche la sécurité, non seulement celle du pilote et du passager, mais aussi celle des autres personnes, c'est à dire les piétons.
L'innovation dans l'efficacité de la propulsion concerne la puissance que peut avoir une motocyclette, qui est centrée surl'efficacité des moteurs pour la génération d'énergie et l'innovation dans les systèmes de carburation plus efficaces, les motocyclettes plus autonomes et moins gourmandes en carburant, Comme soulignent Midler, Maniak, et Beaume (2012), A la fin des années 2000, tiré par un durcissement régulier des réglementations mondiaux et l´augmentation tendancielle des prix des carburants, gagner une gramme de CO2 ou quelques dixièmes de litres au 100 km de consommation s'est imposé comme un enjeu majeur des stratégies d´innovation des constructeurs et des fournisseurs.

Dans l'innovation commerciale, on trouve des éléments comme : l'innovation dans le financement direct, l'innovation dans les transactions monétaires, l'offre de produits et de services complémentaires, l'innovation dans la publicité, l'innovation dans les canaux de communication et l'innovation des canaux de distribution dans la personnalisation du produit.

l'innovation dans l'esthétique des motocyclettes, il en ressort que les canaux de distribution innovent dans la personnalisation des produits.

À partir de la révision des modèles d'innovation proposés dans la littérature académique, nous pouvons caractériser différents modèles d'innovation abordés par différents auteurs mais Il n'existe pas encore un modèle général d'innovation.

L'étude montre que l'innovation de l'industrie des motocycles en Colombie est basée sur les modèles d'innovation linéaires et non sur les modèles d'innovation en réseaux, parce qu'ils n'incluent pas d'autres groupes de personnes intéressées par l'innovation des entreprises comme les universités, les groupes de consommateurs et autres intéressés par le marché des motocycles.

Cette étude a révélé que l'État est le principal mécanisme externe qui permet, à travers ses règlementations et sa politique, de faire en sorte que les entreprises génèrent l'innovation. C'est pourquoi nous pensons que si la société et les communautés exercent un contrôle social auprès du Gouvernement pour dénoncer des effets nocifs découlant des activités de certaines entreprises (pollution, effets sur la santé,…), celui-ci va faire pression sur ces entreprises avec de nouvelles taxes ou règlementations qui auront pour effet de les encourager à innover afin de s'y soustraire.

Cependant, parfois une règlementation menée de façon anarchique peut nuire à l'innovation, par exemple, dans le cas de la politique menée par le Gouvernement colombien auprès des différents acteurs du marché des motocyclettes car il a laissé ce marché se développer de façon anarchique et non planifiée, en effet, il n'existe pas en Colombie de pistes dédiées aux deux roues motorisées, l'usage des motocyclettes s'y est surtout développé à cause de l'insuffisance et de l'inefficacité des transports en communs, les initiatives visant à améliorer cette situation sont lentes à mettre en œuvre, la restriction de circulation pour les automobiles sous forme de circulation alternée, nommée « pico y placa », et basée sur les plaques d'immatriculation, afin de déterminer quels sont les véhicules qui ont le droit circuler, s'est révélée être au final une opportunité favorisant l'utilisation de la motocyclette à tel point que quelques villes envisagent une telle restriction pour les motocyclettes.

Étant donné que la population colombienne tend à croître, il y va de même pour ses besoins en moyens de transport. Comme le mentionne National Geographic (2011), la population mondiale devrait atteindre neuf milliards d'habitants d'ici à 2045, ce qui aurait pour effet d'épuiser les ressources de la planète, cependant, la technologie et l'innovation progressent de façon positive dans divers domaines tels que la production d'aliments, la santé, les transports, la longévité des personnes, etc.

C'est pourquoi nous avons besoin que la société et les communautés puissent exercer un contrôle social sur le Gouvernement et sur les entreprises afin de stimuler la transition écologique vers de nouveaux véhicules utilisant des sources d'énergies alternatives.

On peut également et heureusement constater qu'il existe une réelle volonté des entreprises à vouloir former les travailleurs en matière d'innovation. Il est important de souligner que le personnel se prête volontiers aux analyses de marché que réalisent les entreprises en testant leurs produits et services, en donnant leur avis, puis en collaborant avec les chargés de clientèle de leur entreprise. Comme le soulignent Mejía Giraldo, Bravo Castillo, et Montoya Serrano (2013), les entreprises doivent encourager et renforcer, chez leurs employés, des aptitudes et des comportements en matière de collaboration, de confiance et maintenir de bonnes relations avec eux de manière à ce que les effets positifs se répercutent sur toute la chaîne de production.

Il ressort de notre étude qu'il existe un intérêt de la part du gouvernement à décourager l'usage des motocyclettes, en effet, celui-ci à mis en place une série de règlementations et d'impôts qui ne leur sont pas favorables et vont à l'encontre de la nécessité de se déplacer de la population la plus modeste qui utilise majoritairement des moyens de transport. Pour contrer cette politique, il est nécessaire que la population concernée puisse exercer un contrôle social sur le gouvernement pour encourager le marché de la motocyclette en Colombie.

À propos des mécanismes de gouvernance externe en matière environnementale, on peut observer que le Gouvernement exige des assembleurs qu'ils adoptent de nouvelles technologies moins polluantes sur leurs modèles. Par ailleurs, le Gouvernement est en train

de travailler sur des règlementations plus respectueuses de l'environnement, par exemple, il conduit un projet visant à obliger Ecopetrol, entreprise d'État, à améliorer la qualité du carburant qu'elle commercialise, une réglementation de logistique inverse concernant l'assemblage de tous les véhicules en Colombie, enfin, une exigence que les motocyclettes commercialisées en Colombie adoptent la norme Euro 2 et 3 en ce qui concerne les émissions de gaz polluants.

Actuellement, le Gouvernement taxe fortement l'importation des motocyclettes de façon à restreindre leur nombre et favorise les assembleurs nationaux en leur appliquant une faible imposition. Cette politique favorise l'innovation dans la mesure où ce sont les assembleurs nationaux qui diversifient davantage leur production et leurs services en apportant plus de valeur sur ce marché. Cette politique crée d'une part des barrières et freine les investisseurs qui pourraient être intéressés par le marché d'autre part, favorise la création d'oligopoles dans le pays. Les assembleurs profitent de leur avantage fiscal pour proposer de meilleurs prix aux consommateurs, ce qui dope surtout les ventes de motocyclettes de petites et moyenne cylindrées, car pour les grandes cylindrées, plus luxueuses et plus coûteuse, le taux d'imposition n'affecte la demande que dans une faible mesure, cette tranche de clientèle étant plus aisée. Pour le Gouvernement, il est important de garder un juste équilibre concernant ses recettes fiscales entre les importateurs et les assembleurs de manière à ne pas faire barrage à la demande ou la pénaliser.

Les entreprises du marché des motocyclettes font des efforts pour améliorer les moteurs de leurs modèles afin qu'ils soient compatibles avec la politique de développement durable imposée par le Gouvernement. Ces efforts portent sur deux principaux aspects : obtenir un meilleur rendement des moteurs et développer des pièces, châssis et autres parties annexes plus respectueuses de l'environnement.

2. Sur le plan pratique

Les résultats de notre travail dévoilent que le marché des motocyclettes en Colombie se stabilise à un niveau compris entre 500.000 et 550.000 unités vendues chaque année, niveau à partir duquel nous pouvons classer ce marché comme étant mature et qui s'avère être très

rentable et attractif pour les assembleurs et les importateurs. Les entreprises qui veulent innover dans un marché mature doivent défendre leurs positions en développant et en diversifiant leur gamme de produis ou services (Cooper, 2005).

Au fil du temps, les organisations évoluent face aux changements des marchés. Les entrepreneurs nécessitent que leurs produits et services s'adaptent rapidement à ces changements dont l'analyse s'avère complexe. Pour en apprécier les mouvements, cela demande de comprendre les motivations des consommateurs, et plus particulièrement, la signification qu'ils perçoivent de la valeur.

il est nécessaire d'avoir une vision globale des marchés, c'est pourquoi, il est nécessaire d'analyser l'évolution du changement dans son environnement afin de pouvoir le mettre en place dans l'entreprise.

il est indispensable que les entreprises anticipent le changement pour pouvoir le conduire à terme correctement, et étudient les virages technologiques, la dynamique de la concurrence et les changements de règlementations. Ces tâches doivent être prioritaires sur les autres activités de l'entreprise afin de pouvoir innover fréquemment (Godet, 2007).

Cette étude montre que les entreprises colombiennes se préoccupent d'innover uniquement quand l'État l'exige à travers de nouvelles normes et règlementations et ne manifestent pas d'intérêt pour l'innovation en dehors des contraintes et des obligations que l'État leur impose.

Notre travail montre que les innovations réalisées par les entreprises du marché des motocyclettes tendent vers l'innovation et la sécurité, aussi bien au niveau commercial et logistique qu'au point de vue du design, ce sont des innovations incrémentales et non pas radicales comme de nouvelles motos avec des sources d'énergie hybride ou électrique plus respectueuses de l'environnement.

En Colombie, le retard de développement dans l'infrastructure routière des villes occasionne continuellement des embouteillages alors que le nombre de véhicules ne cesse de croître, ce qui augmente considérablement la consommation de carburant et le taux de pollution atmosphérique. Il est urgent que les entreprises et autres acteurs de ce marché utilisent tous

les moyens légaux pour faire pression sur le Gouvernement afin que celui-ci œuvre rapidement pour réparer les voies de circulation, créer des pistes pour les deux roues et assurer une meilleure gestion du flux routier. Il manque également un rapprochement et un travail commun entre les entreprises et les universités pour favoriser l'innovation et ajouter de la valeur pour les consommateurs.

3. Sur le plan méthodologique et les limites de l'étude

Cette étude est une recherche qualitative sachant que les affirmations qui s'y trouvent sont des interprétations de résultats fondées sur l'information fournie par divers acteurs du marché des motocyclettes en Colombie.

Pour la réalisation de ce travail, il a fallu impliquer d'autres entreprises collatérales telles que des fabricants de freins, de batteries, de pneus et d'accessoires plastiques. Chacune d'elles pourrait contribuer à compléter ce travail de recherche, ce qui pourrait permettre d'identifier les différents mécanismes de gouvernance liés à l'innovation.

Notre étude montre que le concept de valeur est la perception de satisfaction que retire un client entre les avantages qu'il retire d'un produit ou service et les coûts qu'il doit assumer pour les acquérir (Kotler et Keller, 2012), cette notion de valeur est directement liée à la gouvernance de l'innovation par les entreprises qui l'appliquent pour créer ou développer des marchés.

Notre travail révèle que la clientèle féminine ouvre de nouvelles perspectives de développement pour les équipementiers qui adaptent les vêtements et les accessoires à cette nouvelle clientèle, le marché colombien étant jusqu'à très récemment dédié en grande majorité à une clientèle masculine.

Il serait judicieux que les entreprises fassent régulièrement des recherches pour identifier les critères de valeur des femmes concernant ce nouveau segment de marché afin de leur proposer des produits et des services mieux adaptés à leurs exigences.

La gérance des entreprises doit encourager les relations publiques comme stratégie de rapprochement avec le Gouvernement pour obtenir des avantages fiscaux et des règlementations qui les favorisent y compris dans le domaine de la sécurité routière, en encadrant davantage les écoles de conduites afin de réduire le taux d'accidents et de victimes sur les routes.

4. Propositions pour de futures études de la gouvernance des entreprises

Donner une continuité à ce travail de recherche peut être productif pour le défi de la connaissance à propos de la gouvernance des entreprises, ses mécanismes et la manière dont les innovations sont réalisées face aux changements du marché.
Nous proposons que d'autres études de recherche puissent se faire dans d'autres pays d'Amérique Latine à propos du marché des motocyclettes, comme, par exemple, le Brésil qui en est le leader afin d'établir un point de comparaison concernant la dynamique des mécanismes de gouvernance des entreprises qui innovent dans nos pays respectifs.

Des études complémentaires sont souhaitables afin d'analyser les effets du contrôle social sur la gouvernance des entreprises à partir de l'action des associations de consommateurs qui peuvent l'exercer et, également arrêter ou encourager la gestion et les opérations de entreprises où encourager celles-ci dans la recherche de nouvelles technologies plus respectueuses de l'environnement et les adapter sur les marchés.

Cette étude montre qu'il existe une similitude entre les cycles de vie du produit, de la technologie et des marchés (Shahmarichatghieh, Tolonen, et Haapasalo, 2015), mais les critères des recherches sont complètement différents pour chacun d'eux. Nous proposons de faire des études futures à propos de l'analyse de la gouvernance des entreprises et ses mécanismes face aux différents cycles de vie du produit, de la technologie et des marchés.

RÉFÉRENCES

1/ Abreu, J. L. (2010). Social Innovation: Concepts and Stages. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 134-148.

2/ Achilladelis, B. (1993). The dynamics of technological innovation: The sector of antibacterial medicines. *Policy Research* , 279-308.

3/ Alkhafaji, A. (1989). A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment. Westport, CT: Quorum Books.

4/ Andrews, K. (1982). Rigid rules will not make good boards. Harvard Business Review, 60, pp. 34-40

5/ Acosta, G. R. (2018). Gobierno corporativo y poder-teoria de agencia. *Revista Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE Ecuador*, 1-15.

6/ Adizes, I. (1994). *Ciclos de vida de la organización.* Madrid: Diaz de Santos S. A.

7/Agarwal , R., Sarkar , M., & Echambadi , R. (2002). The conditioning effect of time on firm survival: an industry life cycle approach. *Academy of Management Journal, 45*(5), 971-994.

8/ Alchian, A. A., & Woodward , S. (1987). Reflections on the Theory of the Firm. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 110-136.

9/ Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-Business. *Strategic Management Journal, 22*, 493–520.

10/ Andi. (2017). *Las motocicletas en Colombia aliadas del desarrollo del país.* Bogotà: Editorial de Cara a Cara Comunicación Integral E.U.

11/ André, P., Khemakhem, H., & Sakka, O. (2006). Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien. *27ème Congrès de*

l'Association Francophone de Comptabilité, 1-31. Obtenido de https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548055/document

12/ Arias-Paz, M. (2001). *Motocicletas.* Madrid: Dossat 2000 S. L.

13/ Arrow, K. (1951). *Social Choice and Individual Values.* Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

14/ Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization.* Nueva York: W W Norton & Company.

15/ Arrow, K. (1995). *Interview to Kenneth Arrow.* New York: Region, Federal Reserve.

16/ Asomocol. (2018). *Asomocol*. Obtenido de http://asomocol.org/

17/ Autos de primera. (2018). *autosdeprimera.com*. Obtenido de https://autosdeprimera.com/motos/ventas-motos-nuevas-colombia-2017

18/ Azim, M. I. (2012). Corporate governance mechanisms and their impact on company performance: A structural equation model analysis. *Australian Journal of Management*, 1-25.

19/ Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 116-128.

20/ Bakkour, D. (2013). *Un essai de définition du concept de gouvernance*. Obtenido de http://www.lameta.univ-montp1.fr: http://www.lameta.univ-montp1.fr/Documents/ES2013-05.pdf

21/ Bancel, F. (1997). *La Gouvernance des Entreprises.* Paris: Economica.

22/ Barzel, Y. (1982). Measurement Cost and the Organization of Markets. *Journal of Law and Economics,, Vol. 25* (No. 1), 27-48.

23/ Barzel, Y. (1997). *Barzel Y. 1997. Economic Analysis of Property Rights.*New York: Cambridge University Press.

24/ Bateman, T., & Snell, S. (2001). *Administración una ventaja competitiva.*México: McGraw-Hill.

25/ Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa.* Bogotà, Colombia: El Manual Moderno.

26/ BDAA. (11 de Novembre de 2018). *Bibliothèque BDAA*. Obtenido de http://www.bdaa.ca/biblio/apprenti/forms/60.htm

27/ Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Lapides, P. D. (2000). Fraudulent Financial Reporting-Corporate Governance Mechanisms. (A. A. Association, Ed.) *Accounting Horizons*, 441–454.

28/ Bejarano, H. (2008). Verificación empírica de La curva de Laffer en la Economía Colombiana (1980–2005). *Facultad de Ciencias Economicas. Universidad Militar Nueva Granada*, 151-164.

29/ Berle, A. A., & Means, G. C. (1933). *The Modern Corporation and Private Property*.New York: MACMILLAN.

30/ Betch, M., Bolton, P., & Roel, A. (2005). *Corporate governance and control.* Buxelles: European Government Institute. Obtenido de www.ecgi.org/wp

31/ Bigliardi, B., & Galati, F. (2013). Models of adoption of open innovation within the food industry. *Trends in Food Science & Technology*, 16-26.

32/ Bonnafous-Boucher, M., & Dahl, J. (2013). *La théorie des parties prenantes.* Paris: La Découverte.

33/ Bonnafous-Boucher et Dahl. (2016). Stakeholder Theory: A model for strategic management. Springer Ed., pp. 1-102. Switzerland.

34/ Boutillier, S., & Uzunides , D. (2007). *La gouvernance de l'innovation: Marché et organisations.* France: L´Harmattan.

35/ Boutillier, S., & Uzunidis, D. (2007). Relations asymétriques et modes de coordination des processus d´innovation. En S. Boutillier, & D. Uzunidis, *La Gouvernance de l´Innovation* (pàgs. 8-9). Paris: L´Harmattan.

36/ Bowen , H. (1972). Toward a Humanist Economics. (M. E. Association, Ed.) *Nebraska Journal of Economics and Business, 11*(4), 9-24.

37/ Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), Problems of international justice: 97-113. Boulder, CO: Westview Press.

38/ Bradach , J., & Eccles , R. (1989). *Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms.*Boston: Annual Reviews Inc.

39/ Braudo, S. (23 de Novembre de 2018). *Dictionnaire du droit privé*. Obtenido de https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/gouvernance.php

40/ Brennan , D., Turnbull , P., & Wilson , D. (2003). Dyadic Adaptation in Business-to-Business Markets. *European Journal of Marketing*, 1-54.

41/ Brenner, S. (1993). The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. In J. Pasquero & D. Collins (Eds.), Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society: 205-210. San Diego.

42/ Brenner, S. (1995). Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. In J. Ndsi (Ed.), Understanding stakeholder thinking: 75-96. Helsinki.

43/ Bretonés, D. (2014). *Nouvelle gouvernance d´entreprise.* France: Collection Economie Management, Presses polytechniques et universitaires.

44/ Bretones, D. (2017). Les pôles de compétitivité : Gouvernance et performance des réseaux d'innovation. *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 124-129.

45/ Bromley, D. (1989). Economic Interests and Institutions. New York: Basil Blackwell., p. 41

46/ Bunge, M. (2011). *La investigación científica* (5 ed.). Ciudad de México, México: Siglo XXI.

47/ Camps, X. (18 de Mars de 2015). *World Economic Forum.* Obtenido de Cómo y por qué crear una estrategia de innovación: https://es.weforum.org/agenda/2015/03/como-y-por-que-crear-una-estrategia-de-innovacion/

48/ Canales, M., &Àlvarez, R. (2017). Impacto de los obstàculos al conocimiento en la innovación de las empresas chilenas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 78-85.

49/ Cantero, S. M. (2014). Teoría fundamentada y Atlas.ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 1-19.

50/ Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L´entreprise dans la societé.* Paris: La Découverte.

51/ Carrion, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción.*Madrid: Esic.

52/ Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, .* Source:. *Business Horizons*, 39-48.

53/ Carroll, A., & Schwartz. (2003). Corporate Social Responsabiliy : A Three- Domain Approach. *Business Quarterly, 13*(4), 503-530.

54/ Carroll, A. (1989). Business and society: Ethics and stakeholder management. Cincinnati: South-Western.

55/ Cornell, B., & Shapiro, A. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. Financial Management, Vol. 16: 5-14.

56/ Charlety-Lepers, P. (1990). Les offres publiques d'achat et d'échange Une synthèse de la littérature. *Sciences Po University Press*, 869-893. Obtenido de http://www.jstor.org/stable/3501793

57/ Charreaux, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. *Université de Bourgogne*, 1-57.

58/ Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux.* Dijon: Fargo - Centre de recherche en Finance, Architecture, Université de Bourgogne.

59/ Charreaux, G. (2015). Pour une véritable théorie de la latitude managériale. *Revue française de gestion, 111*, 189-212.

60/ Chaudey, M. (2014). *Analyse économique de la firme.* Paris: Armand Colin.

61/ Chauviré, C. (2010). Aux sources de la théorie de l'enquête : la logique de l'abduction en Peirce. (U. E. Bosque, Ed.) *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia, vol.*

X(núm. 20-21), 27-56. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41418343001

62/ Cheung, S. (1983). The Contractual Nature of the Firm. *Journal of Law and Economics*, 1-21.

63/ Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos Tiempos.*Bogotà: Mc Graw Hill.

64/ Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Adminsitración de la Cadena de Suministro.*México: Pearson Education.

65/ Chou, J., Ng, L., Sibilkov, V., & Wang, Q. (2011). Product market competition and corporate governance. *Review of development finance*, 114-130. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Product_market_competition_and_corporate_governanc.pdf

66/ Christensen, C., Raynor, M., & Anthony, S. (2003). Six Keys to Building New Markets by Unleashing Disruptive Innovation. *Harvard Business Review*, 8. Obtenido de https://hbswk.hbs.edu/item/six-keys-to-building-new-markets-by-unleashing-disruptive-innovation

67/ Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 20: 92-117

68/ Coase, R. (1937). *La naturaleza de la Empresa.*London: London School of Economics.

69/ Coase, R. (1960). The Problem of Social Cost-. *The Journal of Law Economics*, 1-69.

70/ Coase, R. (2005). *L'entreprise, Le marché et le droit* . Paris: Éditions d' organisation.

71/ Cohen, M. A. (2013). Democracia deliberativa y gobernanza ambiental: ¿conceptos transversales de una nueva democracia ecológica? *Sociologica México*, 73-122.

72/ Concha, T., Ramírez , J., & Acosta, O. (2017). *Tributación en Colombia: reformas, evasión y equidad.*Santiago de Chile: Naciones Unidas.

73/ Cooper, R. (2011). Perspective: The innovation dilemma: How to innovate when the market is mature. . (J. o. Management, Ed.) 2-27. Obtenido de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-5885.2011.00858.x

74/ Cooper, R. G. (2011). Perspective: The Innovation Dilemma: How to Innovate when the market is mature. *Product Innovation Management*, 2-27.

75/ Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les Nouvelles Théories de l´entreprise.* (B. &. Taupin, Ed.) Librairie Générale Francaise.

76/ Cox, W. E. (1967). Product Life Cycles as Marketing ModelsCox. *Journal of the Graduate school of Business of the University of Chicago, 40*(4), 1-10.

77/ Croitoru, A. (2017). Schumpeter, Joseph Alois, 1939, Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, New York and London, McGraw – Hill Book Company Inc. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology*, 67-79.

78/ Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm.*New Jersey: Prentice Hall.

79/ Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities? *California Management Review, 2*, 70-76.

80/ Day, G. (1981). Strategic Market Analysis and definition: An integrated Approach. *Startegic Management Journal*, 281-299.

81/ De Bono , E. (2000). *El pensamiento lateral, manual de creatividad.*Buenos Aires: Paidòs.

82/ De Bono, E. (1995). *El Pensamiento Paralelo: De Sócrates a De Bono.*Buenos Aires: Paidòs.

83/ De Bono, E. (1997). *Ideas para profesionales que piensan.*Barcelona: Paidòs.

84/ De Souza Minayo, M. C. (2017). Origen de los argumentos científicos que fundamentan la investigación cualitativa. *Salud Colectiva, Universidad Nacional de Lanús*, 561-575.

85/ Dean, J. (1976). Pricing policies for new products. *Harvard Business Review*, 1-14.

86/ Devlin, R., & Moguillansky, G. (2009). Alianzas público-privadas como estrategias nacionales de desarrollo a largo plazo. *Cepal*, 97-116.

87/ Dinero. (2015). *Mujeres deciden el 70% de las compras en el mundo.* Obtenido de https://www.dinero.com/internacional/articulo/influencias-mujer-decisiones-compra-mundo/208085

88/ Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review, 19*, 252–284.

89/ Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of management review, 20: 65-91.

90/ Dong, M., Tse, D., & Hung, K. (2010). Effective Distributor Governance in Emerging Markets: The Salience of Distributor Role, Relationship Stages,and Market Uncertainty. *Journal of International Marketing*, 1-17.

91/ Dosi, G., Teece, D., & Winter, S. (1990). Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'économie industrielle, 51*, 238-254.

92/ Drucker, P. (1999). *La Gerencia de Empresas.*Buenos Aires: Suramericana.

93/ Duchen, P. (2012). *L'Innovation Commerciale.* Paris: Credoc-Université Paris-Dauphine.

94/ Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative.*Paris: Vuibert.

95/ Echeverry, R. D., Pineda, D. L., Ruano, L. D., Silva, T. F., Rodríguez, H. A., Agredo, M. L., & Aranzazu, V. C. (2018). *Innovación para la Competitividad.* Cali: Universidad del Valle.

96/ El Espectador. (2014). Motos solo generan el 7% de la contaminación ambiental en Bogotà. pàgs. 1-2.

97/ El Tiempo. (2017). Los motociclistas son los que màs mueren en accidentes viales. pàg. 3.

98/ Elkington, J. (1997). *Cannibals with Fork. The Triple Bottom Line of 21st Century Business.*London: Oxford.

99/ Elkington, J. (2006). Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability Source : http://onlinelibrary.wiley.com/. *Journal compilation.*, 522-529. Obtenido de http://onlinelibrary.wiley.com/

100/ Encyclo-Philo. (2018). *Encyclo-philo.fr*. Obtenido de http://encyclo-philo.fr/syllogisme/

101/Evan, W. M., & Freeman, R. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business: pp.75-84. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

102/ Evrard, I., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market: Fondements et Méthodes des recherches en Marketing.* Paris: Dunod.

103/ Fenalco. (2018). *Historia de Fenalco Bogota*. Obtenido de http://www.fenalcobogota.com.co/index.php/quienes-somo/historia

104/ Fernàndez, À. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado.*Madrid: Esic.

105/ Fernez-Walch, S., & Romon, F. (2013). *Management de L'innovation.* Paris: Vuibert.

106/ Fierro, E., & Mercado, P. (2012). La innovación organizativa y sus predictores desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Administración y Organizaciones,* 93-115.

107/ Flick, U. (2010). *An Introduction to Qualitative Research.*London: Sage.

108/ Fong, C., Florez, K., & Cardoza, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un anàlisis bibliométrico. *Nova Scientia, 9*(19), 411-440.

109/ Forrester, J. W. (1961). *Industrial Dynamics.* Manchester: MIT Press Cambridge.

110/ Forrester, J. W. (1968). Industrial Dynamics, after the First Decade. *Management Science,* 398-415.

111/ Frances, T., & Fortuin, J. M. (2009). Innovation drivers and barriers in food processing. *British Food Journal*, 839-851.

112/ Freeman, E. (1984). The stakeholder approach revisited. *Pitman Publishing* , 228-254.

113/ Freeman, R. & Gilbert, D (1987). Managing stakeholder relationships. In S. P. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), Business and society: Dimensions of conflict and cooperation, pp. 397-423. Lexington.

114/ Freeman, R. & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review Vol. 25, No 3., pp. 88-106.

115/ Friedman, M. (1970). The Social Responsability of Business is to increase its Profits. . *The New York Times Magazine*, 1-6.

116/ Friedman, M., & Friedman, R. (2002). *Capitalism and Freedom.* Chicago: University of Chicago Press.

117/ Friedman, T. (2018). *Gracias por llegar Tarde.*Bogotà: Deusto.

118/ Furobton, Richter E. (1991). "The New Institutional Economics: An Assessment. Texas A&M University Press, pp. 1-32.

119/ Galbraith, J. K. (2001). *The essential Galbraith John Kenneth Galbraith.* New York: Houghton Mifflin Company.

120/ Ganga, F., & Nuñez, O. A. (2018). Governance of organizations: Conceptual approach to higher education institutions. *Espacios*, 9-23.

121/ Garreau, L. (2015). De l'utilisation de la circularité en MTE : vers un dépassement de la tension entre créativité et rigueur méthodologique. (U. d. Trois-Rivières, Ed.) *Erudit, Volume 2, ,* (numéro 1 hiver 2015), 33. doi:10.7202/1028106ar

122/ Garrette, B., Daussage, P., & Durand, R. (2009). *Strategor*. Paris: Dunod.

123/ Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. (K. A. Publishers, Ed.) *Journal of Business Ethics, 53*, 51–71.

124/ Gaytan, E. D., & Ramos, J. C. (2017). Articulación de sectores y crecimiento económico en Colombia: un enfoque multivariado de detección de clusters empleando un Modelo de Insumo Producto. *Revista Facultad de Ciencias Economicas Umng, 25*(1), 7-23.

125/ Ghertman, M. (2003). *Oliver Williamson et la Théorie Des Coûts De Transaction Lavoisier | « » 2003/1 no 142 | pages x.* Paris: Revue française de gestion.

126/ Ghofar, A., & Islam, S. (2015). *Corporate Governance and Contingency Theory.*Switzerland: Springer International Publishing.

127/ Godet, M. (2007). Manuel de Prospective Stratégique, tome 1. Paris. Dunod.

128/ Gómera , A. (2008). La Conciencia Ambiental como Herramienta para la Educación Ambiental: Conclusiones y Reflexiones de un Estudio en El àmbito Universitario. *Centro Nacional de Educación Ambiental- Universidad de Córdoba*, 1-8.

129/ Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *Gond, J et Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l¨entreprise. Ed. Puf. Paris.* Paris: Presses Universitaires de France.

130/ Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados.*México: Mc Graw Hill.

131/ Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. *Revue d'économie industrielle*, 187-209.

132/ Hatchuel, A., & Benoit, W. (2008). C-K design theory: an advanced formulation. *Mines Paris Tech, CGS Centre de Gestion Scientifique*.

133/ Haupt, R., Kloyer, M., & Lange, M. (2007). Patent indicators for the technology life cycle development. *Research Policy* , 387-398.

134/ Henríquez, G. R., Lombana, J., Gonzalez, A., Higuera, V. H., Landazury, L., Rada, J., . . . Simankas, R. A. (2018). La gobernanza y su relación con la competitividad en una firma integrada a una cadena de suministro. *Espacios*, 27-42.

135/ Hernàndez, R., Fernàndez , C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.*México: Mc Graw Hill.

136/ Hill, C. & Jones, T. (1992). Stakeholder-agency theory. Journal of Management Studies. Vol. 29 No 2, pp. 131-154.

137/ Hobday, M. (2005). Firm-level Innovation Models-. *Technology Analysis & Strategic Management, 17*(2), 121 –146.

138/ Hofer, C. (1975). Toward a Contingency Theory of Business Strategy. *The Academy of Management Journal*, 784-810.

139/ Holmström, B., & Roberts, J. (1998). The Boundaries of the Firm Revisited. *Journal of Economic Perspectives, 12*, 73-94. Obtenido de https://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/jep.12.4.73

140/ Howaldt , J., & Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, research fields and. *Sozialforschungsstelle Dortmund ZWE der TU-Dortmund*, 1-88.

141/ INMLCF. (2018). *Muertes por acidentes de transporte segun medio de desplazamiento y actor vial, Colombia, 2017.*Bogota: Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses.

142/ Jansen, L. (2002). The challenge of sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 231-244.

143/ Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial economics*, 305-360. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/0304405X7690026X/1-s2.0-0304405X7690026X-main.pdf?_tid=8c5f41cd-ed81-4eda-9f03-d42de17a910d&acdnat=1528475939_75fbdacbf7f7b6add78e74d9f4aa1a1c

144/ Jiménez , D., Sanz , R., & Her, M. (2008). Fostering innovation The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation*, 1460-1060.

145/ Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Fréry, F. (2011). *Stratégique.* Orléans: Pearson.

146/ Jonsson, I. (2015). *The Political Economy of Innovation and Entrepreneurship.*Burlington: Ashgate Publishing Company.

147/ Jones, G. R. (1987). *Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures",* (Vol. 30). Texas: Academy of Management Journal.

148/ Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review, 22*(2), 59–67.

149/ Jones, T. M. (1983). An Integrating Framework for Research in Business and Society: A Step Toward the Elusive Paradigm? *Academy of Management Review*, *8*(4), 559–565.

150/ Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei. *Harvard Business Review, 75*(4), 55–62.

151/ Kim, J., & Mahoney, J. T. (2005). Property Rights Theory, Transaction Costs Theory, and Agency Theory: An Organizatrional Economics Approach to Strategic Management. *Managerial and Decision Economics,* 223-242.

152/ Klepper, S. (1997). Industry life cycles. *Department of Social and Decision Sciences, College of Humanities and Social sciences*, 38. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Klepper97.pdf

153/ Kline, S. J., & Rosenberg, N. (2009). An Overview of Innovation. *Studies on Science and the Innovation Process*, 173–203.

154/ Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing.* Naucalpan de Juàrez, Estado de México.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

155/ Kotler, P., Càmara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2002). *Dirección de Marketing.* Madrid: Prentice Hall.

156/ Kuhn, T. (1996). *La estructura de las revoluciones científicas.* Argentina: Fondo de cultura Economica.

157/ La Toupie. (2018). *www.toupie.org*. Obtenido de http://www.toupie.org/Dictionnaire/Inference.htm

158/ Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. Business Ethics Quarterly, 4: 431-443.

159/ Laperche, B. (2005). *L´Entreprise Innovante et Le Marché. Lire Galbraith.* Paris: L´Hartmann.

160/ Larousse. (2016). *Diccionario Larousse*. Obtenido de http://www.larousse.fr

161/ Lendrevie, J., & Lévy, J. (2013). *Mercator.* Paris: Dunod.

162/ Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2006). *Mercator.* Paris: Dunod.

163/ Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Graduate School of Business Administration, Harvard University., 43*, 1-6.

164/ Little , A. D. (1981). *The strategic management of technology. Arthur D. Little, 1981*. Davos: European Management Forum.

165/ Lombana, J., Romo , G., & Pérez, G. (2016). Misión y Motivos de Fundación de Empresas: Anàlisis de Congruencia en Pequeñas Empresas de Antioquia – Colombia. *Saber, Ciencia y Libertad*, 124-133.

166/ López, G. (2006). Perspectivas para el anàlisis de la Innovación: Un rtecorrido por la teoría. (U. Javeriana, Ed.) *Cuadernos de Administración*.

167/ Majluf, N., & Chomali, F. (2007). *Ética y Responsabilidad Social en la Empresa.*Santiago de Chile: El Mercurio-Aguilar.

168/ Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5 ed.). México: Pearson Education.

169/ Mankiw, G. (1998). *Principios de Economía.*México: McGraw-Hill.

170/ Mankiw, G. (2005). *Macroeconomia.* (A. Bosch, Ed.) Bogotà: Mayol ediciones.

171/ Maréchal, J.-P. (1999). *Éléments d´analyse économique de la firme.* Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

172/ Marin, S. (2018). *Bailliages & Sénéchausées*. Obtenido de Universalis. fr: https://www.universalis.fr/encyclopedie/bailliages-et-senechaussees/

173/ Marshall, A. (1890). *The Principles of Economics.*London: Prometheus Books.

174/ Marshall, A. (2013). *principles of Economics* (8 ed.). London: Palgrave Macmillan.

175/ Martin-Crespo, M., & Salmanca, A. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, 4. Recuperado el Junio de 2018, de http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf

176/ Martínez , M. (2014). *El conocimiento y la ciencia en el siglo XXI y sus dificultades estereognósicas.*Barranquilla: Simón Bolivar.

177/ Martínez, M. (2014). *El conocimiento y la ciencia en el siglo XXI.*Barranquilla-Cúcuta: Ediciones Universidad Simón Bolivar.

178/ Martínez, M. (2015). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa.*México: Trillas.

179/ Martino, J. P. (1993). *Technological forecasting for decision making.*Dayton, Ohio: Mc Graw Hill.

180/ Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad.* Madris: Ediciones Diaz de Santos, S. A.

181/ Matathia, I., & Saltzman, M. (2001). *Tendencias. Estilos de vida para el nuevo milenio.*Barcelona: Planeta.

182/ Mayorga, A., Pulido, S. E., & Rodríguez, J. (2014). Comparación técnica entre Atlas. Ti 7 y N-Vivo 10: Software para el Anàlisis de Datos Cualitativos. *Unidad informatica y de comunicaciones, Universidad Necional de Colombia*, 1-18. Obtenido de

http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Estadistica_Descriptiva_y_Analisis_Cualitativo/Comparacion_Tecnica_entre_Atlas._Ti_7_y_N-Vivo_10_Software_para_el_Analisis_de_Datos_Cualitativos.pdf

183/ I. (2011). *The relational Theory of Contract.* (D. Campbell, Ed.) London: Sweet & Maxwell.

184/ Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M., & Montoya Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial, Vol. XXXIV*, 2-11.

185/ Méjia, J. (2000). El muestreo en la Investigación Cualitativa. *Investigaciones sociales*(5), 165-180.

186/ Mele , C., Pels , J., & Storbacka, K. (2014). A holistic market conceptualization . *Academy of Marketing Science*, 1-15.

187/ Mitchell, R. Agle, B and Wood, D. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of who and what really counts. The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886

188/ Midler, C., Maniak, R., & Beaume, R. (2012). Réenchanter l´industrie par l´innovation. Paris: Dunod.

189/ MINCIT. (2018). *Mincit*. Obtenido de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/35926/capitulo_10_regimen_de_ensamble

190/ Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes.* Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

191/ Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *El proceso estrategico.* México: Prentice Hall.

192/ Moore, G. A. (1998). *Inside the Tornado: Marketing Strategies from Silicon Valiey's Cutting Edge.*New York: HarperCollins Publishers,.

193/ Moreau, P. (2003). *La Gouvernance.* Paris: Puf.

194/ Moreau, P. (2015). *La Gouvernance.* Paris: Presses Universitaires de France.

195/ Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research Author(s): Gareth Morgan and Linda Smircich Reviewed work(s): Source: The Academy of Management Review, Vol. 5, No. 4 (Oct., 1980), pp. Published by: URL: http://www.jstor.org/stable/2. *Academy of Management Review, 5*(4), 491-500.

196/ Morin, E. (2005). *Intyroduction à la pensée complexe.* Normandie, France: Éditions du Seuil.

197/ Munuera, J. L., & Rodríguez, A. (2015). *Estartegias de Merketing.* Madrid: Esic.

198/ Murray, K. B., & Montanari, J. R. (1986). Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review , 11*(4), 815–828.

199/ Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations. A study of factors underlying innovation in selected firms.* Washington: National Science Foundation.

200/ Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In J. Näsi (Ed.), Understanding stakeholder thinking: 19-32. Helsinki.: LSR-Julkaisut Oy.

201/ Natera, A. (2005). Nuevas estructuras y redes de gobernanza. *Revista mexicana de sociologia*(4), 755-791.

202/ National Geographic. (2011). Población 7000 millones. *National Geographic*, 1-98.

203/ Nemeth , C., & Nemeth, L. (2001). Understanding the Creative Process: Management of the Knowledge Worker. En I. Nonaka, & D. Teece, *Managing Industrial Knowledge* (pàg. 353). London: Sage Publications Inc.

204/ North , D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance.*New York: Cambridge University Press.

205/ OCDE. (2005). *Manuel d'Oslo, La mesure des activités scientifiques et technologiques, OCDE ed.* Brussels: 2005.

206/ OCDE. (2005). *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data.* Paris: OCDE.

207/ OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation.* Luxembourg.: Publishing, Paris/Eurostat.

208/ OIT. (2015). *Citoyenneté d'entreprise.* Obtenido de http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/corporate-citizenship/lang--fr/index.htm

209/ Ortiz, H. (2004). *Anàlisis financiero aplicado.* Bogotà: Universidad Externado de Colombia.

210/ Parra, I. (2011). *Innovación. Concepto, proceso, mitos y realidades.*Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

211/ Pérez, C. (1986). (1986). Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto. Estudios Internacionales, 420-459. *Estudios Internacionales*, 420-459.

212/ Pérez, R. (2003). *La gouvernance de l´entreprise.* Paris: La Découverte.

213/ Pflügler, C., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2015). Are we already in a mature ITO market? A longitudinal study on the effects of market maturity on ITO vendor project performance. *Thirty Sixth International Conference on Information Systems*, 1-11.

214/ Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. (1995). *Microeconomia.* Bogotà: Prentice Hall.

215/ Pineda Gómez, A., & Torres de Marín, G. (2005). GOBIERNO CORPORATIVO Juntas Directivas Una perspectiva global, nacional y regional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 177-194.

216/ Pinto, J., Soto, N., Gutíerrez, A., & Castillo, L. (2003). Ajuste, Estructura y Ambiente como factores clave en la Teoría de Contingencias. (U. Icesi, Ed.) *Estudios Grenciales*, 67-86.

217/ Pinto, J., Soto, N., Gutíerrez, A., & Castillo, L. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. *Estudios gerenciales, 19(88)*, 67-86.

218/ Poodwaddle. (2018). *http://www.poodwaddle.com/worldclock/*. Obtenido de http://www.poodwaddle.com/worldclock/: http://www.poodwaddle.com/worldclock/

219/ Portafolio. (2017). La moto pasó de ser un lujo a una impulsora del desarrollo económico del país. *Portafolio*, pàg. 2.

220/ Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones.*Buenos Aires: Vergara.

221/ Porter, M. (1998). *Estrategia Competitiva.* México: Cecsa.

222/ Porter, M. (1998). *Ventaja Competitiva.* México: Cecsa.

223/ Porter, M. (1999). *Ser Competitivo.* Bilbao, España: Deusto.

224/ Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva.*Barcelona: Deusto.

225/ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, *80*(12), 56–69.

226/ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido- Michael E. Porter y Mark R. Kramer. *Harvard Business Review, America latina*, 1-18.

227/ Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *El futuro de la competencia. Creación conjunta de valor único con los consumidores.* Barcelona: Gestión 2000.

228/ Publimotos. (2018). *Informe de venta de motocicletas en Colombia 2017*. Obtenido de https://www.publimotos.com/index.php/noticia/actualidad/2081-informe-de-venta-de-motocicletas-en-colombia-2017

229/ Publimotos. (2015). *Publimotos*. Obtenido de https://www.publimotos.com/index.php/noticia/actualidad/176-en-el-pais-se-desechan-mas-de-7-millones-de-llantas

230/ Publimotos. (2018). *Informe de venta de motocicletas en Colombia 2017*. Obtenido de https://www.publimotos.com/index.php/noticia/actualidad/2081-informe-de-venta-de-motocicletas-en-colombia-2017

231/ RAE. (2016). *Diccionario de la real academia española.* Obtenido de http://dle.rae.es

232/ RAE. (1996). *Diccionario de la lengua española.*España: Espasa.

233/ RAE. (2018). *Real academia española*. Obtenido de www.rae.es: http://www.rae.es/ayuda/diccionario-de-la-lengua-espanola

234/ Ramos, C. (2015). Los Paradigmas de la Investigación Científica. *Revisata de la Facultad de Psicología y Humanidades, Universidad de las Américas, 23*(1). Recuperado el Mayo 28 de Mayo 2018 de 2018, de http://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167

235/ Reay , P., & Seddighi, H. R. (2012). An empirical evaluation of management and operational capabilities for innovation via co-creation. *European Journal of Innovation*, 259-275.

236/ Reviso. (2018). *Reviso plataforma de contabilidad*. Obtenido de Reviso: https://www.reviso.com/es/que-son-los-impuestos

237/ Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. (U. F. María, Ed.) *Revista de Educación UFSM*, 20. Recuperado el 01 de Junio de 2018, de https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/1486

238/ Rink , D. R., & Swan, J. E. (1979). Product Life Cycle Research- A Literature Review David R. Rink John E. Swan. *Journal of Business Research*, 219-242.

239/ Rodríguez, R. J. (2005). Abducción en el contexto del descubrimiento científico. *Rev. Filosofía Univ. Costa Rica*, 87-97.

240/ Rosegger, G. (1980). *The Economics of Production and Innovation.*London: Pergamon Press.

241/ Rosenau, J., & Czempiel, E. (2003). *Governance without Government- Order and Change in World Politics.*New York: Cambridge University Press.

242/ Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic Management and Economics . *Strategic Management Journal, 12*, 5-29.

243/ Runt. (2018). *Estadisticas Registro unico nacional de transito*. Obtenido de https://www.runt.com.co/cifras

244/ Sagan, C. (2005). *El mundo y sus demonios.*Bogotà: Planeta.

245/ Salgado , E. (2003). Teoría De Costos De Transacción: Una Breve Reseña Elvira Salgado C. 2003 Cuadernos de Administración, ISSN: 0120-3592. *Cuadernos de Administración*, 61-78.

246/ Santesmases Mestre, M. (1999). *Marketing, conceptos y estrategias.*Madrid: Esic.

247/ Savage, G. Nix, T. H., Whitehead, C. & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. Academy of Management Executive, 5: 61-75.

248/ Schmid , A. A. (1972). Analytical Institutional Economics: Challenging Problems in the Economics of Resources for a New Environment. *American Journal of Agricultural*, 1-9.

249/ Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, Socialismo y Democracia, Tomo I.* Barcelona: Folio.

250/ Schwartz, M., & Carroll, A. (2011). Corporate social responsibility: A three-domain approach Business Ethics. *Business Ethics Quarterly, 13*(4), 503-530.

251/ Segura, R. (2006). Innovación, Empresario y Destrucción Creativa. Una lectura de Schumpeter como teórico de la modernidad. *Laboratorio de investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad*, 1-16.

252/ Sen, A. (1999). *Desarrollo y Libertad.*Bogotà: Planeta.

253/ Sena. (2018). *Sena*. Obtenido de http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx

254/ Shahmarichatghieh, M., Tolonen, A., & Haapasalo, H. (2015). Product life cycle, technology life cycle and market life cycle; similarities, differences and applications. *In Technology, Innovation and Industrial Management Joint International Conference.*, 1143-1151.

255/ Singh, M., & Davidson III , W. N. (2003). Agency costs, ownership structure and corporate governance mechanisms. (U. o. Nevada-Reno, Ed.) *Journal of Banking & Finance, 27*, 793-816.

256/ Smida, A., & Condor, R. (2001). Interactions entre vision, intention et anticipation chez Les dirigeants des petites entreprises. *HEC Montréal, Gestion*, 12-22.

257/ Sommazi, A. (2013). *Le Nouvel Economiste.fr*. Obtenido de https://www.lenouveleconomiste.fr/dossier-art-de-vivre/deux-roues-motorises-la-feminisation-du-marche/

258/ Soria García, M. (2017). *Evolución de la reglamentación europea sobre emisionesy homologación de los vehículos.* Madrid: Sernauto. Recuperado el 4 de Noviembre de 2018, de https://www.motorpoint.com/adjuntos/7946/02_evolucion_reglamentacion_europea_emisiones_homologacion_de__vehiculos.pdf

259/ Starik, M. (1994). Essay by Mark Starik. Pp. 89-95 of The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. Business & Society, 33: 82-131.

260/ Strauss, A., & Corbin, J. (2012). *Bases de la investigación cualitativa.*Medellin: Universidad de Antioquia.

261/ Thiétart et al, R. (2001). *Doing Management Research.*Great Britain: Sage publications.

262/ Thietart et al, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management.* Paris: Dunud.

263/ Thiétart, R.-A., & Xuereb, J.-M. (2009). *Stratégies* (2e édition ed.). Paris: Dunod.

264/ Thompson, J. Wartick, S. & Smith, H. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. Research in Corporate Social Performance and Policy, 12: 207-230.

265/ United Nations. (1999). *Global Compact*. Obtenido de https://www.unglobalcompact.org/

266/ Urgal , B., Quintàs , M. À., & Arévalo, R. (2011). Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeno innovador: ˜ el rol moderador del ambiente interno de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 53-66.

267/ Vanclay, F. (2004). The Triple Bottom Line And Impact Assessment: How Do Tbl, Eia, Sia, Sea And Ems Relate To Each Other? *Journal of Environmental Assessment Policy and Management, 6*(3), 265–288.

268/ Varguillas, C. (2006). El Uso De Atlas.Ti Y La Creatividad del Investigador en el anàlisis cualitativo de contenido Upel. Instituto Pedagógico Rural El Màcaro. *Laurus*, 1-15.

269/ Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación cualitativa.*Barcelona: Gedisa.

270/ Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutze, M. (2007). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación.* Madrid: XX Congreso anual de AEDEM (p. 28). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

271/ Webster, M. (2016). *Diccionario Merriam Webster*. Obtenido de http://www.merriam-webster.com

272/ Weir, C., Laing, D., & McKnight, P. J. (2002). Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies. (C. B. School, Ed.) *Wiley Online Library*, 1-50.

273/ Wheeler, S., & Hirsh, E. (2000). *Los Canales de Distribución.*Bogotà: Norma.

274/ Wicks, A. Gilbert, D. Jr. & Freeman, R. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. Business Ethics Quarterly, 4(4): 475-497.

275/ Williamson , O., & Ouchi, W. (1981). *The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, prospects. Dans: Van de Ven, A. et Joyce, W. (Eds). Perspectives on organization design and behavior.* . New York: Wiley.

276/ Williamson, O. (1975). *Mercad os y jerarquías: Su anàlisis y sus implicaciones antitrust.*México: Fondo de Cultura Económica.

277/ Williamson, O. (1985). *Las Instituciones económicas del capitalismo.*México: Fondo Cultura Económica.

278/ Williamson, O. (1989). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo.*México: Fondo de Cultura Económica.

279/ Williamson, O. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural. *Administrative Science Quaterly*, 34.

280/ Williamson, O. (1996). *The Mechanisms of Governance.* New York: Oxford University Press.

281/ Williamson, O. (2009). *Las Instituciones Económicas del Capitalismo.*México: Fondo de Cultura Económica.

282/ Wood, D. J., & Lodgson, J. M. (2002). Business Citizenship: From Individuals to Organizations. *Business Ethics Quarterly, Ruffin Series, 3,* 59–94.

283/ Yunus, M. (2007). Vers un noveau capitalisme. HEC. Paris. *HEC*, 1-18.

284/ Yunus, M. (2011). *Las Empresas Sociales. Ed. Paidos. España.* Madrid: Paidos.

285/ Yunus, M., & Weber, K. (2008). *Un mundo sin Pobreza: Las empresas sociales y el futuro del capitalismo.*Madrid: Paidos.

286/ Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building Social Business Models : Lessons from the Grameen Experience. *Elsevier*, 308-325.

287/ Zaratiegui, J. (2002). *Alfred Marshall y la teoría económica del empresario.* Valladolid: Universidad de Valladolid, Secretariado de Publicaciones. Obtenido de http://dadun.unav.edu/handle/10171/6115

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE 10

CHAPITRE 1. ANCRAGES THEORIQUES ET CONCEPTUELS DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES 21

1.1 Introduction 21

1.2 Ancrages conceptuels et théoriques de la gouvernance d´entreprises. 22

1.3 Les transactions comme véhicule de la gouvernance d´entreprise 24

1.4 Les entreprises comme mécanisme principal de gouvernance 25

1.5 Théories concernées par la gouvernance d´entreprises 28

1.5.1 La théorie des parties prenantes 30

1.5.2 La théorie des coûts de transaction 35

1.5.3 La théorie de l'agence 38

1.5.4 La théorie des droits de propriété 39

1.5.5 La théorie des ressources et des connaissances de l'entreprise 42

1.6 Les Mécanismes de Gouvernance des Entreprises. 44

1.7 Conclusion 50

2 CHAPITRE 2. LA GOUVERNANCE DE L'INNOVATION ENTREPRENEURIALE ET LE MARCHE 52

2.1 Introduction 52

2.1 Généralités et conceptualisation d'un Marché 53

2.2 Le cycle de vie d´une entreprise 58

2.3 Le cycle de vie d'un produit. 60

2.4 Le cycle de vie de la technologie 63

2.5 Le cycle de vie du marché 65

2.6 La maturité d'un marché 67

2.7 La concurrence et les marchés 69

2.8 L'innovation 72

2.9 L'entreprise innovante 81

2.10 Les facilitateurs de l'innovation dans les entreprises et les marchés 83

2.11 Les obstacles à l'innovation des entreprises et les marchés en face la technologie 85

2.12 La gouvernance de l'innovation des entreprises et la valeur sur les marchés 89

2.13 La gouvernance de l'innovation sociale entrepreneuriale 92

2.14 Vers une gouvernance de l'innovation des entreprises avec une responsabilité sociale orientée sur le marché. ... 95
2.15 Conclusion ... 103
3 CHAPITRE 3. METHODOLOGIE ... 109
3.1 Introduction ... 109
3.2 Posture épistémologique et conceptualisation de la méthode ... 111
3.3 Caractérisation de la méthode. ... 114
3.3.1 Type d´étude ... 114
3.4 Objectives de la recherche ... 119
3.5 Question centrale de la recherche ... 120
3.6 Logique employée dans la recherche ... 120
3.7 Enjeux et terrain de recherche ... 122
3.8 Échantillonnage ... 125
3.8.1 Échantillonnage proposé aux assembleurs, importateurs et distributeurs de motocyclettes ... 127
3.8.2 Échantillonnage proposé aux parties intéressées du marché des motocyclettes ... 127
3.9 Collecte des données ... 130
3.9.1 L´entretien ... 130
3.9.2 Description de la procédure ... 131
3.9.3 La procédure de codage dans le logiciel Atlas Ti ... 132
3.9.4 Lecture des transcriptions ... 132
3.9.5 Le Codage ouvert ... 132
3.9.6 Codage axial ... 132
3.9.7 Familles ... 133
3.9.8 Réseaux ... 133
3.10 Validité et fiabilité ... 134
3.11 Conclusion ... 136
4 CHAPITRE 4. RESULTATS DE L´ETUDE ... 138
4.1 Introduction ... 138
4.1.1 Relations sémantiques face au concept de gouvernance ... 143
4.1.2 Les changements dans l'économie assumés par les grandes entreprises pour maintenir le produit accessible. ... 145
4.1.3 L'investissement de l'entreprise consacré à une prise de conscience environnementale. ... 146
4.1.4 Les mécanismes financiers encouragent un développement au niveau local. ... 146

4.1.5 Le signalement à l'État des blanchiments d'actifs par l'Unité d'Information et d'Analyse Financière (UIAF) 147
4.1.6 L'investissement dans le respect du quota d'intégration de pièces et de composants de fabrication nationale. 147
4.1.7 L'investissement de l'entreprise dédié aux projets d'innovation. 147
4.1.8 L'innovation dans le financement direct. 148
4.2 Conclusion 171
CONCLUSIONS GÉNÉRALES 172
1. Vers une nouvelle conceptualisation de la gouvernance des entreprises innovantes dans un marché mature 172
2. Sur le plan pratique 179
3. Sur le plan méthodologique et les limites de l'étude 181
4. Propositions pour de futures études de la gouvernance des entreprises 182
RÉFÉRENCES 183
TABLE DES MATIÈRES 212
LISTE DE FIGURES 215
LISTE DE TABLEAUX 216
ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIENS 218
ANNEXE 2 : CONSENTEMENT ÉCRITE 221
ANNEXE 3 : TRANSCRIPTION DES ENTRETIENS RÉALISÉS 223

LISTE DE FIGURES

Figure 1 Structure de la thèse 19
Figure 2. Modèle conceptuel des mécanismes de gouvernance de l'entreprise et leur impact sur sa performance..... 48
Figure 3. Le cycle de vie d´une entreprise..... 59
Figure 4. Cycle de vie d'un produit 61
Figure 5 Le Modèle conceptuel de l'innovation 76
Figure 6 Le modèle Need Pull..... 77
Figure 7. Le Modèle Technology Push 78
Figure 8. Le Modèle Chain Link 79
Figure 9. Le Modèle d'intégration des systèmes et des réseaux 80
Figure 10. Le Modèle de co-création pour l'innovation..... 81
Figure 11. Construction Théorique de la RSE..... 97
Figure 12. L'accumulation de concepts relatifs à la RSE. 98
Figure 13. La pyramide de la RSE..... 100
Figure 14. Méthodologie de la théorisation enracinée MTE 119
Figure 15. Processus méthodologique 134
Figure 16. L'Augmentation de la Demande de Motocyclettes 138
Figure 17. Le développement de l'usage de la Motocyclette 140
Figure 18.Le Marché Mature 141
Figure 19. Les Mécanismes de Gouvernance Interne- MGI..... 144
Figure 20. MGI-Les Mécanismes Financiers..... 145
Figure 21. MGI- Le Co-Gouvernement des entreprises 149
Figure 22. MGI-Le Talent Humain..... 150
Figure 23. Les Mécanismes de Gouvernance Externe- MGE..... 151
Figure 24. MGE- L'innovation liée a une règlementation de L'État..... 152
Figure 25. MGE- L'Intérêt du Gouvernement à sous-estimer l'usage des Motocyclettes..... 153
Figure 26. MGE- L'Économie..... 154
Figure 27. MGE-Les points faibles des Mécanismes de Gouvernance Externe 155
Figure 28. MGE-Environnemental 156
Figure 29. MGE- Les Impôts..... 157
Figure 30. Les Innovations Réalisées-ILMM 160
Figure 31. ILMM- l'innovation Commerciale..... 161
Figure 32. ILMM- Une plus grande technologie dans les motos..... 162
Figure 33. ILMM- Les systèmes respectueux de l'environnement 163
Figure 34. ILMM- L'innovation dans un plus grand rendement 164
Figure 35. Acteurs que influent ou poussent l´Innovation..... 165
Figure 36. Les Réseaux d'Appui 170

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1. Définition de la Gouvernance de l'Entreprise (GE) 23
Tableau 2. Définition de la signification des Institutions 27
Tableau 3. une brève chronologie et la signification d'une partie prenante 31
Tableau 4. Comparatif entre quelques Théories d'Économie d'Organisation 39
Tableau 5. Différentes significations de la théorie des ressources et des connaissances dans la gestion de l'entreprise. 43
Tableau 6. Typologie des mécanismes de gouvernance des entreprises 49
Tableau 7. Types de demande 54
Tableau 8. Cycle de vie d'un produit 62
Tableau 9. Cycle de vie de la technologie 64
Tableau 10. Cycle de vie du marché 65
Tableau 11. Le modèle PESTEL 71
Tableau 12. Le Concept d'Innovation 74
Tableau 13. Des objectifs et des effets de l'innovation. 84
Tableau 14. Des facteurs qui entravent l'innovation 86
Tableau 15. La gouvernance efficace 91
Tableau 16. L'ancien paradigme contre le nouveau paradigme de la gouvernance des entreprises. 94
Tableau 17. Citations à propos de la Typologie pour La RSE 101
Tableau 18. Des Postures épistémologique 112
Tableau 19. Résumé des Caractéristiques de la posture interprétative 113
Tableau 20. Marché des motocyclettes en Colombie, 2000-2016. 123
Tableau 21. Entreprises Assembleurs De Motocyclettes qui Appartiennent au Comité de l´ANDI. 127
Tableau 22. De la composition de l´echantillon 128

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDES D'ENTRETIENS

« LOS MECANISMOS DE GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS EN UN MERCADO MADURO : CASO DEL MERCADO DE MOTOCICLETAS EN COLOMBIA »

OBJETIVOS:

1. **Describir y caracterizar la innovación ligada al mercado de motocicletas en Colombia.**
2. **Identificar los obstàculos y los facilitadores a la innovación por causa de la resistencia del sector y el mercado de motocicletas frente a las nuevas tecnologías.**
3. **Comprender cuàles podrían ser los mecanismos de gobernanza de la innovación y sus implicaciones para crear el valor sobre el mercado.**

GUION DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

TEMA: «LOS MECANISMOS DE GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS EN UN MERCADO MADURO: CASO DEL MERCADO DE MOTOCICLETAS EN COLOMBIA»

NOMBRE: _____

EMPRESA: _____

CARGO: _____

GRADO: _____

DIRECCIÓN: _____

TELÉFONO: _____

CORREO ELECTRÓNICO _____

QUÉ TIPO DE OBJETO SOCIAL TIENE SU EMPRESA_____

TIEMPO DE OPERACIÓN: _____ NÚMERO DE EMPLEADOS: _____

¿ES UNA EMPRESA LOCAL, REGIONAL, NACIONAL, MULTINACIONAL? _____

COBERTURA Y SEDES: _____

ACTIVIDAD ECONÓMICA: PRINCIPAL _____ SECUNDARIA _____

INTRODUCCIÓN

Estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadoras en los mercados maduros.

Queríamos hablar un poco sobre La Gobernanza la cual està asociada a la forma como organizan las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos en la

organización. (hacer un pequeño resumen sobre el anteproyecto de investigación para ampliación de la idea al entrevistado).

PREGUNTAS

Evolución y determinación de la etapa actual del mercado de motocicletas

De acuerdo a su experiencia ¿Cómo ha sido la evolución del mercado de motocicletas en Colombia?

¿Cuàl cree usted es la tendencia actual de los productos y o servicios en el sector de motocicletas?

De acuerdo a su opinión, ¿hacia dónde cree usted va el mercado de motocicletas?

De acuerdo a su experiencia, ¿en qué estado usted Considera se encuentra el mercado de motocicletas en Colombia y por qué?

¿Cuàl ha sido la tendencia en precios, a qué se debe?

¿Cómo se han modificado los costos operativos, las economías de escala?

Los nuevos competidores que han ingresado al mercado, cómo estàn compitiendo, qué innovaciones han traído, ¿cómo contra ataca su marca?

Innovación ligada al mercado de motocicletas

¿Qué marcas o empresas conoce usted como las que màs innovan en el mercado de motos en Colombia?

¿Cómo percibe la innovación en el mercado de motocicletas en Colombia hoy?

¿Cuàles cree usted han sido las innovaciones màs relevantes en el mercado de motocicletas?

¿Cuàl cree usted puede ser el origen de las innovaciones en el mercado de motocicletas?

¿A qué se debe la innovación en el mercado nacional cuando es bàsicamente importador y ensamblador?

Estrategia de innovación

¿Cuàles cree usted pueden ser los movimientos estratégicos que puedan conducir a una estrategia de innovación en un mercado?

¿Cuàles aspectos cree usted pueden ser los màs relevantes para implementar una estrategia de innovación en el sector de motocicletas?

Facilitadores y obstàculos a la innovación

¿Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motocicletas?

¿Cuàles son las acciones que emprenden las empresas a la hora de innovar en el mercado?, ¿hay diferencias entre ensambladores e importadores?, ¿los canales de distribución innovan, cómo?

Sobre las nuevas tecnologías, cree usted no ha habido en el país una creciente adopción de otras tecnologías, ¿cuàles, por qué?

Mecanismos de gobernanza internos

Financiero:

¿Cómo es la inversión o los destinos financieros para la innovación?

Estructura organizacional:

Cómo se organiza la estructura organizacional para que se dé la innovación en lo comercial, los contratos, distribución, producción.

Ambiental:

Qué se ha tenido en cuenta, cómo aprende la empresa sobre esos temas e innovaciones.

Co-gobierno:

La junta directiva cómo maneja las relaciones de autoridad o poder para que se dé la innovación.

Mecanismos de gobernanza externos

¿Qué mecanismos pueden incentivar la innovación en los entornos social, económico, político, tecnológico, ecológico?

¿Cuàl cree usted es el papel del estado en la masificación del consumo de las motos?

¿Cuàles considera usted son los factores por los cuales se ha masificado el consumo de motocicletas en Colombia?

¿Qué tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motocicletas?

De acuerdo a su experiencia, ¿cuàl cree usted ha sido La regulación del mercado por parte del gobierno que màs està afectando o va a afectar al sector?

Muchas Gracias por su colaboración.

ANNEXE 2 : CONSENTEMENT ÉCRITE

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Introducción

Yo_____he sido invitado(a) a participar en el estudio titulado (**LOS MECANISMOS DE GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS EN UN MERCADO MADURO: CASO DEL MERCADO DE MOTOCICLETAS EN COLOMBIA)**.

Propósito del estudio

El propósito de este estudio (**LOS MECANISMOS DE GOBERNANZA DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS EN UN MERCADO MADURO: CASO DEL MERCADO DE MOTOCICLETAS EN COLOMBIA)**. Entiendo que la información que pueda ser recolectada por mi participación en el estudio serà usada para temas exclusivamente académicos.

Descripción del procedimiento

Es un estudio de tipo cualitativo, se realizan entrevistas en profundidad sobre el tema principal.

Retribución y beneficios por la participación

Por la participación en este estudio no existe ningún tipo de incentivo, por tratarse de una investigación netamente académica.

Confidencialidad

Entiendo que cualquier información personal que haga parte de los resultados de la investigación serà mantenida de manera confidencial. En ninguna publicación en la que se usen mis resultados se mencionarà mi nombre a menos que lo consienta y autorice por escrito.

Participación voluntaria

La participación en este estudio es voluntaria. Entiendo que tengo la libertad de retirar mi consentimiento de participación en esta investigación en cualquier momento y que en tal caso no tendré ningún tipo de repercusión.

Información

Para obtener información acerca de esta investigación puedo comunicarme con el investigador académico Juan Carlos Ramos Mallarino al correo electrónicojcrmallarino@gmail.com y al teléfono 3153220086.

El investigador me està haciendo entrega inmediata de una copia de este consentimiento para mi archivo personal.

* * *

CONSIENTO VOLUNTARIAMENTE PARTICIPAR EN ESTE ESTUDIO.

Firma del participante	No. Documento de identificación

FIRMA DEL INVESTIGADOR PRINCIPAL	Cedula No.

Consentimiento de participación firmado a los _____ días del mes de _____ del año _____.

ANNEXE 3 : TRANSCRIPTION DES ENTRETIENS RÉALISÉS

ENTRETIEN 1

Fanalca S A-José Arturo Ocampo.

P: Buenas tardes estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadoras en los mercados maduros queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada la forma cómo organizan las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos en la organización Hoy estamos con el señor José Arturo. Don José Arturo ¿En qué empresa se trabaja actualmente?

R: Trabajó en Fanalca S A, Fanalca S. A., qué es la ensambladora de motocicletas Honda en Colombia.

P: Qué cargo tiene actualmente.

P: Gerente de postventa

R: Qué tipo de objeto social tiene la empresa

Nuestra Empresa es una empresa metalmecànica enfocada en la producción, en vender servicios y en la comercialización de productos.

P: Tiempo de operación de la compañía

R: Sesenta años.

P: Número empleados actualmente.

R:Yo creo que cerca de los trece mil, catorce mil empleados

P: Es una empresa local regional nacional multinacional

No es una empresa, Primero es una empresa familiar que ha generado comercialización y distribución, no solamente en Colombia sino también en otros países de Latinoamérica y Centroamérica, fundamentalmente.

P: Bueno De acuerdo a su experiencia Cómo ha sido la evolución del mercado de motos en Colombia

R: El mercado de motocicletas en Colombia ha tenido un desarrollo muy importante a partir del año 2004, 2005, cuando empiezan a generarse yo pienso que varias cosas como al mismo tiempo, ante una necesidad muy grande que tenía Colombia, qué es la movilidad, nuestro país carece en esa época màs, pero aún también de tener una buena facilidad de movilidad para las personas, entonces la motocicleta pues finalmente era una forma de desplazamiento, de transporte y también de trabajo, Inicia mucho màs fuerte en esos años por màs por el tema de la generación de trabajar con el vehículo, o sea una persona la contrataban para que con su vehículo pudieras desplazarse a hacer actividades de comercio o de servicio normalmente y posteriormente fue creciendo mucho màs el tema del transporte, el tema de la movilidad pero se generaron varias cosas, uno el tema del mototaxismo en Colombia, El mototaxismo generó para mí como la persona que se montaba en una motocicleta, tenía un servicio puerta a puerta para desplazarse y yo creo que ahí el cliente la persona el usuario de ese mototaxismo empezó a perderle miedo a la motocicleta, yo una forma àgil ràpida de desplazarse y a la final le perdió miedo, pero simultàneamente también empezaron a pasar otra serie de cosas el tema de la revaluación de nuestra moneda, teníamos en ese momento como un dólar de 2.800 pesos y bajó a 1800, 1600, 1.700 pesos, eso hace que finalmente el costo mismo del producto pues no bajó en esa misma proporción, pero empezó a ser un producto mucho màs asequible y las condiciones macroeconómicas de Colombia que también empezaron a tener una evolución generaron que finalmente las tasa de interés Y entonces es como una sumatoria de todo eso que se conjuga y empieza a ver un crecimiento exponencial de la comercialización de motocicletas en Colombia, posteriormente digamos que en los últimos, aunque haya pasado una serie de crisis en 2008 posteriormente Tuvimos una crisis macroeconómica que pues golpeó a todo el mundo y también a Colombia pero finalmente fue una situación realmente no hay mucho impacto

P: Cuàl cree usted es la tendencia actual de los productos y servicios en el sector de motos.

R: ¿la tendencia?

P: Si. ¿Cuàl es la tendencia, ¿Cómo ha venido evolucionando el tema tecnológico, por ejemplo?

En el tema Tecnológico, pues sí bien estuvimos mucho tiempo como retrasados a partir del 2009 empezó a generarse una serie de compromisos dentro de industria para movernos primero a Euro 1 posteriormente irnos Euro 2 y ese trànsito de Euro 1 a Euro 2 fue ràpido eso hizo que los motores de 2 tiempos desaparecieron de la comercialización y digamos que contribuir un poco al tema ambiental.

P: De acuerdo a su experiencia En qué estado usted considera se encuentra el mercado, es un mercado avanzado, es un mercado en desarrollo es un mercado maduro.

R: Yo creo que es un mercado avanzado yo creería que todavía no maduro pero si avanzado, porque finalmente hoy todavía el tema de la comercialización de los vehículos pues tienen un alto nivel de, yo diría que un alto nivel de informalidad en la financiación, hay una alta financiación no de la misma del mismo mercado financiero sino de muchas personas metidas con unos sistemas de financiación muy personalizados, y no como un desarrollo a través de la banca que podría generar incluso, o que genera tasas de interés mucho màs bajas y haría que esto aún fuera mucho màs ràpido de lo que uno creería que podría llegar a desarrollarse, frente a otros países el número de motocicletas por habitante en Colombia todavía es bajo como otros países que finalmente donde hay un mercado mucho màs maduro, estàn hablando de casi 22 motocicletas por cada mil habitantes, sino estoy mal, el dato es actualmente

P: Cuando hablamos de Mercado, necesariamente hablamos de precios Cómo ha sido la tendencia de precios en el mercado de motos.

R: Pues la tendencia de precio es que yo pienso que hay como una parte de la tendencia del precio y la situación del poder adquisitivo de la gente con el salario mínimo sí uno se devuelve unos años atràs Precisamente en el 2005, 2004, pues una motocicleta, para comprar una motocicleta se necesitaban catorce, quince salarios mínimos y llegó a ser posteriormente casi menos de la mitad en salarios mínimos, porqué, porque, uno, por la misma revaluación el valor del vehículo y segundo por el poder adquisitivo de la gente,

entonces eso hizo que también eso generarà un boom muy grande del crecimiento de la motocicleta, hoy día lo que ha venido es una situación con la última situación que nos acaba de pasar en el mercado, Qué es la devaluación tan fuerte que ahora tuvimos, tuvimos todo lo contrario, finalmente todo ese incremento del precio o del costo màs bien, perdón del costo, todo ese costo no se llevó al precio de venta, entonces casi que la industria tuvo que coger y asumir ese costó que le trajo a través de la tasa de cambio.

P: O sea que la industria modificó Los costos.

Modificó sus costos, y también pues lógicamente que no solamente es modificar los costos, llevar a su P Y G seguramente una parte, pero tener que buscar cómo ser màs eficiente para la producción del mismo vehículo y buscar a través de cómo a través de sus posventas finalmente pudieran desarrollar pues un complemento de negocio que finalmente, en el cual incluso no estàbamos metidos anteriormente Hoy casi que todos los empleadores estamos muy metidos en el negocio de las partes Integralmente, atacando no solamente el mercado de cada uno sin el mercado global porque anteriormente cada uno se concentraba en su línea en su marca hoy no eso ha ido moviéndose precisamente por la necesidad de mantenerse en el mercado mantenerse competitivo, entonces hemos buscado màs bien, cómo lograr tener otros ingresos a través de ese tipo de cosas.

P: Sobre el mercado de los nuevos competidores que han ingresado a través del tiempo, como han competido Y como estàn compitiendo actualmente

Cuando hubo ese crecimiento tan fuerte del mercado en los primeros años siete , ocho entraron muchas marcas y marquillas y mucho màs marquillas, o sea gente que importaba un lote de motocicletas de China y le colocaba un nombre, pero eso a la final, fue de nuevo desapareciendo y pràcticamente llegaron a ser màs de 100 marcas o marquillas, Y eso finalmente a la final que éramos 4 en esa época y que subimos a que, aparecieron 100 así literalmente 100 la gente iba colocando el almacencito ido apareciendo a la final pràcticamente todos desaparecieron Hoy hay 7 u 8 jugadores fuertes en el mercado y yo diría que casi que entre 5 de ellos hacen màs del 80% de las ventas, entonces, y han venido apareciendo en los últimos 2 años algunas marcas pero normalmente no crecen mucho y no, su participación es muy pero muy baja, hemos visto cómo crecer un poco màs bien marcas màs consolidadas como BMW, ha venido como creciendo diría uno

muchas tratando de meterse en bajo precio, pero pràcticamente no entran y un poco màs bien porque la gente pues ya tiene como una confianza en estas marcas que han estado durante tanto tiempo en el mercado.

P: Bueno, cuando uno habla también de Mercado es necesario hablar de sustitutos, bicicletas u otros sustitutos que hay en el mercado, Ellos estàn trayendo nuevas innovaciones o los afecta ustedes el sustituto

Pues yo pienso que se ha generado como una cultura de la vida de Sana Y entonces ha venido creciendo el uso de la bicicleta de nuevo, porque aunque hace muchos años atràs la bicicleta era muy importante había perdido como relevancia y otra vez el tema de la salud el tema de la movilidad también hay ciudades que han desarrollado a través de sus vías la forma de que haya gente moviéndose en ese tipo de vehículos, pues ha ido creciendo otra vez de nuevo pero no sigue siendo, yo pienso que no es una amenaza y por el otro lado Pues estaba el tema también ambiental que viene también a qué ingresen otros tipos de vehículos como motos eléctricas sin embargo de nuevo es muy bajo todavía el uso de la moto eléctrica, porque el gobierno todavía no tiene como unas cosas claras para incentivar el uso de este tipo de vehículos, como si existen en otros países del Mundo Yo creo que va a estar mucho màs ahí también pienso que hace años atràs tampoco era muy desarrollado a raíz de que había unas cosas en el tema de las motos eléctricas que no estaba desarrollado como tecnológicamente como que, primero la autonomía segundo la recarga pero eso hoy ha venido creciendo desarrollàndose allí hay compañías de empresas de electrificación que estàn buscando Cómo vender electricidad Y esta es una forma entonces estàn buscando Cómo incentivar la venta de motocicletas y el pago a través de su recibo de, del pago de la energía eléctrica, todavía es muy incipiente, pero eso es una iniciativa muy importante que hay que tenerla en cuenta y que finalmente la tendencia en el mundo va hacer aquí a que finalmente en el 2.050 se estima que se va a tener por ahí, de las ventas anuales solamente el 20% en motos de combustión interna, se estima eso en el 2050.

P: Y la empresa se està preparando para eso para lo que viene.

R: Si digamos que Honda como marca, pues es una compañía que siempre ha estado como a la vanguardia de esto, nosotros somos representantes de la marca, pues esa sería,

es una vía que tenemos en la medida en que esto va evolucionando, como nosotros vamos ingresando, de hecho, vamos a buscar cómo hacer un experimento.

P: Qué marcas o empresas conoce usted, como las que màs Innovan en el mercado de motos en Colombia.

Creo que Yamaha, Yamaha es una compañía que tiene un tema de principio muy fuerte AUTECO también o sea por supuesto Honda es una compañía en general una compañía innovadora, una compañía que tiene muchos desarrollos en proceso muchas patentes que hoy todavía no està utilizando o patentes que està utilizando con otros, es una compañía que finalmente tiene laboratorios como la Fórmula 1, como el Moto GP, dónde està buscando Cómo buscar el mejor rendimiento, Cómo buscar la mejor eficiencia de los vehículos, la mayor maniobrabilidad y eso que finalmente casi que muy pocos tienen esa, de los demàs participantes en Colombia.

P: De acuerdo a su experiencia como percibe la innovación en el mercado de motos hoy día.

R: Hablando del mercado global.

P: Del mercado colombiano, bueno, en Colombia.

Yo pienso que hoy día por ejemplo, ya muchas compañías estamos trayendo vehículos de inyección electrónica, eso ayuda mucho a disminuir los niveles de contaminación y también a que finalmente es un tema de eficiencia y la eficiencia es menos contaminación, si, y eso genera también un mejor performance de los vehículos en una topografía como la Colombiana que tiene Tantos, tantas altitudes donde la gente vive diferentes altitudes desde 0 a 5000 metros de altura entonces ahí hay un tema de tecnología, el tema de tecnología en frenos también hoy día se està avanzando mucho en la tecnología frenos, buscando como que sean màs eficientes, reducir la accidentalidad.

P: Esas son las màs relevantes o usted conoce las innovaciones màs relevantes en el mercado de motos, fuera a los frenos.

R: Ah bueno ahí unas tecnologías para poder reducir las emisiones el sistema de IDLE STOP que ese es un sistema en el cual el vehículo cuando està detenido por màs de 10 segundos, el automàticamente se apaga pero solamente con accionar el manillar de la aceleración automàticamente enciende y eso ayuda de forma importante al tema de la reducción de los gases contaminantes, sobre todo cuando hay por ejemplo un trancón, hoy con el tema de la accidentalidad con lo que se generan en las calles con los accidentes finalmente en tener muchos vehículos parados con el motor encendido, pues el nivel de contaminación es muy alto, Eso hoy ha ido algunas compañías como las nuestras bien incluyendo ese tipo de sistema que van a ser normas solamente hasta el 2025 por ejemplo eso es un tema muy importante.

P: Cuàl cree usted puede ser el origen de esas innovaciones en el mercado de las motos.

No yo pienso que es la preocupación que existe en el mundo acerca de la contaminación ambiental, Yo creo que es lo fundamental y que finalmente hay compañías que han desistido de producir O sea que han tenido conciencia ecológica y han desistido en un momento dado de salirse de mercados muy grandes que finalmente todavía no podía pagar la tecnología y màs bien dedicarse a producir motores limpios.

P: A qué se debe que la innovación el mercado nacional, cuando es bàsicamente importador y ensamblador y no produce toda la moto, hay otros países donde se produce toda la moto, sí.

R: Sí, pero, Brasil, en América, Brasil es el único país que pràcticamente, primero que HONDA es líder, pero segundo es que el 100% de la moto la producen, todo lo producen ellos mismos.

P: Y el país pues sigue siendo importador y ensamblador, con un pequeño agregado de integración nacional.

Si el agregado hoy día en Colombia El agregado es muy bajo, el agregado es del 17% Qué es mano de obra y en sustitución de piezas por fabricación local.

P: Sobre el tema de innovación, Cuàl cree usted pueden ser los movimientos estratégicos de la empresa que puedan Conducir a una estrategia de innovación en

un mercado. Cómo se prepara la empresa y qué movimientos estratégicos hacen para lanzar Innovación en el mercado.

Yo pienso que la Innovación, nosotros como representantes de una marca, en temas de innovación del producto, en términos de tecnología, en términos de desarrollo del vehículo realmente no participamos en nada, o sea realmente participamos en un momento dado en finalmente se desarrolle un producto local adaptado mucho màs para las condiciones de un Mercado como el colombiano que tiene como te mencionaba ahorita, un tema de tantos pisos térmicos y altitudes y todo esto.

P: Bueno y cuàles aspectos cree usted pueden ser los màs relevantes para implementar esa estrategia de Innovación.

No yo pienso que es el tema de Finalmente del stakeholder, que finalmente es el representante de la marca que finalmente también entra a participar con nosotros en el desarrollo de un producto que sea amigable con el medio ambiente y ahí ese trabajo conjunto del compromiso nuestro del compromiso de él que tiene, que va bien con en esa vía finalmente se pueda desarrollar algo

Sobre el tema Innovación existe estrategia también para los repuestos y para el servicio.

En el caso de los repuestos sí, digamos que es el compromiso nuestro de no vender productos que realmente generen contaminación, o sea si vendemos un producto, voy a colocar un ejemplo, bandas de freno que no contengan asbesto, Pastillas de freno que no contengan asbesto, participar en el tema de toda la logística reversiva, en temas de reciclaje Cómo hacerlo nosotros como responsables de que tenemos un producto, finalmente busquemos la forma aportemos en el desarrollo de ideas para poder que esos productos que tienen que reciclarse finalmente se puedan reciclar completamente.

P: Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motos, qué obstàculos hay

Los principales obstàculos, pues yo pienso que ahora hoy día una parte importante es la capacidad adquisitiva del usuario o de las personas que en un momento dado estarían con la gran necesidad de un medio de transporte, entonces porque finalmente todo el tema de desarrollo tecnológico tiene que ver con costo, y el costo cuando hoy tenemos una

devaluación tan alta, la gente perdió capacidad adquisitiva en un porcentaje importante, Eso hace que finalmente a veces no puedan acceder a las mejores tecnologías, o sea a que si hay una tecnología base pero finalmente no pueden ir avanzando en las otras tecnologías, pienso que es un tema de poder adquisitivo de alguna manera.

Cuàles son las acciones que emprenden las empresas del Mercado de motos a la hora de innovar en el mercado

Yo pienso que, que hoy día se empieza a meter mucho el tema de innovación en la comunicación particularmente en la comunicación digital, eso ha venido creciendo de forma importante la conectividad tan grande que tiene las personas, entonces eso pues finalmente Pues ahí hay una Innovación importante que las marcas estàn haciendo hay unas que estàn trabajando muy fuertemente, otras no tan fuerte, pero eso tiene que ser una tendencia.

P: Hay diferencias en términos de Innovación entre los ensambladores y los importadores.

R: No yo, porque es que el mercado, el volumen, el 80% del mercado està en cuatro y son ensambladores y casi que el 90 y algo por ciento siguen siendo ensambladores o sea que hay importadores, pero para responder la pregunta la tienen los ensambladores.

P: Los canales de distribución innovan, o sea el punto de venta.

Sí, sí yo creo que el tema de punto venta, Cómo mantener una comunicación hacia el usuario como ese cliente tenga la mejor experiencia en el punto de venta, Yo pienso que hay una serie de cosas de Innovación Posiblemente no sino simplemente la mejora de la atención casi que personalizada que eso debía de hacerlo natural pero hay otras cosas de retención que se estàn buscando hacer con el cliente como el mientras espera su vehículo esté conectado Buscar en la facilidad que él esté cómodo que se sienta es importante para una compañía Entonces yo creo que en ese aspecto ha empezado a generarse una alta competencia de todos en ese sentido por retener al cliente.

P: Muy bien y los proveedores también innovan.

Ah los proveedores en este caso, nosotros tenemos una compañía que la innovación està ahí permanentemente, està trabajando permanentemente en la investigación y desarrollo de Cómo

mejorar las diferentes tecnologías en los diferentes componentes, como ser màs eficientes como disminuir el peso, como tener productos que finalmente te garanticen una mayor vida útil

P: Sobre las nuevas tecnologías, Cree usted que en el país no ha habido una creciente adopción de otras tecnologías en el mercado de motos, si lo comparamos a nivel mundial con otros mercados.

R: Pero màs es de país.

P: Si, Existen nuevas tecnologías en el mundo, Cree usted que no ha habido una creciente adopción de esas otras tecnologías que hay en el mundo para el mercado las motos.

Yo pienso yo creo que hay un atraso de parte, en algunos tipos de productos para el desarrollo mismo de la movilidad, ejemplo los combustibles, los lubricantes, entonces la gente, todavía existen toda muchos mitos en la misma, por eso ahorita al principio cuando me preguntaba el tema de la madurez por eso es que Creo yo que todo falta un poco de madurez en ese sentido o sea el usuario en muchas regiones de Colombia son usuarios que no son personas que utilizan el vehículo como transporte, pero finalmente es en un estilo de vida que finalmente la gente le gusta estar vestida ande de bien utilice elementos de seguridad, respete las señales de trànsito como en otros países, que es cultura, qué es cultura el uso de la motocicleta la gente gozarse el uso del vehículo, aquí todavía tenemos como esa parte que pues tenemos que hacer entre todos los actores que busquemos, Cómo haya un cambio en ese sentido.

P: Bueno y sobre la inversión o los destinos financieros que utilizan las empresas, como es esa inversión dirigida a la innovación, se destina rubros grandes.

R: hay un destino importante, yo creo que en varios aspectos, uno, cómo tener mejor tecnología para la producción del vehículo para disminuir costos, una conciencia ambiental màs fuerte, en como tener plantas de tratamiento de agua, si , cosas como esas que finalmente, como generar un ambiente de mucha calidad en la producción, para poder que el personal esté bien o sea no haya problemas de salud en la gente, entonces en eso ha habido como una conciencia muy importante de generar, de buscar de tener Innovación en ese sentido, de investigar de hacer trabajos en ese sentido.

P: Sobre la estructura organizacional de las empresas, De acuerdo a su experiencia Cómo se organiza la cultura organizacional para qué se de la Innovación, en diferentes aspectos en lo comercial por ejemplo, en la distribución.

R: No yo creo que las empresas en ese sentido pues hoy como te comentaba por esa misma razón de lo que pasó de lo que le tocó hacer en vista de la fuerte devaluación, le tocó empezar a buscar cómo disminuir en todo sentido en el transporte, como estar màs cerca del cliente colocar centros de distribución màs cercanos, o sea yo pienso que se ha generado mucho de eso en temas de Innovación que finalmente, pues buscando como el distribuidor mismo disminuya sus costos de sus inventarios estar màs cerca de él, reponerle mucho màs ràpidamente, sí.

P: Y cómo las empresas se acercan al consumidor.

R: Pues hay una conciencia muy fuerte hoy, entonces hay diferentes formas que hoy estamos utilizando todos de mantener buscando Cómo medir la satisfacción del cliente, para poder ir a la retención del mismo y eso le permite tener indicadores, que digan que ese cliente finalmente està satisfecho con la marca, Si , entonces digamos que ahí es donde las empresas investigan, trabajan en qué es lo que finalmente que es lo que màs valora al cliente y buscarle a ese cliente lo que el valora lo que para él es una buena experiencia del servicio, particularmente y ahí es donde hoy muchas de las compañías han estado invirtiendo en la infraestructura de los negocios, como haya facilidades para el cliente.

P: Sobre el tema ambiental y la Innovación que se ha tenido en cuenta en su empresa en el tema de innovación ambiental.

Bueno digamos que aquí como la planta de producción Pues hay sistemas de tratamiento de aguas para el tema de pinturas por ejemplo y todo lo que tiene que ver que vaya hacia la parte de los desagües de cómo estar teniendo una limpieza permanente Y eso no vaya a los ríos hay una parte del tema filtros que retengan los gases las partículas el pm 2.5, disminuir eso, también el gobierno viene haciendo un trabajo en ese sentido haciendo mucha vigilancia, impidiendo en algunos casos en la red de distribución que se laven las motocicletas utilizar productos biodegradables yo porque todo ese tema de a quién le entregamos las baterías, las llantas los lubricantes usados finalmente hagan una disposición final, que sean personas certificadas Eso es digamos que eso ha crecido y

se viene trabajando hace varias varios años en general en la industria, todavía se encuentra mucho gente que compra el lubricante que compra las baterías y que no tienen documentos que lo certifiquen que va a ser una buena disposición final.

P: Sobre el tema disposición final se ha pensado en la disposición final de la moto ya como estàn màs adelante en algunos países se està trabajando sobre ese tema, no.

R: Sí pero todavía nosotros en Colombia, una persona puede tener su motocicleta o la motocicleta misma durar 20, 30 o 40 años hay mucha gente con motos que tiene 20 30 40 años y las tiene en buen estado a pesar pero también tenemos un problema es que no hay una cultura de mantenimiento del usuario, tenemos esa es una situación crítica, en la cual tenemos una responsabilidad como las ensambladoras de trabajar en ese sentido de cómo ir generando una cultura de mantenimiento que permita, pues el tema de una reducción en la contaminación ambiental.

P: La junta directiva, Cómo maneja la relación de autoridad poder para que se dé la Innovación està comprometida la Junta Directiva.

Sí, sí, hay un compromiso tenaz de la junta directiva de la empresa en Cómo mantener Que finalmente se cumplan los estàndares definidos de una marca ambiental que siempre el tema ambiental ha estado por delante, no.

P: Qué mecanismos pueden incentivar la innovación desde el punto de vista social, la gente, la gente si juega un papel esencial para incentivar la innovación desde el punto de vista Social para su empresa, el consumidor, el usuario.

R: Yo creo que el usuario no tiene mucha conciencia en el tema ambiental precisamente por lo que te mencionaba que no hay una cultura de mantenimiento, tengo unos datos qué dicen que menos del 40% de la gente que tiene su vehículo hace revisión técnico mecànica.

P: Y porque cree que se da esa situación.

No Yo pienso que es un tema cultural, un tema cultural, del vivo bobo, yo creo.

P: OK, muy bien, Qué otros mecanismos desde el punto de vista político, podrían incentivar la innovación en el mercado de motos.

R: no yo creo que es el mismo, para mí el tema del estado, Cómo promueve màs este tipo de cosas, pero también tiene que el estado hacer las inversiones para poder tener, o sea para poder hacer Innovación, si, o sea hay muchos procesos productivos de productos que son esenciales para el funcionamiento del vehículo, como el combustible que es de muy baja calidad en Colombia y eso ayudaría a que finalmente eso también fuera un aporte fundamental , para también de alguna manera el gobierno exigir frente a cambios de tecnología mucho màs ràpidos, mucho màs avanzados.

P: Algunos Consideran que ha habido una masificación del consumo de las motos, està de acuerdo con esa afirmación.

Sí, ha subido de forma importante, pero todavía hay.

P: O sea que si hay una masificación del consumo de motos.

R: Sí masificación del uso de la moto yo creo que ha ido aumentando de forma importante

P: Cuàl cree usted es el papel del estado en la masificación del consumo las motos

Pues yo creo que ahorita el estado no quisiera como que se masifique.

P: Y por qué no considera que no que el estado no tiene intención de que se masifique

R: Pues porque finalmente se ha generado con una estigmatización hacia el vehículo relacionado con el robo, relacionado con la accidentalidad entonces hay como esa prevención el comportamiento mismo del usuario en la vía qué le genera malestar a todo el mundo porque puede accidentarse, Yo diría que es como.

P: Sobre la masificación del consumo de motos, Cuàles considera usted han sido los factores que han incidido en esa masificación del consumo de motos en Colombia

Yo pienso que uno el moto taxi, dos, la situación macroeconómica que estuvo muy buena por mucho tiempo tres el tema del poder adquisitivo que subió para las personas con la misma revaluación una, un tema de las tasas de interés Entonces el crédito fue muy de muy acceso Hubo mucho acceso definitivamente al producto,

P: Bueno, sobre el tema de innovación la innovación y tecnología que tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías, en el mercado de motos.

Ha habido unos cambios en los últimos meses en el caso de autos mucho màs fuerte se ampliaron los cupos porque hoy tenemos cupos por ejemplo para importar vehículos eléctricos se requieren de cupos en autos y en motos, no hay mucha regulación ya hay algunos incentivos, pero faltan otro tipo de cosas que promuevan un poco màs el desarrollo en esa vía, no.

P: Y el gobierno, Usted cree que ha facilitado la dinàmica del mercado de motos, o ha sido màs regulador.

Yo te iba a decir una cosa ahorita pero posiblemente va de la misma vía con esta pregunta y es que entre màs normas màs restricciones Se han generado, màs crecimiento ha tenido el mercado, yo no sé, yo asoció un poco que cuando pasa normas restrictivas tan fuertes casi que eso mismo ha empujado a que los mercados crezcan.

P: Muy interesante.

Puede ser que muchos van ligadas al uso del vehículo de forma individual, y ya se ha generado una cultura de la moto, del uso de la moto en la familia y uno puede ver en una familia de 5 personas 3, 4 tienen moto, sí.

P: Cree usted que pronto dentro del mercado los actores principales se han quedado dentro de una zona de Confort y por eso de pronto no han innovado màs.

R: Pero la empresa.

P: El mercado, las diferentes marcas los diferentes puntos.

R: No.

P: Bueno, Cómo ve el futuro del mercado de motocicletas, de acuerdo a su experiencia, en pocas palabras.

R: Estamos viendo que, creemos que el mercado si bien ha tenido una contracción, en 2 años ha tenido una contracción del mercado 15 y 15% cada año, pero vemos que tiene que el año entrante tiene que empezar de nuevo la tendencia a crecer y se estima entre varios compañías del sector que

el mercado puede estar en el 2025, en un mercado anual de 850 mil motos, Incluso un poco màs, o sea que se espera que haya una tendencia, también hemos tenido en Colombia históricamente hace años atràs casi unos ciclos de cada 7 años, porqué razón 7, no, pero casi que al hacer las cuentas, siempre había como un periodo de tiempo de 7 años que teníamos como unas caídas y volvían unas recuperaciones y eso casi que en tres períodos de 7 años pasó lo mismo, una situación crítica, caída del mercado dràsticamente y después un repunte volvió y tuvo una situación igual y volvió y se levantó.

P: Cree usted que en un futuro podamos tener una motocicleta 100% producido en Colombia 100% producido en Colombia.

R: 100% producido en Colombia, no, yo no creo

P: Pero puede avanzar el tema de innovación gradualmente o va a seguir la misma Estructura

No va a seguir habiendo Innovación Yo pienso que definitivamente el tema de diseño para hacer màs ergonómicos los vehículos en términos de emisiones contaminantes en temas de piezas reciclables en el vehículo, o sea el uso de partes reciclables fàciles en las motocicletas

P: Bueno, pues muchas gracias Don José Arturo por sus observaciones, muy amable.

ENTRETIEN 2

AKT – Herrera, Jorge.

P: Buenos días, Estamos realizando la investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadoras en los mercados maduros, queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada a la forma como organizan las transacciones, las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos, me gustaría saber la empresa actual la cual ustedes manejan todo el tema de la venta de motocicletas.

P: ¿la empresa es?

R**:** AKT motos

P: **¿El nombre tuyo es?**

R: Jorge Enrique Herrera Ramírez la empresa es AKT motos

P: **Cargo**

R: Soy el director comercial

P: ¿**Qué tipo de objeto social tiene su empresa?**

R: La compañía nuestra como empresa tiene varios objetos, como grupo, nosotros tenemos el grupo empresarial corbeta que incluye varias unidades de negocio a las cuales pertenecemos, el grupo corbeta tiene los ALKOSTO a nivel nacional, los al comprar que son otro formato los KTRONIX, marca de camiones como FOTON, marca de electrodomésticos como Kalley y estamos nosotros como AKT motos que tenemos como objeto el ensamble y comercialización de motocicletas y repuestos para motocicletas

P: **Tiempo de operación que tiene la empresa**

R: AKT tiene una operación de 13 años en Colombia

P:¿Número de empleados actuales?

R: 1000 empleados tenemos en este momento

P: ¿Es una empresa local, regional, nacional?

R: Somos una empresa nacional capital nacional colombiano

P:¿Cobertura y sedes?

R: Tenemos la sede principal y la ensambladora en Medellín tenemos cobertura nacional pero la marca también la tenemos en Centroamérica en Ecuador y en Perú

P:¿Actividad económica principal?

R: Comercialización de motocicletas.

Muy bien.

P:¿De acuerdo a su experiencia Don Jorge como ha sido la evolución del mercado de motocicletas en Colombia?

R: La evolución de motocicletas en Colombia ha venido teniendo un crecimiento exponencial desde el 2001 donde se vendían 57,000 motos hasta la fecha donde este año yo lo proyecto màs o menos en 500000 motos se ve como el crecimiento del mercado como tal.

P: ¿y la tendencia actual de los productos y servicios del sector motocicletas como lo ve usted o cómo cree usted que va?

R:En este momento en Colombia hay una motocicleta por cada 6.7 habitantes en Colombia yo digo que la motocicleta tiene muchas oportunidades de crecimiento en Colombia y digo que va a seguir creciendo lógicamente depende mucho de temas económicos y sociales que si quiere màs adelante lo miramos, Pero el tema económico y social impactarà mucho la motocicleta cada vez màs es una necesidad en los hogares y en las personas colombianas porque en Colombia digamos hay muchas falencias de transporte mientras haya la falencia transporte y mientras haya la necesidad economía la motocicleta siempre va a ser un producto casi que de primera necesidad.

P:¿Hacia dónde cree usted que va al mercado de motocicletas?

R: Sigue creciendo yo digo que si en este momento hay una motocicleta por cada seis habitantes perfectamente por cada 6.7 podríamos estar hablando de que perfectamente en este momento en Colombia hay 7 millones de motocicletas, yo diría que de seguir el tema Cómo va podríamos estar hablando pues es un concepto muy personal de unas 18 o 20 millones de motos en Colombia

Porque todavía hay mucho mucha oportunidad, hay municipios que ya estàn digamos como muy muy en el punto pero sus municipios y poblaciones donde la motocicleta tiene mucho espacio

P:¿De acuerdo a tu experiencia en qué estado considera se encuentra el mercado de motos, o sea?

R: Es un estado digamos que muy optimo, porque la motocicleta cada vez màs es cultura en Colombia le voy a poner un ejemplo en Bogotà en el año 2001-2002 solamente comprar motocicletas las instituciones, policía ejército y de pronto domicilios ya hoy en Bogotà es cultura. La tienen las familias y lo ven lo vieron como un objeto de economía y agilidad en el transporte, Entonces estamos en un punto muy clave porque en la medida en que la moto sigue haciendo y continúe siendo y se vuelva parte de la cultura colombiana tiene la oportunidad de crecimiento que va a ser mucho.

P:¿Y hablando de economía qué està ligada también a los precios Cuàl es la tendencia en el tema de?

R:Bueno hay dos economías, està la economía del digamos de lo que representa tener una moto y està la economía del precio de la motocicleta, en el 2004 la moto màs económica era la x de Suzuki tenía un valor de 3590000 el salario mínimo eran $350.000 pesos es decir la moto màs económica En Colombia valía 10 salarios mínimos, si, hoy en día el salario està en $730.000 pesos y la moto màs económica es la nuestra $2.790.000 pesos Entonces estamos por debajo de la mitad del mínimo pràcticamente, entonces esa es una tendencia que ayuda mucho porque cada vez va a tener màs asequibilidad la motocicleta para el colombiano de bajos recursos.

P:¿Tú crees que de pronto el volumen da para esa economía de escala y eso mejora precio?

R: De acuerdo y de hecho así lo dio y lógicamente mercados de escala como el chino y el de la India vienen siendo muy importantes para el manejo del precio y el que se vuelva tan popular la moto en Colombia

P:¿Y hablando de esas economías de escala Cómo crees que se han modificado Los costos operativos?

R:A nivel nacional, si los ha modificado, lógicamente porque cuando hay màs volumen nosotros podemos tener màs poder de negociación tanto con el país de origen en el CKD como con los

proveedores nacionales porque sigue lógicamente aplicando todo el tema integración y lógicamente Para mayor volumen y lógicamente tenemos la posibilidad de hacer un trabajo màs rentable a nivel de inversiones, en personal y publicidad y todo esto Entonces todos sus volúmenes implican una muy buena economía porque lo permite por el volumen de ventas como tal.

P:¿Sobre los nuevos competidores que han ingresado al mercado Cómo estàn compitiendo, Qué innovaciones han traído?

R:De acuerdo, bueno, yo me quiero remontar al año de 2000 en adelante hubo un auge muy grande de empresas chinas Se podrían contar 65, 70, 80 marcas Entonces en ese momento la competencia fue muy dirigida a precio porque empezó pues como la llamamos la masividad de las motos chinas en Colombia, hoy en día estàn llegando nuevos competidores, llegamos nosotros como AKT motos donde presentamos una Innovación en el mercado en cuanto a precio, en cuanto a publicidad, en cuanto a promoción y lógicamente manteniendo unos estàndares de calidad Qué son los exigidos en Colombia porque Colombia es uno de los países que màs exige calidad en el mundo. Eso nos dio cabida ya hoy tenemos el 18% del mercado eso fue pues nuestra estrategia, han venido otros competidores muy buenos como lo son TVS que nosotros representamos en Colombia y que es una marca que compiten bàsicamente con tecnología, con calidad y con rendimiento en el consumo de la motocicleta como tal llegó otro gran competidor directamente que es HERO que digamos que es muy muy parecido en su estrategia a TVS que también compite con tecnología, con mucha calidad y es una moto que es un peso a nivel mundial especialmente en la India bastante grande entonces la llegada de estas nuevas marcas que lógicamente le quitaron participación a las tradicionales llevo lógicamente a que las tradicionales digamos que no se quedaràn cruzadas y también compitieran con precio con publicidad con promoción y con tecnología.

P:¿Sobre las marcas que estàs mencionando y sobre el tema Innovación que marcas o empresas crees tú que son las que màs innovan en el mercado de motos en Colombia?

R: En Colombia digamos que las tradicionales tienen muy marcado el tema que lo que pasa que al sentir que pierden participación tienen que venir con una unas innovaciones fuertes pero es una realidad que Yamaha qué Honda tienen como unas innovaciones desde su planta matriz, pero las nuevas también traemos como Innovación inyección por ejemplo, el tema de los Euro cierto, en este momento vamos en el Euro dos y la tendencia es mejor, tecnología como la que tiene

AUTECO en el tema de las vàlvulas que también se percibe mucho en rendimiento y en emisión, digamos que ha sido un tema que todos vimos como punta de lanza, luego del precio porque el tema del precio casi que se volvió como una prioridad uno A para las tradicionales y para las nuevas en el mercado Colombiano.

P:¿Crees que la innovación solamente se da sobre el producto precio o hay otros tipos de Innovación?

R: En producto se me olvidaba incluso los ABS que eso ya van a hacer una tendencia, Pero hay un tema de innovación muy clave, que es diseño de producto. En Colombia yo percibo que después del precio, después de la innovación en precio, es lo que màs quieren ver los clientes innovación en producto, cualquier innovación que hagan incluso color o calcomanía, es muy valorizada por el Colombiano, Pero lógicamente hay màs innovaciones, la innovación en financiación, el colombiano hoy, es una estadística personal, porque es muy difícil medir por los créditos de libre inversión, porque uno a veces no sabe si el cliente llega al punto de venta con ahorros o con un préstamo de libre inversión del banco pero las compañías de motocicletas nos estamos dando cuenta que tenemos que amarrar el tema de financiación a la motocicleta, cierto, nosotros en este momento por ejemplo tenemos una Alianza con Bancolombia. Suzuki es muy fuerte en Innovación, eh tienen financiación propia y digamos que a pesar que no lo acompañen muy bien las ventas por unidades pero la financiación està siendo una punta de lanza muy importante para ellos, Honda y HERO innovaron, estàn con una marca una compañía, tienen una alianza con una empresa que se llama Progreser, entonces en innovación de financiación es claro que se tenía que hacer, qué otra clase de innovaciones se puede presentar en el tema de publicidad, en publicidad digamos que antes de que llegara a AKT al mercado colombiano, la publicidad no era muy punta de lanza para ninguna compañía. Nosotros llegamos y lanzamos un comercial con la novela de la época que se llamaba los reyes digamos que eso marcó un hito para la publicidad y el mercadeo en Colombia a partir de allí la mayoría de las marcas ya tenemos comerciales por la televisión porque lo vemos muy pràctico por ejemplo, se innovó mucho en Cómo llegarle al cliente cuando nosotros empezamos como AKT nos dimos cuenta que el fútbol era muy perfil de nuestros clientes y empezamos por ejemplo patrocinar al Deportivo Independiente Medellín, al Deportivo Pasto, fuimos campeones con Pasto, fuimos campeones con Medellín y lo último fue con el Santa Fe, con Santa Fe fuimos campeones y de hecho publicidad en las canchas de fútbol, en las Vallas

rotativas al lado de la cancha, también era muy importante, hoy en día por ejemplo WIN es muy importante como canal de comunicación, entonces digamos que en el tema de publicidad también se dio una innovación muy importante en financiación, publicidad y hay un tema muy importante y es como en la medida que la torta se parta con tantas marcas hay una innovación muy importante, en cuanto a la atención del cliente, primero, digamos que era muy reactivo a la atención al cliente en los puntos de venta y hoy en día las compañías nos damos cuenta que el cliente tenemos que atenderlo como lo que es como un rey y tenemos que hacer sentirlo muy bien, perfilarlo muy bien y entregarle un producto a sus medidas y a sus necesidades, entonces también ha habido incluso innovación a nivel comercial y a nivel de puntos de venta para mostrar las marcas con una tendencia muy buena y que el cliente encuentre en ellos como una gran oportunidad. En cuento a canales de distribución también hubo una innovación, la màs importante se ha dado por el lado de nosotros, donde los almacenes grandes superficies, se volvieron vendedores de motos en Colombia, un almacén grande superficie, puede tener aproximadamente unos 4.000 visitantes diarios, en el caso nuestro con almacenes ÉXITO, con SURTIMAX, y con SUPERINTER, tenemos puntos de venta, porque queríamos llegarle, llegar donde el cliente llega màs asiduamente, entonces esa ha sido otra gran innovación, el poner los grandes superficies a vender motocicletas y la verdad ha sido muy exitoso,

P: **Jorge, ¿cuàl crees que puede ser el origen de todas esas innovaciones, en el mercado de motocicletas, porque hay un origen, yo hago innovación, pero debe haber un origen, algo que me muestra o una señal y hago esa innovación.?**

R: Yo digo que el origen se da en el mercado, en la parte competitiva, por ejemplo, si tomamos como base la publicidad, acà anteriormente como les decía, nadie hacia publicidad, pero llego AKT y lo hizo, y de un momento a otro se llegó a una participación del 19%. Para las otras ensambladoras lógicamente, no era bueno que se quitara esa participación, investigaron y se dieron cuenta que el tema estaba por lo que le estoy contando, por precio, por publicidad y por financiación, entonces dio un origen a estrategias por parte de esas compañías, enfocada digamos a esas tres estrategias, donde lógicamente se dieron cuenta que lo necesitaba el colombiano. El colombiano necesitaba una moto muy asequible, con una muy buena financiación y una muy buena cuota y también necesitaban que se le creara la necesidad a la cual se hizo por medio de una publicidad.

P: **¿Bueno, ¿Cuàles crees que pueden ser los aspectos màs relevantes ahora que hablamos de estrategias para implementar una estrategia de innovación en el sector de motos?**

R:Yo digo que la estrategia màs importante para innovar es la calle, son los zapatos del cliente, yo personalmente soy una persona que se la pasa el 80% en los almacenes, escuchando al cliente, escuchando el asesor, en los centros de servicio, en los almacenes de repuestos, ahí es donde uno se da cuenta exactamente qué es lo que quiere el cliente, que es lo que necesita, que objeciones tiene, para uno venir a implementarlos a la ensambladora, desde ahí es donde tiene que empezar la estrategia, es escuchar el cliente. Somos muy amigos de hacer encuestas a los clientes actuales y de hecho a clientes de las otras marcas, para saber lo que està pasando, somos muy amigos de los focos group, reunir los clientes en espacios cerrados, de hecho, sin que sepan que uno es la marca que los està convocando y preguntarles mucho sobre lo que està pasando, que estàn sintiendo y que quieren. Yo digo que ahí es donde nace la innovación, porque el cliente es el que le dice a uno las necesidades y ya uno después mira su portafolio a nivel internacional y lo trata de ajustar a lo que el cliente quiere.

P: **Cuando van a hacer una innovación, ¿cuàles pueden ser los movimientos estratégicos que puedan conducir a esa estrategia de innovación?**

R:Bueno, el primer movimiento estratégico como les decía es escuchar el cliente, el segundo movimiento yo diría es, mirar la viabilidad, porque puede que el cliente necesite algo que nosotros no tenemos en el momento y nos toca desarrollarlo, una vez vista la viabilidad se busca el producto a nivel internacional y con los proveedores buscamos como encontrarlo, luego de eso el proveedor lo desarrolla, nosotros lo traemos, tenemos unos testeos especializados, porque Colombia es un país muy diferente digamos al resto del mundo, miramos que ajustes necesita ese producto, nosotros lo llamamos Colombianizar la motocicleta, insisto que Colombia es muy exigente en calidad y en diseño, hacemos los testeos y si la motocicleta pasa las pruebas, en este caso la moto, procedemos a definir el lanzamiento, como es el perfil, a que cliente lógicamente le queremos llegar y que medios vamos a utilizar para el lanzamiento como tal.

P**: Ok. Hablando de innovación también, ¿Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motos?**

R: Yo digo que un obstàculo muy grande, es mi concepto, son los paradigmas, muchas veces el cliente le pide a uno cosas, que uno por sus paradigmas uno piensa qué no deberían de ser o no serían exitosos, yo creo que uno debe tener mente abierta, para escuchar al cliente y para buscar como todo el producto al que quieren nuestros clientes. Otro obstàculo pueden ser digamos los precios, cierto, que de pronto el cliente està esperando un valor màs bajo de lo que la tecnología o la calidad de la moto lo requiere y de pronto eso puede ser un inconveniente que pueda ser como contraproducente, porque el espera un producto a un precio màs bajo y nosotros por, lógicamente por toda la estrategia necesitamos ponerlo màs alto. Que màs temas adicionales, u otro tema puede ser la lentitud, cuando nosotros nos demoramos en traer algo que el cliente requiere y la competencia lo hace que nosotros nos volvamos como segundos o terceros o cuartos en la estrategia, entonces no vamos a ser como tan impactantes como se requiere y los tiempos, muchas veces nos demoramos mucho en implementarlos y eso no es bueno porque al cliente le gusta novedad inmediata y acà el màs ràpido es el que màs impacto va a tener.

P: **De acuerdo a tu experiencia, ¿cuàles son las acciones que emprenden las empresas del sector, a la hora de innovar, no solo ustedes, sino la competencia?**

Digamos que los proveedores son muy importantes, cierto, digamos que nosotros en cierta medida estamos muy amarrados a la innovación de nuestros proveedores especialmente a nivel internacional, porque dependemos mucho de la tecnología de ellos, cierto, las empresas digamos que màs posibilidad tenemos de innovar con los proveedores, digamos que ahí està la acción màs importante, la primera acción es si esa empresa a nivel internacional si ha podido innovar en cuento a calidad, en cuanto a diseño, en cuanto a temas ecológicos, pues lógicamente va a tener capacidad de reacción mucho mejor, que cualquiera que no lo tenga. Entonces yo digo que el primer paso es, insisto, tener una muy buena investigación del cliente, que es lo que el cliente quiere, segundo mirar si el proveedor, con el que estamos actualmente, con el que estàn las ensambladoras, lo tienen para mirar la capacidad de reacción y tercero digamos que es la implementación con todos los pasos que esto requiere, pero nosotros en motocicletas si estamos muy ligados a la innovación tecnológica de casa matriz, digàmoslo así.

P**: Bueno hablando del mercado digamos donde hay varias empresas, existen ensambladores e importadores.**

R: De acuerdo.

P: ¿Hay alguna diferencia entre ser ensamblador e importador?

R: Si, de acuerdo, sí. Nosotros en este momento los ensambladores, somos el 98% del mercado, quiere decir que tiene que tener sus ventajas, cierto, el gobierno por ser ensambladores, nos hace unas exigencias, pero lógicamente también nos premia, con el tema de aranceles y de impuestos; esos aranceles y esos impuestos, son el resultado de unos compromisos de nosotros con el gobierno, el gobierno nos va a decir les doy el estatus de ensamblador, pero ustedes por ejemplo deben apoyarnos la industria nacional y ese apoyo de industria nacional, es que un porcentaje y en este caso y en este momento es el 17% de la motocicleta, nosotros nos comprometemos con el gobierno de que en promedio, cada motocicleta, el total de la motocicleta tiene un promedio del 17% de industria nacional; eso lógicamente es demasiado bueno, de hecho nosotros tenemos màs del 17% nosotros tenemos entre el 20% y el 21% ¿por qué?, porque genera empleo, genera desarrollo económico para el país, genera importación de tecnología, generan, unas eficiencias muy grandes a nivel nacional y entonces nos comprometemos, ese es un trabajo que digamos que en cierta medida las seis ensambladoras a nivel nacional, lo venimos trabajando y lo venimos trabajando muy bien y eso da a lugar, a que entre todos generamos màs o menos entre todos generamos màs o menos unos 70.000 empleos directos cierto como ensambladora pero también generamos unos empleos indirectos fruto de esos compromisos con el gobierno

P: **¿Hablando de tecnología como me lo estabas mencionando hay nuevas tecnologías?**

R: De acuerdo

P: ¿**Sobre esas mismas nuevas tecnologías cree usted pues que no ha habido una creciente adopción de otras tecnologías en el sentido de motores a gasolina deben existir otras tecnologías que de pronto pueden ser màs amigables con el medio ambiente?**

Si, De acuerdo, de todas maneras a mí me parece que si ha habido una evolución Pero cómo en la innovación esto también digamos que parte muchos de nuestros proveedores pero digamos que el mercado de motos en Colombia, Yo diría que fue uno antes y ya es otro después del motor 2 tiempos y 4 tiempos, de hecho el líder en su momento era Suzuki por sus motores 2 tiempos, cierto, entonces digamos que eso partió, marcó un hito en Colombia donde Bueno vamos a innovar y nos vamos a comprometer con la innovación, yo digo que si se van dando lo que pasa es que son

muy lentos de acuerdo a cómo se deben los pasos a nivel internacional ahora estamos en Euro 2, creo que ràpidamente, yo diría ràpidamente y a mediano plazo 2020, 2021 no se, ya daríamos el paso al 2003, creería yo, es un concepto personal pero lógicamente depende eso mucho del compromiso de entidades, incluso estatales porque el paso no lo daríamos nosotros solos es decir una compañía hoy traer un euro 3 sería complejo porque la gasolina nuestra no reúne los requisitos para un euro 3, entonces mire que toca concatenar como todos los actores de la cadena para qué eso se dé, el País viene avanzando mucho en el tema ecológico y en el tema ambiental y yo veo que digamos que vamos con mucha proyección de hecho nosotros ya venimos testeando motos eléctricas ya nosotros tenemos hoy en nuestro portafolio bicicletas eléctricas que las ofrecemos en ciertos almacenes a nivel nacional y sabemos que esa va a ser la proyección. Venimos trabajando muy duro, yo digamos que he tenido la oportunidad de conversar con las otras ensambladoras y con la Andi y con las entidades oficiales y para nosotros es un reto poder entregar a Colombia un aire mucho màs limpio de lo que lo estamos haciendo hoy y debe ser así porque como les decía anteriormente la moto todavía tiene mucha cabida en Colombia Entonces qué bueno hacerlo bien amigable para que no tengamos entre màs días como màs complique en ese tema

P**: Hemos hablado de competencia, de proveedores, està por el otro lado los distribuidores, ¿los canales de distribución innovan, ellos hacen Innovación?**

R: En este proceso yo llevo 20 años de experiencia en el tema de otros he visto que por necesidad y por la competencia del mercado hay mucha Innovación primero digamos que los canales como tal Ya les comenté de las grandes superficies que es una Innovación muy grande porque es llegarle al cliente donde, donde va a mercado llamémoslo así pero en los puntos de venta y a nivel de todas las ensambladoras tenemos mucha Innovación por ejemplo ya hoy los almacenes de motos se esmeran para no sólo tener el repuesto y el servicio sino servicios adicionales y complementarias, gestiones de trànsito compra venta de seguros todo riesgo accesorios, el país viene progresando mucho en accesorios y ya por ejemplo el casco hoy día y qué bueno ya los clientes lo estàn viendo como un elemento que salva vidas entonces quieren tener el mejor o el màs completo y asesoría en general del cliente en tema de asesoría jurídico incluso hay unas pólizas donde se le ofrecen al cliente para que cuando tenga un inconveniente acudan a esas entidades, en el tema de cuando la moto se le presente algún inconveniente en la vía ya uno ve compañías de posventa que recogen la motocicleta en su punto en grúas y le dan una importancia al motociclista tal que le llevan la

motocicleta a donde ellos requieran, entonces, Ah bueno Y en el proceso de la venta como yo le decía ya hoy la venta de la motocicleta en puntos de venta es una venta mucho màs profesional e integral que anteriormente, porque porque se dio todo eso como les decía anteriormente el tema de la competencia lo hace uno estar muy atento para que se dé entonces en canales de distribución se ha visto mucha evolución y considero pues que se va a seguir viendo, porque esto hace parte del dinamismo del negocio

P: **Hablàbamos ahorita de repuestos, servicios repuestos incluyen llantas baterías hay Innovación también en esto.**

mucha Innovación el crecimiento en repuestos porque ya hoy en Colombia hay un parque automotor de 7.000.000 300 o 400 mil motos y lógicamente se convierte en un negocio Muy atractivo incluso en el tema de venta y postventa hablaba Incluso en revista semana de que el negocio sólo el negocio de cascos es un negocio de un billón de pesos es una cosa impresionante entonces se vuelve muy atractivo pero adicionalmente venimos trabajando mucho el tema de seguridad Vial y para tener un buen programa de seguridad Vial es muy importante tener también la implementación Ya ahora uno perfectamente llega a los almacenes Y ve entonces la chaqueta, ve los guantes, ve los cascos, ve las botas, incluso vestuario especial para el motociclista Y eso hace parte pues del negocio y de la parte integral de los negocios como tal

P: **hablando del negocio ¿ustedes creen que van a venir nuevos participantes otras marcas de otros países, de otras empresas?**

Es muy probable, es muy probable porque digamos el mercado de Colombia cada vez es màs atractivo, nosotros de hecho no solamente estamos como AKT ni cómo TVS sino que somos representantes de una marca élite en Colombia que se llama ROYAL ENFIELD es una marca que nosotros estamos distribuyendo y que va a un segmento muy diferente a las anteriores Y le vimos cabida y por ejemplo hoy podemos decirle que somos líderes en la categoría de 400 centímetros cúbicos tenemos una moto que se llama HIMALAYAN y que es una moto para hobbies para moto paseos para recorrer el país para recorrer América y que tiene un estilo de vida muy particular porque uno cuando vende una Royal no vende una motocicleta sino que vende un estilo de vida muy particular Entonces yo digo que va a haber cabida lo van a mirar lógicamente y en este momento lo està viendo Hero y el mismo TVS donde Colombia es un país demasiado exigente y

que marca que llegué nueva, lógicamente el día que hacer un despliegue muy grande en todas las variables que hemos conversado durante la entrevista

P: **¿Sobre el tema del mercado hablamos de nuevos entrantes posibles nuevos entrantes es bueno referirse también al mercado actual, hay rivalidad entre todos los competidores o hay cooperación? ¿Cómo ve usted ese mercado?**

R:la rivalidad se da entre nosotros frente a la atención al cliente, frente a portafolio de producto frente a tecnología frente a publicidad y promoción pero cuando hablamos del motociclista como tal, estamos en este momento incluso tenemos un comité liderado por la Andi Dónde està demostrado que somos capaces de quitarnos el sombrero de la marca y decir vamos hacer un trabajo por el motociclista y lo vamos hacer integral y lo hacemos incluso con el Fondo de prevención Vial, con el Ministerio de transporte y estamos ahí con la capacidad de decir bueno acà se trata de defender el motociclista y ese 98% qué somos los importadores estamos haciendo un trabajo muy importante Próximamente por ejemplo vamos a ver que dentro del proceso de venta de todos los almacenes en el momento de la entrega de la moto va haber una parte que se llama concientización del cliente en el tema de prevención Vial vamos a tener un entregable como si fuera el manifiesto, como si fuera el manual de garantía, le vamos a entregar una impresión al cliente, donde le estamos diciendo por favor compórtese en la vía, tenga cuidado, no ingiera licor, en lo menor posible zigzaguee para que no haya ningún problema, límites de velocidad, la velocidad cuando està lloviendo es muy diferente a la cuando està haciendo un día normal, cuídese porque en su familia en su casa su familia lo espera. Entonces ese es un tema que lo estamos haciendo incluso las 6 marcas va a tener el logo incluso de las seis marcas, el que compre AKT va a tener una asesoría muy completa del fondo de prevención Vial, el Ministerio de transporte y las seis marcas que tenemos, entonces mire que ahí demostramos que como marcas en el campo pues lógicamente tenemos mucha competencia pero es una competencia de Estrategia, pero cuando se trata y cuando se habla del motociclista como tal, nos integramos para protegerlo y mostrarle al mundo y mostrarle a Colombia que la motocicleta, el motociclista simplemente busca un vehículo àgil dinàmico que le genere economía y que le genere incluso màs tiempo para su familia.

P: **¿Hablamos también del mercado y es la organización del cliente, organizaciones que los apoyen a ustedes?**

R: Si, nosotros por ejemplo, rescatamos mucho el trabajo del Fondo de Prevención Vial que me parece que màs que apoyarnos a nosotros, es apoyar al cliente en la medida que se proteja al cliente, pues nos protegen a nosotros también, entonces ahí unas entidades como el fondo de prevención Vial el Ministerio de transporte, estamos haciendo un trabajo muy fuerte también con las empresas de generación de lo de los pases en el Ministerio de transporte para qué concientizarlos de que el que consigue el pase si esté totalmente capacitado y tenga todas las cualidades para ser un motociclista ejemplar en las vías, a nivel privado también encontramos clubes de motociclistas que se esmeran mucho porque el motociclistas sea ejemplar en las vías y digamos que entre nosotros nos apoyamos cada ensambladora tenemos unos programas incluso internos y empresariales para capacitar a todos los empleados a nivel nacional y concientizarlos de qué son unos actores en la vía, que deben de cuidarse y que el motociclista pues es un actor de la vía màs, y que necesitamos Pues que entre todos tengamos como una muy buena integración y un buen respeto en las vías, para que todos tengamos días placenteros.

P: **¿Cuàndo hablàbamos de Clubes de motocicletas ¿Son de diversas marcas?**

R:Son de diversas marcas y son generados por los mismos clientes, son clubes que incluso tienen unos alcances que uno quedé impresionado porque hay clubes que se hacen para protegerse para un muy buen uso de su motocicleta unos hobbies e incluso tienen unos temas con impacto social ellos visitan entidades para hacer caridades, para ayudar a la gente con diversos inconvenientes y se juntan y se integran y lo vuelven un hobbie y lo vuelven como un tema apasionado para ellos en su día a día pero generalmente lo forman ellos son de cada Moto E incluso hay unos que son multimarca no tienen que ser necesariamente pues mono marca

P: **Continuando con el tema de Innovación y la empresa desde el punto de vista interno Cómo es la inversión O los destinos financieros para la Innovación.**

R: Nosotros, haber Nosotros somos una compañía que tiene una ideología de inversión en Innovación muy marcada y nos apalancamos mucho en las entidades oficiales, de hecho y tenemos compromiso con esas entidades para llegar a unas metas claras en todo tipo, en toda clase, tanto en el producto como tal como a nivel interno y en el desempeño nuestro. En Medellín de hecho hay una empresa de innovación se llama creo que INNOVA liderada por entidades oficiales y privadas y por digamos por empresarios donde nos juntamos, nos sentamos y nos ponemos metas

a nivel interno por ejemplo tenemos un programa que se llama INNOVO, donde invitamos a todos los empleados de la compañía de todas las àreas para que presenten iniciativas de innovación en todo sentido y se premian, tenemos unas premiaciones periódicas y de finales de año, donde premiamos a los màs innovadores porque queremos seguir impulsando. Y en la innovación del producto lógicamente los proveedores màs muchas inversiones que hacemos, inversiones para que la motocicleta nos llegue con unos buenos estàndares de innovación, por qué es lo que valora el cliente.

P: **Bueno y hablando de la estructura organizacional y hablando de la innovación ¿Cómo se organiza esa estructura para que se dé la innovación, en lo comercial, en los contratos, en la distribución entre otros?**

R:De acuerdo, La estructura digamos que la estructura, la responsabilidad en digamos que en la ejecución està en un àrea està en la gerencia llamémoslo así y en un àrea qué es el àrea administrativa donde montamos junto con gestión humana los temas de concientización de capacitación nosotros tenemos Capacitación en Innovación en las diferentes àreas, si, y digamos que la ejecución de la innovación recae ya en todas las àreas y tenemos de hecho indicadores por àreas de ejecución de Innovación porque lógicamente así queremos que sea, para que no sea solamente en un àrea o solamente como una implementación en una parte especial de la compañía se dan innovaciones de muchas clases de hecho hasta en el àrea comercial tenemos asesores que como Innovación presentan estrategias para vender màs y los premiamos.

P: **¿Hablando del tema ambiental qué hablàbamos recientemente que han tenido ustedes en cuenta cómo aprende la empresa sobre ese tema de innovación Ambiental?**

R:De acuerdo, ese es uno de los puntos màs importantes dentro de la innovación digamos nosotros tenemos una responsabilidad es muy grande con el producto porque es donde màs impacto hay a nivel ambiental nosotros también nos ponemos con nuestros proveedores unas metas ambientales donde les ponemos retos y lógicamente donde le comentamos a las instituciones ambientales a nivel nacional como estàn y con lo que viene, cierto, qué es lo que quieren implementar para que estas compañías para que este proveedor nos entregue un producto con una tendencia ecologista muy interesante Como le decía también teníamos el reto de las bicicletas ahí tenemos un reto muy grande ya tenemos el producto en algunas salas nuestras y así lo manejamos pero todo es de mucha

conciencia O sea concientizamos a todos nuestros empleados Y si tú puedes detallar no tenemos papeleras en los escritorios tenemos unos basureros centralizados, donde cada uno de nosotros coge nuestros desechos y vamos y los colocamos dónde debe ser, correspondientemente. Tenemos premiación también el tema ambiental tenemos capacitación y lo manejamos a nivel interno totalmente, nuestra planta por ejemplo tiene un sistema donde no necesita energía eléctrica en el día, todo es con la luz solar, porque le entra a la planta la luz natural y así lo manejamos entonces Tenemos muchos sectores donde lo implementamos pero nos falta dentro de la conciencia sabemos que nos falta y que tenemos si manejamos la cultura Entonces lo vamos a manejar en el tema de disposición de baterías También tenemos un proyecto muy bueno donde no sólo por exigencia del gobierno, sino como cultura nuestra en los centros de servicio en los almacenes, tenemos depósitos especiales para que esos residuos se les dé el manejo que se necesita.

P**: ¿Hablando de la estructura hay un lo que llamamos cogobierno y hay junta directiva la junta directiva de la empresa como maneja las relaciones de poder autoridad para que se vea la innovación?**

R: Ellos son los que nos dan el paràmetro digamos que desde la junta directiva es donde nace la conciencia ecológica de la compañía son unos grandes líderes es que digamos que nos da la directriz y no la dan con el ejemplo, son personas que tienen mucha conciencia del tema ecológico y como tal nos enseñan, nos capacitan y lógicamente nos exigen unos indicadores para que los cumplamos, pero en esta compañía desde la junta directiva, està la conciencia total de la importancia de la ecología en la compañía como tal.

P: **¿Dentro de la estructura también tiene asesores que les ayudan para el tema de Innovación?**

R: Si, como le digo, tenemos asesores externos digamos en Medellín el tema de Innovación diría yo que està muy avanzado y son entidades públicas que nos generan como unas capacitaciones y una conciencia y unas ideas de cómo lo debemos implementar.

P: **¿Hemos hablado de mecanismos internos, si, sobre lo externo, si ¿Qué mecanismos cree usted pueden incentivar la innovación en los entornos sociales, económicos políticos, tecnológicos, Esos factores externos? ¿Cómo pueden incentivar la innovación de su empresa**?

R: Digamos que los que màs nos incentivan a innovar son nuestros clientes porque son los màs exigentes, si el cliente es consciente de la importancia de una moto de bajo consumo somos nosotros los que estamos en la obligación de entregarle esa moto, por ejemplo tenemos una motocicleta que tiene, la TVS 100 tiene un rendimiento de 300 kilómetros por galón, que eso para un cliente imagínese un galón està en $8500, 9.000 pesos recorrer 300 km para tener ese gasto pero clientes muy bueno pero adicionalmente es una moto con una tecnología demasiado bueno Entonces digamos que el primer mecanismo son los clientes la exigencia del cliente cuando el cliente quiere una motocicleta con diferentes características tecnológicas, como el que no quiere la moto pero si quiere la bicicleta eléctrica es una obligación de nosotros ponerle la bicicleta eléctrica en los puntos de venta para que la adquiera, otra posibilidad, digamos son las instituciones oficiales cuando nos ponen unos paràmetros en diferentes àreas que debemos de cumplir, llamémoslo así, en nuestros productos y que digamos que nos presionan pero también nos acompañan en la implementación de estas mejoras innovadoras pero digamos yo digo que donde mejor està el tema està en el externo, Cuando tenemos unos proveedores responsables que nos entregan unos productos con unos estàndares muy establecidos y que nos exigen y que nos entregan unos productos con alta tecnología para evitar productos contaminantes.

P: **Han ustedes pensado como ustedes son productores de las motocicletas y sus productos tienen un ciclo de vida cuando pase el tiempo pues esa motocicleta, pues digamos que ya cumple su vida, ¿han pensado ustedes en algún tipo de estrategia en la disposición final de estos productos?**

R: Digamos que desde la Ensambladora no, porque es que ahí ya, tenemos como la opinión de cada usuario yo digo que el tema tiene que ser natural, que cuando el cliente vea que su motocicleta ya no està reuniendo los, las características ideales para rodar en Colombia o que de pronto las mismas autoridades así lo exijan, Pues nosotros estamos en la obligación de tenerle un producto con el cual ellos lo reemplace, estamos hablando de un caso como el del casco, cuando el cliente vea que su casco ya està desgastado, que ya ha recibido uno dos, o varios golpes y que no està ideal para el tema de seguridad nosotros tenemos que estar como en la disposición de poderle ofrecer unos cascos a su digamos a su necesidad, pero también hacemos por ejemplo en el tema de cascos porque en motociclistas no es fàcil, unos temas que llamamos CAMBIATONES, en los eventos le decimos al cliente traiga su casco regular o malo y nosotros se lo cambiamos por uno

nuevo y se lo subsidiamos, Hemos llegado a cobrar cascos a $20.000 o $25.000 pesos con todas las normas de la ley, cascos buenos donde le digamos al cliente tràiganoslo que nosotros lo remplazamos y ya después de eso disponemos de los cascos y nosotros mismos los destruimos en este caso pero en motocicletas, digamos ahí si dependemos mucho del cliente y de la reglamentación, nosotros como ensambladores digamos que ya hasta llegar a allà es muy complicado, nosotros podemos ponerles unos productos muy económicos ya con unas muy buenas especificaciones tecnológicas, para que él tome su decisión y venga compré el casco ideal , la moto ideal para el mercado colombiano.

P: **¿Cuando hablamos de reglamentación ¿Cuàl cree usted que es el papel del estado en la masificación del consumo de las motos, si se puede llamar así, masificación no sé?**

R:Sí, yo digo que el estado tiene muchas obligaciones en muchos temas, tocaría digamos que todos tenemos obligaciones, yo siempre que voy a hablar de este tema a mí me gusta hablar como de una cadena donde todos tenemos que ver, por ejemplo el estado es responsable de la ejecución y del control de unas licencias para las personas idóneas en el manejo, si, nosotros como ensambladores somos responsables de entregar productos de óptima calidad con toda la reglamentación y con toda la conciencia para nuestros clientes las entidades prestadoras del SOAT también tienen la obligación de entregar un SOAT acorde a lo que se necesite, el usuario tiene la obligación tanto en la parte de conducción, incluso como en el manejo del SOAT porque ya el SOAT en Colombia incluso en muchas ciudades casi que es el SISBEN para que la gente la atiendan en las clínicas y así no debe ser las entidades prestadoras del SOAT tienen que tener su responsabilidad las entidades de salud su responsabilidad entonces mire que hay una cadena muy grande donde todos tenemos digamos como muchas responsabilidades el estado entre el tema del SOAT, en el tema de la licencia conducción en el tema de las implementaciones de los estàndares tecnológicos de los productos en Colombia, en el estàndar de las disposiciones de los productos, de la disposición final Como el caso de las baterías del cliente y lógicamente ya en el tema Vial , como en el tema de capacitación Vial, si , como en el tema preventivo y correctivo de las vías como en la implementación de una malla Vial ideal para todos los actores de la vía, no solo los vehículos o los motociclistas, también està el peatón también està el de la bicicleta, el estado tiene muchas responsabilidades, pero sabemos que todos, somos una responsabilidad pues como conjunta, porque no solamente ellos la tienen, nosotros como ensambladores también la tenemos y como le

decía con la integración de los ensambladores, estamos muy proactivos, para que sea un tema como mutuo

P: Podríamos hablar de que ha habido masificación del consumo de motos en Colombia, o no.

R: Total, Claro que sí, como le decía en el inicio de la entrevista, el crecimiento ha sido exponencial anteriormente se vendían 50 o 60 mil motos en el año ya Incluso se ha llegado a cifras de ese nivel pero mensuales, la moto cada vez es màs popular en Colombia El cliente se concientizaron los usuarios de que el que tenga una motocicleta se economiza un aproximado de $58.000 pesos mínimos mensuales que eso para la persona que devenga un salario mínimo es muy importante se ha concientizado de que los problemas de movilidad en Colombia digamos es una inversión en un producto totalmente muy interesante porque le mejora la calidad de vida todos los usuarios Entonces està muy masificado y Consideró que va a seguir creciendo

P: **¿Cuàles considera usted que son los factores por los cuales se ha masificado el consumo de motos en Colombia?**

R:Primero, Precio, anteriormente 10 salarios mínimos para comprar la moto màs económica En Colombia hoy Son 5 salarios mínimos para comprar la moto màs económica En Colombia aproximadamente, segundo digamos que los problemas, de problemas viales, cierto, me parece que ese se està dando una pauta grande, mientras una ciudad tenga problemas de movilidad Vial, la motocicleta es una solución yo siempre he dicho que la moto no es un problema que la moto es una solución a los problemas de movilidad, Tercero la Economía, el cliente que compra la motocicleta, mínimo se economiza $58.000 pesos y la familia que compra la motocicleta se puede llegar economizar $150.000 o $200.000 pesos mensuales, fruto del transporte del esposo de la esposa de los hijos a los colegios, a las universidades o a los trabajos, Entonces por economía también se està dando cuarto por inversión, porque con lo que gastan transporte hoy en día el cliente va a hacer una inversión en un producto tangible que el día de mañana le puede servir para comprar casa o para comprar carro en ascenso económico personal

P: **¿Hablando del gobierno y de las nuevas tecnologías qué tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motocicletas?**

R:Yo lo veo comprometido y de hecho vienen unas normas que de hecho estamos pues con ellos muy cercanos donde el tema ambiental va a quedar si se dan las normas como las estamos viendo que se dan digamos que van a ser muy amigables con el medio ambiente el gobierno viene siendo exigente en ese tema y nosotros como ensambladoras estamos en toda la iniciativa y la posibilidad de ejecutarla lógicamente hay unos plazos porque como les digo eso depende mucho de la tecnología mundial, pero vemos al gobierno como muy enfocado a ese tema.

P: Desde el punto de vista ambiental existen pruebas, que se hacen a las motos para, para el tema ambiental.

R: Si, claro, de acuerdo, nosotros, se tienen pruebas, hay unas universidades que prestan el servicio con las que nosotros de hecho hacemos, que tienen laboratorio y que tienen estudiantes y que tienen profesionales dedicados a ese tema y nosotros hacemos las pruebas como tal, de hecho incluso hacemos pruebas con el grupo de la ANDI, dónde queremos ver todo el tema de Emisión y todo eso y trabajamos como para mostrar Cuàl es el impacto real por qué digamos que alrededor de esto a veces se generan una desinformación, en cuanto a la emisión de la motocicleta entonces hacemos como las pruebas para que sirvan de soporte y que sirvan de base para futuras decisiones gubernamentales y privadas.

P: **Bueno ¿Hablando del tema gobierno, de acuerdo a su experiencia y del mercado también cuàl cree usted que ha sido la resolución del mercado por parte del gobierno que màs està afectando o va a afectar el sector o poder**?

A ver lo que màs afecta el sector en el momento son las restricciones locales, si nosotros sabemos y reconocemos que hay fenómenos en Colombia como el mototaxismo que se dan fruto al desempleo cuando la persona se siente desempleada ahí mismo se va como moto taxista también hay otros temas como los niveles de accidentalidad también somos conscientes por eso creemos que es màs a nivel de capacitación. Lo màs duro para el sector ha sido las restricciones locales hoy en día hay màs de 88 poblaciones que tienen restricciones diferentes a la motocicleta moto sin parrillero pico y placa, parrillero por zonas día sin moto esto ha generado en Sí digamos una desaceleración de la economía Perdón del sector por ejemplo se dio a principio de año el aumento del IVA a las motocicletas fueron tres puntos pudo haber sido peor, pero fueron tres puntos, esos tres puntos han aportado para que la moto se desacelere porque desincentiva al comprador porque

de todas maneras son Tres puntos que van a afectar directamente el bolsillo de las personas del salario 1 2 o 3, Entonces lo va a golpear fuerte digamos que esas son como las que màs desaceleran Pero hay otra, también incluso que se dan con cuando hay mucho problema digamos en la economía nacional y fruto de eso se da el desempleo y el desempleo genera un problema en las carteras de las financieras entonces las financieras aprietan los Scoring para la financiación y también se va a afectar directamente los clientes de la motocicleta entonces son como las variables que màs nos afectan en este momento.

P: En la entrevista estàbamos hablando de que hay una exigencia del 17% de integración nacional es decir que aquí producen el 17% ¿estàn pensando ustedes producir el 100%?

R:No nosotros somos muy amigos de apoyar las compañías las empresas a nivel nacional de hecho somos de las poquitas empresas que no tenemos planta de pintura porque hemos hecho una alianza estratégica con nuestros proveedores desde el inicio de la compañía y los hemos apoyado siempre entonces somos màs amigos de ayudarlos, de apoyarlos, que ellos sean nuestros proveedores, de trabajar con ellos programas incluso como los tecnológicos y los de economía de escala para que nos presenten unos productos bien óptimos de calidad como el mercado nos lo pide. La verdad estamos muy contentos de apoyar esas compañías por el momento y se va a mantener qué es la idea.

P: ¿Cómo va la tendencia podríamos pensar que en futuro cercano podamos tener una moto colombiana al 100%?

R:Ojalà y ojalà sea AKT, digamos que sería muy bueno porque a pesar de que estar en Colombia por las exigencias de los clientes, digamos es muy complicado por la exigencia pero yo digo que Colombia tiene tecnología tiene unas universidades que han aportado unos grandes profesionales y que ojalà a futuro se diera ese tema porque creo que tenemos unas industrias muy buenas, muy grandes, de mucha tecnología, entonces creo que a futuro si se podría dar; es una observación personal, ojalà se diera pues porque Colombia tiene que seguir creciendo y de hecho exportando porque no.

P: Y de exportación, me decían que estaban exportando.

Nosotros en este momento no bajo la figura de exportación, sino que tenemos la marca en otros países como lo hacemos nosotros tenemos clientes a nivel internacional mandamos a confeccionar

la motocicleta donde nuestros proveedores en la India y en la China y se la envía directamente para no tener que reexportar la motocicleta como tal, estamos en los países Centroamericanos estamos en Perú y estamos en Ecuador y con muchas ganas de seguir creciendo.

P: ¿Cree usted, por último, que la industria de motocicletas en Colombia es muy competitiva, frente a otros países vecinos en Latinoamérica?

Total, si nosotros tenemos países con los que nos comparamos en volumen como Brasil y México que son lógicamente màs grandes que nosotros, pero de ahí estamos nosotros, nosotros como Colombia estamos de terceros pero tenemos una cualidad muy especial, y es la exigencia del mercado colombiano en cuanto a calidad y eso nos vuelve como un país pionero en la calidad de la motocicleta como tal, somos ejemplo a nivel internacional, per càpita tenemos un impacto muy grande de moto por habitante y creemos que con la tendencia que tenemos a nivel de crecimiento vamos a seguir siendo ejemplo a nivel internacional.

Bueno Don Jorge Pues muchas gracias por esta entrevista le agradecemos mucho el habernos dado este espacio.

Ah, bueno no Juan, yo feliz estoy a sus órdenes y qué bueno que todos los estudiantes tomen como un gran ejemplo AKT motos como empresa a nivel nacional que se preocupa por seguir creciendo.

Gracias Jorge.

ENTRETIEN 3

SUKIMOTO S A-Diego Olave.

P: **Estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadores en los mercados maduros queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada a la forma cómo organizan las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos en la organización estamos en estos momentos reunidos con el señor Diego Olave.**

P: El nombre de la empresa don Diego

R: SUKIMOTO S A cómo razón social y nombre comercial VALLE MOTOS

P: **el cargo**

R: Gerente, representante legal.

P: **Qué tipo de objeto social tienes u empresa**

R: la comercialización de motocicletas repuestos y accesorios y servicios de taller

P: **tiempo de operación así Cuànto està funcionando la empresa**

R: catorce años

P: **número de empleados actuales**

R: 50 empleados

P: **es una empresa local, regional nacional multinacional**

R: Es una empresa regional con operaciones en el departamento del Valle y departamento del Cauca

P: ¿**Cuàntas sedes tienen actualmente?**

R: Once sedes.

P: **la actividad económica principal Cuàl es**

R: La comercialización de motocicletas.

P: **Y tienen alguna actividad secundaria.**

R: Repuestos y la financiación.

P: OK, perfecto vamos a hablar sobre la evolución del mercado de motocicletas de acuerdo a su experiencia, ¿Cómo ha sido la evolución del mercado de motos en Colombia?

R: El mercado de motocicletas en Colombia viene evolucionando desde el año 1998, año en el cual el mercado estuvo alrededor de las 58.000 unidades y posteriormente tuvo un crecimiento llegando a 96.000 unidades, 144.000 unidades en el año 2002, y llegando a la cifra en el 2015 de 661.000 motos, el año pasado en el mercado cayó a 660.000 motocicletas decreció y este año se espera una caída en el mercado de 14% pero vamos a estar por encima de las quinientas mil unidades.

P: Bueno un mercado de 500.000 es un mercado grande no si lo comparamos con otros países

R: Este es un mercado grande es el segundo mercado de América Latina la proyección que hay es que cuando el producto interno producto del país està creciendo por encima del 3% debemos estar en cifras de 750.000 unidades año.

P: Buenoy con ese crecimiento Cuàl cree Qué es la tendencia actual de los productos de los servicios de los repuestos en el sector de motos cuàl puede ser la tendencia estàs comentando que es alcista, pero seguirà aumentando.

R: El mercado nuevamente se va a recuperar Ya hemos visto esa tendencia en los últimos 2 meses, en la medida en que la economía empieza nuevamente a tener índices de crecimiento el mercado de igual forma va a crecer.

P: Bueno como hablamos de Mercado de acuerdo su opinión Hacia dónde cree usted que va al mercado de motos.

R: El mercado tiene que llegar en los próximos 5 años a cifras de 750.000 unidades año, donde ya alcance una madurez y ya empiece una rotación de ventas de esas 750.000 unidades.

P: Para usted, ¿Qué sería madurez?

R: Madurez es un mercado, primero que las cifras de venta estén alrededor de las 750.000 unidades que corresponden una población de 50 millones de habitantes, segundo que las personas cada día adquieren productos con mayor tecnología, estamos viendo una tendencia donde ya hay motocicletas de inyección motocicletas con frenos ABS en cilindradas de 200 centímetros cúbicos en cilindradas de 110 centímetros cúbicos o sea cada día vemos mayor tecnología en este mercado.

P: H**ablando del mercado es necesario hablar de precios de acuerdo con su experiencia como ha sido la tendencia en precios de este mercado**

R: Colombia tiene de los mejores precios a nivel mundial, este se origina porque primero que todo es de los pocos países en América Latina, quizàs el segundo país de América Latina donde hay ensamblador de motocicletas, estàs ensambladoras traen los productos bajo la modalidad CKD y solamente pagan un 3% de arancel, lo cual permite tener unos precios muy competitivos adicionalmente las grandes multinacionales de motocicletas llàmese Honda, Yamaha. Suzuki vaya KIMCO hoy en día tienen plantas de producción en la china con una mano de obra muy económica lo cual permite tener unos precios muy bajos a nivel del CKD o precio FOB de las motocicletas.

P: OK, estos costos ayudan a esas economías de escala para que el precio sea mejor

R: si correcto, ayudan

P: **Hablando de Mercado hay nuevos competidores, sí, de los que han ingresado mercado Cómo estàn compitiendo, Qué innovaciones han traído Cómo contraatacan las marcas a estos nuevos entrantes.**

R: no en el mercado de los nuevos competidores aparte de las cuatro marcas tradicionales qué son Yamaha Honda Suzuki y Kawasaki solamente ha entrado HERO empresa que tenía un JOINT VENTURE con Honda en la India y que es la quizà hoy en día el mayor productor de motos en el mundo y entró al mercado colombiano desde hace 3 años estableciéndose en la Ciudad de Cali, Lamentablemente esta empresa no ha tenido buenos resultados porque solamente produce motos tipo Street y en Colombia hoy en día 40% del mercado correspondió motos tipo Muppets tipo UNDER BURN tipo SCOOTER y tipo Enduro Entonces los resultados no han sido buenos.

P: Y ha traído alguna Innovación HERO

R: No ha traído ningún Innovación.

P: S**ustitutos cómo afectan a ustedes los sustitutos Se ven bicicletas eléctricas y otras en el mercado eso afecta el mercado.**

R: No el mercado no se ve afectado porque tanto las motocicletas como las bicicletas eléctricas, es algo que no se ha terminado de inventar y en las ciudades principales la autonomía de estos productos, la autonomía de recorrido es muy poca, estamos hablando de 40, 50 kilómetros por cada carga de energía, lo cual para las personas no es muy atractivo, en las poblaciones pequeñas si se empiezan a comercializar, pero todavía sin ningún éxito.

P: **Muy bien, vamos a hablar sobre la Innovación ligado al mercado de motos, ¿Qué marcas o empresas conoce usted como las que màs innovan en el mercado de motos en Colombia?**

R: Actualmente la marca màs innovadora es BAJAJ Qué es ensamblada por AUTECO lo cual atrayendo ya motocicletas de inyección con frenos a ABS delanteros y traseros y eso permite una mayor tecnología y que las personas pues deseen adquirir màs este producto.

P: Eso es innovación en producto, Conoce otros tipos de innovación qué estén haciendo para el producto.

R: No, no la verdad es que es solamente a nivel de otras marcas, Yamaha tiene dos modelos tanto la CRYPTON Cómo la FZ qué son de inyección, Honda tiene una sola motocicleta de inyección, pero ninguna de estas viene con frenos ABS.

P: De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo percibe la Innovación en el mercado de motos hoy frente a otras épocas?

R: Hay innovación en cuanto a un menor consumo de combustible, o sea son motocicletas que tienen una mayor autonomía, hay motos que recorren 250 kilómetros por galón segundo hay motocicletas que tienen sistemas de amortiguación mucho màs eficientes, tercero motocicletas que ya vienen con tableros digitales, con toda con toda una serie de indicadores, cuarto lo que mencionaba anteriormente lo de tienen sistemas de combustible de inyección quinto un sistema de frenado mucho màs eficiente al tener sistema ABS.

P: Esa innovación està ligada el tema de mejorar la contaminación de las motos.

R: Sí hoy en día las motocicletas de todas las marcas tienen sistema de combustión Euro 3, euro 4 o sea mucho màs eficiente el consumo de combustible y menos contaminación ambiental.

P: Cuàl cree usted puede ser un origen de esas Innovaciones en el mercado de motos, ¿Por qué se dan esas innovaciones?

R: Porque el mercado mundial lo està necesitando, tanto en Europa como Norteamérica, los países requieren y exigen una menor contaminación ambiental, por lo tanto obliga a las grandes fàbricas a hacer grandes esfuerzos para mejorar esto.

P: Hay Innovación del mercado nacional, existe Innovación.

R: Sí porque aquí todas las ensambladoras son todas de origen extranjero, no, bàsicamente de origen japonés.

P: A qué se debe la innovación en el mercado nacional cuando es bàsicamente importador y ensamblador, o sea buscaríamos saber el tema del productor algunos países ya son productores de toda la motocicleta.

R: No muy pocos países producen totalmente la motocicleta eso solamente se da en los mercados asiàticos, pero no se da en países de América Latina y al depender de los países del mercado asiàtico, bàsicamente son países que tienen que estar con esta tecnología.

P**: y usted cree y el depender de estos países afecta la productividad nacional o el desarrollo.**

R: No antes ayuda a desarrollar porque por ley en Colombia como mínimo el 20% tiene que ser de integración nacional, entonces las ensambladoras colombianas se ven obligadas a tener un 20% del producto de la motocicleta con calidad nacional y sujetos a normas de calidad extranjera.

P: Bueno hablando sobre el tema de Innovación y la estrategia, para usted de acuerdo a su experiencia cuàl cree que pueden ser los movimientos estratégicos empresariales que conduzcan a una estrategia de innovación en el mercado Cuàles pueden ser los movimientos de las ensambladoras.

R**:** Las estrategias a futuro estàn ligadas a tener una mayor eficiencia en el consumo de combustible y eso buscando motocicletas que tengan combustión por inyección, segundo que tengan un sistema de frenos ABS, tercero que los tableros, no sean los tableros y los comandos no sean anàlogos sino tableros digitales, cuarto que todo el sistema de luces no sea LED y no luces común y corriente o sea la misma tecnología de los carros, incorporada en las motocicletas.

P: **Cuàles aspectos cree usted que pueden ser las màs relevantes para implementar una estrategia de innovación en el sector de motos que sea exitosa.**

R: Todo esto va ligado a las casas matrices y la casa matriz conjuntamente con la ensambladora en Colombia porque hay que desarrollar todo un producto para el ensamble, bajo modalidad CKD, entonces de ellos va muy ligado la tecnología, si ellos desarrollan una tecnología en Japón o en la India o en Tailandia, o en la China y la pueden incorporar aquí a Colombia, Tenemos un gran desarrollo.

P: **Bueno, Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motos hoy día**

R: Los obstàculos en la Innovación se dan porque las grandes tecnologías hay que hacer una inversión demasiado grande, entonces se requiere un gran volumen de venta de motocicletas para poder desarrollar esa nueva tecnología,

P: **Y facilitadores, ¿Cuàles pueden ser los facilitadores que tiene el mercado actual Para qué se dé la Innovación?**

R: Los facilitadores estàn en qué nuestro país bajo una modalidad de arancel del 3% permite que se de cualquier Innovación.

P: **Cuàles son las acciones que emprenden las empresas como las ensambladoras a la hora de innovar en el mercado, existen diferencias entre ensambladores e importadores**

R: si la diferencia entre ensamblador es que como lo mencionaba anteriormente, tiene el ensamblador, el ensamblador està protegido por gobierno, tiene y trae las motocicletas con un 3% de arancel ensambla y paga un IVA del 19%, el importador llàmese quien sea, paga un arancel 20% y paga un IVA del 19%, o sea que la diferencia a nivel de impuestos es demasiado grande.

P: Cree que pronto pueda ser un obstàculo el tema de los TLC con diferentes países, dónde.

R: Eso no es ningún un obstàculo porque el TLC màs grande lo tenemos Estados Unidos y con Europa y Estados Unidos no produce motocicletas para el mercado colombiano y en Europa tampoco producen motocicletas para el mercado colombiano.

P: Bueno, hablando de los canales de distribución, los canales de distribución innovan, o sea los puntos de venta.

R: los puntos de ventas siempre tienen Innovación a niveles de imagen corporativa, a nivel por ejemplo de comunicación, a nivel de servicio, a nivel de venta de repuestos y accesorios, a nivel administrativo, siempre hay una Innovación.

P: Y Cómo se dan esas innovaciones por ejemplo en repuestos y servicio en imagen corporativa, ¿Qué cosas hacen?

R: las imàgenes corporativas, es quizà la innovación que màs traen los puntos de venta, son orientadas por la casa matriz, entonces hay imàgenes corporativas tanto de fachada como de decoración interna, hay imàgenes corporativas por ejemplo hoy en día a nivel de los almacenes de repuestos, dónde està muy enfocada gran parte de la venta de accesorios, la venta de todo tipo de accesorios, hay imàgenes corporativas de taller, donde està orientado hacia mostrarse mucho màs al cliente.

P: Se ven innovaciones en repuestos y servicios también y en accesorios

R: sí bastante se ven.

P**: Y cuàles pueden ser las innovaciones que usted conoce.**

R: En accesorios, hoy en día en el caso nuestro de AUTECO es una empresa qué tiene una línea de màs de 300 accesorios diferentes para motocicletas, partiendo de todo nivel de cascos, hasta accesorios de lujo para motocicleta.

P: Muy bien sobre, hemos hablado del tema de tecnologías en el mundo hay nuevas tecnologías, cree usted que no ha habido en el país una creciente adopción de otras tecnologías.

R: No porque las tecnologías qué se dan en el mercado de las motocicletas, qué son bàsicamente tener motos con inyección y frenos ABS ya llego al país y tableros digitales, ya llego al país.

P: Cree que lleguen otras, o algo se està sonando

R: Posiblemente en la medida que se desarrolle, el tema de los airbags para las motocicletas que por allà no ha llegado.

P: El tema de seguridad

R: El tema de seguridad.

P: Y eso està asociado con el tema de accidentalidad.

R: Està asociado con el tema de accidentalidad que es muy alto en Colombia.

P: Y para usted, ¿Por qué es alto?

Es alto por qué los motociclistas son demasiado imprudentes en nuestro país o sea la accidentalidad es alta por los motociclistas.

P: cree que hay alguna solución, o qué se puede trabajar para mejorar es eso

R: Cultura eso es cultura.

P: y el sector podría trabajar en cultura

R: Se trabaja mucho en cultura.

P:Qué cosas o qué programas estàn trabajando

R: Hay programas aquí a nivel de todas las instituciones de FENALCO, de la Policía Nacional, de las ensambladoras todo el tiempo estàn trabajando en la parte cultural, folletos, televisión hay el Fondo Nacional de prevención Vial, hay muchas entidades trabajando en la parte de cultura para el motociclista.

P: Cree usted que, si alguna de las marcas saca una tecnología muy novedosa, pueda ganarle a los demàs competidores o puede cambiar el mercado

R: Sí eso pasa, y eso lo hemos visto en marcas como YAMAHA qué tiene dos motocicletas de inyección con inyección, a unos precios un 30% 40% por encima de sus competidores y comercializan muy bien.

P: **OK, vamos a hablar sobre los mecanismos de gobernanza o sea los modos tanto internos como externos, vamos a tratar el tema Financiero, Cómo es la inversión de acuerdo a su experiencia o los destinos financieros para que las ensambladoras innoven conoce como ellos invierten para innovar.**

R: Si cada ensambladora tiene que hacer inversiones muy altas cuando se trae una motocicleta bajo modalidad CKD, porque tenemos que empezar normalmente los chasis en Colombia se arman y eso requiere la compra de unos conformadores, y eso cada conformador tiene un precio aproximado a 100.000 dólares y en un mercado como el nuestro que puede estar en los próximos años de las 700.000 motocicletas cualquier modelo tendría que tener muchos conformadores adicionalmente la inversión para tener un 20% de integración nacional tiene que desarrollar todas esas partes con proveedores nacionales y eso incluye grandes inversiones para que desarrollen esas piezas qué vamos a ensamblar y a su vez ese volumen de piezas garantice que la inversión garantiza que la inversión qué hace el proveedor, garantice las ventas de los próximos años.

P: **Cree usted que la inversión en todos los competidores es igual o hay algunas marcas qué tienen màs inversión ligada a la Innovación.**

R: Hay quizà algunas marcas que pueden tener una mayor inversión en desarrollo de partes piezas proveedores porque una ensambladora en Colombia puede estar sujeta a exportar con cero arancel para el pacto andino cuando tienen un 30% de integración nacional, qué es el caso por ejemplo de Suzuki Motor de Colombia, que tiene un desarrollo grande a nivel de piezas plàsticas y pintura, porque ellos exportan a Centroamérica, exportan al Ecuador, exportan al Perú con esa ventaja y esos productos de Suzuki motor de Colombia entran con cero arancel, a países del pacto andino o Centroamérica.

P: OK, cuando hablamos de repuestos y servicios conoce alguna Innovación que se esté haciendo con servicios con llantas por ejemplo con disposición de las mismas.

R: Hay un trabajo muy grande sobre todo a nivel de talleres con la disposición de baterías, donde hay programas de acopio de baterías, reciclaje llevadas planta de baterías, a nivel también de pilas y otros productos, hay unos trabajos importantes a nivel de gestión ambiental.

P: **Okay muy bien la inversión o el destino Financiero en el tema de innovación también se Innova en el tema de estructura organizacional, las empresas del sector tienen mejores estructuras organizacionales.**

R: Hoy en día, sí, actualmente todas las plantas tienen mejor estructura y adicionalmente por normas de gobierno, todos estamos sujetos a cumplir todos los reglamentos en cuanto seguridad social, en cuanto a todo lo que es reportes a la unidad nacional de lavado de activos, tenemos que hacer reportes permanentemente a SUPERSOCIEDADES tenemos que hacer reporte superintendencia Financiero o sea estamos sujetos para una cantidad de leyes y normas todo el tiempo tenemos que estar innovando.

P: **Muy bien, sobre la misma estructura organizacional, conoce usted cómo se organiza para que se dé la innovación por ejemplo en lo comercial en los contratos en la distribución En la producción.**

R:hoy en día hay diferentes formas de ver la parte contractual, anteriormente la parte contractual se daba con contratos de distribución de motocicletas, en estos momentos ya eso ha cambiado un poco y ya algunas empresas estàn buscando el tipo es ser como franquicias, eso se llama ser socio comercial lo que llaman ellos, entonces ahí unos contratos completamente diferentes firmados, en el caso nuestro con AUTECO tenemos un contrato de agenciamiento comercial, en el cual nosotros estamos sujetos a una cantidad de normas que exigen ellos y por el cual cumplimiento de normas tenemos derecho al pago de cesantías que digamos va ligada a la cantidad de compras que se hagan mensualmente, caso AUTECO la cesantía nos pagan el 1% de las compras mensuales.

P: OK, muy bien Hay un tema y es estamos hablando ahorita del tema ambiental de acuerdo con su experiencia que se ha tenido cuenta en el tema ambiental y Cómo aprende el mercado las empresas sobre el tema de innovación respecto a lo ambiental y que se requiere en lo ambiental a nivel de motos.

R: A nivel del producto ya sabemos que hoy en día casi todas motocicletas normas ambientales de combustión, Euro 3, euro 4 y a nivel de las empresas todos estamos ligados cierto, a las normas

que tiene el gobierno nacional, dando cumplimiento desde el vertimiento de líquidos hasta las normas de contaminación ambiental y exposición de humos.

P: Y cómo aprenden las empresas sobre estas innovaciones ambientales porque cada vez estàn surgiendo màs requerimientos y controles

R: Porque tanto el Ministerio del medio ambiente cómo las entidades de orden regional tienen una exigencia con normas.

P**: Bueno vamos a hablar sobre el tema externo y sobre el tema Innovación qué mecanismos usted conoce que puedan incentivar la Innovación desde el punto de vista social, la gente cambia tendencias moda eso cómo se toma para incentivar la innovación en el mercado de motos.**

R: lo que uno ve lo que uno ve es que las personas en Colombia cada día tienden a innovar Cada día los colombianos tienden a mejorar, para el colombiano el cambiar de motocicleta es mejorar su estatus de vida, un colombiano cuando adquiere una motocicleta le permite a él mejorar su calidad de vida en todo sentido y en la medida que cada vez adquiere una motocicleta de mayor prestigio mayor potencia mejor diseño, mejora todo en su vida.

P: **sobre el tema político actual Qué puede incentivar la innovación desde el punto de vista político o en su caso contrario ser un obstàculo.**

R: A nivel político, estamos observando, que a nivel gubernamental hay por algún lado personas que se oponen al crecimiento del mercado de motocicletas, pienso que esto viene del sector de los transportadores que, y ese obstàculo lo estamos viendo a nivel de, Uno, inconvenientes para la venta del SOAT, Dos, en algunas alcaldías, algunas ciudades del país las motocicletas tienen pico y placa, Tres, en algunas ciudades del país el motociclista no puede andar con parrillero entonces vemos que permanentemente hay sectores políticos que obstruyen el crecimiento del mercado de las motos.

P: C**ree usted que el mercado de las motos ha llegado ser un estado de masificación el consumo de las motos**

R: Sí la verdad es que sí se ha vuelto nosotros pasamos de un mercado de 47.000 motocicletas en el año 2008 a 660.000 motos en el año 2015, a lo cual va ligado al crecimiento del producto interno bruto, va ligado al crecimiento de un mayor empleo, va ligado a una mayor capacidad adquisitiva de las personas, va ligado a que las personas se puedan endeudar mucho màs.

P: Cree usted que los sistemas de transporte actuales que tenemos en Colombia ayuden a esa masificación de motos.

R: Exactamente, porque tenemos un mercado muy deficiente, si uno se pone a ver hoy en día muchas ciudades del país, El problema del mototaxismo es por la deficiencia del transporte público, el mototaxismo nació en Córdoba, en Lorica en el año 1987, donde para poder sacar la leche de las ganaderías había un motociclista que entraba montaba y salía y ese era el que hacía y así nació el mototaxismo en Colombia nació en lorica y en Cerete Y eso se fue extendiendo hasta y hoy en día estàn todas las ciudades del país.

P: cree que eso es una oportunidad o un problema

R: Es una oportunidad porque eso es lo que indica es que tenemos un problema de transporte público gravísimo.

P: Y cree usted que seguirà el tema.

R: Va a seguir, porque definitivamente el transporte público a nivel mundial para poder que sea eficiente tiene que ser subsidiado por el gobierno y en Colombia el gobierno no lo subsidia

P: Cuàl cree usted ahora que estamos hablando del estado o el gobierno cuàl cree usted que sea el papel del estado en la masificación del consumo de las motos ha sido un papel positivo

R: ha sido a nivel positivo en la medida que ha permitido que las motocicletas tengan un ingreso a Colombia con un arancel del 3% que haya integración nacional y Apoyar el desarrollo de esta industria.

P**: Cuàles considera usted que son los factores por los cuales se ha masificado el consumo de motos en Colombia.**

R: Se ha masificado primero por problemas de transporte público, Dos, un crecimiento del producto interno bruto, Tres, una menor tasa de desempleo, Cuarto, financiación de motocicletas desde cero pesos, Quinto, mayor poder adquisitivo de las personas.

P:Qué tanto considera usted, ahora hablando al tema de tecnología qué tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motos.

R: No està haciendo nada.

P: Y, ¿Por qué cree usted que no està haciendo nada?

R: Porque el Gobierno no tiene ninguna participación en las ensambladoras.

P: Y cree que esto se mejoraría sí si entra cómo participante de las ensambladoras.

R: No y mejor que no lo haga.

P: Muy bien, de acuerdo con su experiencia, Cuàl cree usted que ha sido la regulación del mercado colombiano por parte del gobierno que màs està afectando o va a afectar el sector para un futuro

R: En estos momentos lo que està afectando el sector la dificultad para conseguir los SOAT seguro obligatorio pienso que el seguro obligatorio se volvió algo obsoleto habrà que cambiar ese, esa parte tener otro tipo de pólizas Cómo tienen en otros países, pero eso es la parte que màs està afectando.

P: A futuro cómo ve el mercado para terminar como el mercado actual el mercado

R: El mercado se està empezando a recuperar Yo espero que el próximo año con las proyecciones que hay del Banco Mundial de un crecimiento del producto interno bruto del 2.7% volveremos podemos volver a llegar a las 600.000 Motos y proyectarnos para el año 2020 a las 700.000 motos

P: Usted cree que pronto el tema económico es muy importante

R: El tema económico es vital.

P: y porque es importante

R: Es importante porque el tema económico en la medida que haya una menor tasa de desempleo, los colombianos tengan mayor capacidad de ingreso pues van a tener la oportunidad de conseguir motocicletas, de comprar motocicletas.

P: **Usted cree que puede haber en un futuro una moto colombiana al 100%**

R: No, no tenemos tecnología para desarrollo de motores.

P: Y usted no cree que digamos al integrar sólo una parte de las motos eso no afecta la estructura o la productividad del país, porque si tuviera un poco màs grande podría darse màs desarrollo en el tema de Industria.

R: Sí podría ser, pero hay piezas de una motocicleta como los motores o los carburadores que tienen una tecnología que no la tenemos en Colombia.

P**: Usted cree que para los próximos 10 años hay mucha incertidumbre de cómo va al mercado o ya ustedes tienen muy claro cómo va.**

R: No es muy claro, el mercado colombiano tiene unas tendencias desde el año 1960, son mercados que vienen a un crecimiento de seis años, después cae dos, vuelve y crece seis, después vuelve y cae dos, vuelve y crece, la última caída grande aparte de la de este año fue en el año 2009, pero volvió a retomar la senda del crecimiento en el año 2010, vuelve a los seis años, vuelve y cae en el 2017, y ahorita ya empezó nuevamente a recuperarse.

P: **Hemos hablado de producto, diseño, hay alguna Innovación que usted conozca desde el punto de vista comercial, que se esté haciendo**.

R: Si hay innovaciones a nivel del carburador DTCI, o sea sistemas de carburación mucho màs eficientes, donde hay un menor consumo de combustible hay motocicletas que hoy en día recorren 250 kilómetros por galón, eso pienso que es lo màs importante hay tecnologías de motocicletas que tienen motores con sistema de encendido de 3 bujías.

P: **Y eso mejora la combustión.**

R: Eso mejora mucho la combustión y por ende mayor rendimiento.

P: OK, sobre los nuevos competidores hemos visto algunos pequeños cree que esos competidores se van a volver grandes, algunos importadores que han llegado al mercado

R: No ninguno Colombia Tuvo una época muy grande en el año 2007, que fue un mercado de 478.000 Motocicletas, en ese momento en Colombia había 140 importadores de motos, y de los 140, 130 desaparecieron en 2 años, que era cuando en la china no había regulación para exportar motocicletas y hoy en día si el gobierno chino lo tiene regulado y solamente invita a tres cuatro cinco fabricantes de exportación, por imagen y calidad.

P: Conoce usted como el mercado se acerca al consumidor, cómo se acerca al consumidor, cómo conoce que quiere.

R: Sí, a nivel de las ensambladoras hay estudios del consumidor, hay sesiones de grupo, hay encuestas, hay entrevistas, se conoce exactamente el perfil de las personas que quieren cada tipo de motocicleta.

P: Conoce también por último el tema de educación a los consumidores, se està haciendo algún programa especial.

R: Si hay programas de educación a los consumidores, empezando que, a cada consumidor, a cada comprador se le entrega un folleto por ejemplo de todo lo que es Cómo conducir Cómo manejar los programas que hace el fondo Nacional de prevención hay programas que hace la Policía Nacional.

P: Sobre el tema de distribuidores, ustedes creen que han llegado a su zona de Confort los distribuidores o se estàn moviendo mucho también a nivel competitivo.

No, hay que moverse porque el que no se mueve, se muere, todo el tiempo 24 horas porque con eso ensambladores jodiendo todo el día, tiene uno que ponerse las pilas.

P: Y qué cosas podrían ser de moverse o qué cosas qué estrategias hacen para moverse.

R: Hay que innovar en toda la parte de, ejemplo hoy en día hay que estar todas las redes sociales hay que estar en OLX, hoy en día hay que estar a nivel de prensa en el caso nuestro por ejemplo

en el QUIUBO en Palmira en el ACIERTO, hay que estar a nivel radial a través de las ensambladoras estamos a nivel de radio volantes perifoneo televisión todo el tiempo es acercàndonos comunicàndole al consumidor qué es lo que tenemos.

P: Ahora que mencionó las redes sociales que es algo màs grande, entiendo que hay algunas empresas que trabajan el canal, venden a través de internet ustedes, Cómo ven o cómo analizas ese tema de ese nuevo canal de distribución.

R: En nuestro caso en motociclistas, hemos tenido respuesta a través de OLX, algunas muy pocas respuestas a nivel de Facebook, Instagram o en la pàgina web, lo que uno encuentra es que la persona que quiere comprar motocicleta quiere verla quiere sentirla ir con la novia ir con el papà y la mamà a los hijos a comprar la moto y eso no cambia en este país, pues.

P: O sea que seguirà el sector tradicional de venta y el otro como algo externo.

R: Exactamente.

P: Bueno Muchas gracias Diego por su entrevista, muy amable.

R: Don Juan Carlos, muy gentil.

ENTRETIEN 4

Alejandro Rubio- ASOMOCOL

Buenas Tardes Don Alejandro, estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadoras en los mercados maduros, queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada a la forma como organizan las transacciones, las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos.

P: Sobre el tema del mercado de motocicletas, de acuerdo a su experiencia ¿cómo ha sido la evolución del mercado de motocicletas en Colombia?

R: pues realmente yo desde que estoy en esta actividades periodísticas màs o menos desde el año 94, lo que yo he encontrado es que las motos en Colombia en su mayoría se estàn usando cada día menos por pasión y màs por necesidad de movilidad, pienso que ha crecido màs por una necesidad de movilidad de los colombianos y obedece a unas deficiencias claras que hay en las principales capitales en el trasporte público sobre todo en la pérdida de tiempo en las personas que se mueven en esos sistemas.

P: ¿Cuàl cree usted que es la tendencia actual de los productos y/o servicios en el sector de motos?

R: Tendencias en producto, en tecnología: en tecnología definitivamente la tendencia es 4 tiempos y ya vemos que en Colombia hay un interés de ciertas personas de cierto nivel educativo y cultural en formas que tengan sistemas alternativos que no contaminen como las eléctricas hay un interés también grande de algunas personas, pero sigue siendo dominante la combustión en gasolina en 4 tiempos.

P: ¿y por qué cree usted que sigue dominando motor a gasolina?

R: Porque primero las tecnologías de las eléctricas no tiene una autonomía de largo recorrido y eso obedece màs al desarrollo de los acumuladores o baterías, que todavía no ofrecen una alternativa larga si no màximo, alrededor de 80 Y 100 KM son vehículos que son buenos para los ambientes urbanos y en segunda instancia por que la reposición de estas baterías, cuando llega el caso son bastantes costosas en tercera instancia porque hay una cultura de que la motocicleta es un vehículo ràpido que acelera y se es utilizado por muchos jóvenes que les gusta como la adrenalina y las

sensaciones y el vehículo eléctrico a veces como que no les alcanza a dar en lo que hay ofertado en Colombia como que no les alcanza a dar esas prestaciones

P: ¿De acuerdo su opinión Asia donde cree usted va el mercado de motocicletas va seguir creciendo va estabilizarse?

R: El gobierno viene en una política desde hace unos años, no solamente en Colombia sino en varios países desarrollados o avanzados en desestimular el uso del vehículo en general refiriéndome a 4 y 2 ruedas, pero posiblemente en Colombia el gobierno està empecinado en ponerle màs gravàmenes y màs costos a los tramites de tener una motocicleta e impuestos, pero esto le està quedando muy complicado porque han dejado crecer la comunidad, en Colombia ya hay algo màs de 7 millones de usuarios y màs los que llevan como acompañante o pasajero va màs de 14 millones de personas ya se volvió una papa caliente para el estado meterle la uña a grabar con màs impuestos a las motos lo han venido subiendo poco a poco sí, pero definitivamente las necesidades de movilidad de los colombianos hacen que se salten esa barrera y que se incurran en màs costos, yo pensaría que en Colombia no está muy cercano el tiempo para decir que la motos van a decrecer no pensaría yo, eso hay que dejar que pase unos 5 o 10 años hasta que el gobierno no presente alternativas de movilidad masiva y eficientes que deben de ser férreas.

P: ¿sobre el tema de la moto los precios, considera usted que son precios justos, cual ha sido la tendencia de los precios de las motos?

R: hasta hace aproximadamente unos 8 o 10 años cuando no había muchas alternativas de tecnologías, las motocicletas la verdad eran muy costosas, pero a raíz de que aparecieron los chinos los asiàticos como producto y que muchas marcas japonesas sobre todo sobre todo se volcaron a hacer producción en Asia sobre todo en china los vehículos bajaron de precio porque las marcas tradicionales se vieron obligadas a ajustar precios entonces hoy en día los precios se han bajado muchísimo podrían estar fàcilmente en un 300% por encima de lo que ofrecen hoy en día por eso han bajado mucho se han masificado en parte por los precios que ofrecen y yo pensaría que los precios en Colombia no son altos para las motos que hay en Colombia, son màs bien bajos

P: ¿En qué estado usted considera se encuentra el mercado de motocicletas, mercado maduro en crecimiento?

R: no ya es un mercado que està adquiriendo un grado de madurez importante si nos referimos en cuanto al usuario por que el usuario a través de las nuevas tecnologías de comunicación que ofrece la internet él se documenta y se datea mucho, entonces ya no adquiere un vehículo tanto a ciegas si no que ya està informado sobre todo por la internet y sobre todo por los dispositivos móviles los celulares, entonces ellos viven muy informados y estas comunidades que hay de grupos de motociclistas también se conectan mucho con internet y comparten muchas experiencias o conocimientos sobre estos vehículos y desde el punto de vista de la industria también està en un grado bastante maduro ya no es fàcil entrar con una marca a Colombia a ofertarla porque se requiere de conocimiento dinero y muy buen producto.

P: ¿Sobre la industria y los nuevos competidores que han ingresado al mercado como los ve usted compitiendo?

R: Pues con mucha dificultad, los grandes ya tienen unas cadenas de distribución unas experiencias ganadas unos convenios muy firmes con sus proveedores, un crédito que sus productos y sus marcas han ganado con los usuarios, que no es fàcil luchar con eso entonces hay unos competidores que han entrado muy recientemente muy poquitos y para los nuevos que entren deben de tener muy claro que deben de ingresar con conocimiento con muy buen producto y sobre todo con muchos recursos económicos para esperar un buen tiempo a que sus marcas tengan credibilidad en los usuarios.

P: ¿Hablando de innovación cómo ve el mercado en Colombia en el punto de vista de su innovación?

R: pues en Colombia se usan sobre todo las motos pequeñas que son atípicas en el mundo grande de Europa, estos son comunes en estos países hablàndolo desde este punto de vista de motos pequeñas Colombia, està bien tiene motocicleta última generación màs bien o recientes tecnologías que ya son mucho màs amigables con el medio ambiente, que no contaminan tanto entonces a mí me parece que en eso no estamos tan lejos de lo que hay a la vanguardia en el mercado.

P: ¿Qué marcas o empresas conoce usted como las que màs innovan de motos en Colombia hoy?

R: Yo diría que Yamaha, es el líder en este momento en la tecnología sobre todo de inyección electrónica, Honda viene corriendo duro en ese sentido, Suzuki digamos que por hay detràs y sé

que AUTECO viene para este 2018 también con una innovación importante en todo su equipo y portafolio de producto sobre todo en la marca BAJAJ también en inyección, pero en ese orden podrían presentarse màs o menos, AKT de pronto es la màs quedada en ese sentido.

P: ¿De acuerdo a la evolución con el tema de innovación usted que podría destacar las innovaciones que han existido en el mercado de motos?

R: pues digamos que tradicionalmente hasta donde yo me acuerdo lo que màs se usaba en Colombia, era el dos tiempos de aproximadamente unos 10,12 años para acà empezó el cuatro tiempos que desplazo totalmente al dos tiempos y pero seguían con el sistema tradicional de carburador mecànico la innovación esta hoy en día sobre todo en que estas màquinas ya vienen de inyección electrónica y adicionalmente ya muchas tienen sistemas catalíticos avanzados para que esas emisiones al medio ambiente sean lo menos dañinas posibles.

P: ¿sobre este tema de esas innovaciones cuàl cree usted puede ser el origen de esas innovaciones del mercado o del fabricante?

R: Màs por requerimiento de normas estatales de los países de los gobiernos que exigen que compran, aquí en Colombia seguimos mucho los médelos euro de contaminación euro 1, euro2, euro3, euro4, y se han fijado unos plazos para el cumplimiento de esas metas entonces por esa razón estos vehículos han venido implementado estas tecnologías, pero adicionalmente en el tema de seguridad han venido implementando sistemas de frenos màs complejos en disco, o en màquinas de cierto cilindraje inclusive con sistemas de anti bloqueo a veces que ya hoy en día en la maquinas grandes son bastantes avanzados.

P: ¿Bueno, a que se debe toda esa innovación en el mercado cuando es bàsicamente importador y ensamblador, o sea hasta donde conocemos Colombia no produce un 100% una motocicleta?

R: Pues la verdad son requerimientos del mundo moderno que compra estas motos, y estas casas matrices o fabricas saben que han tenido que adaptarse ràpidamente a los requerimientos de estos países como el caso de Colombia, Sudàfrica, países limítrofes aquí de Centro américa o Sudamérica también hacen lo mismo, entonces yo pienso que todas estas innovaciones obedecen màs a lo que las casas matrices les ha tocado hacer y a la petición que han hecho compañías importadoras o comercializadoras como las que hacen en Colombia para poder ingresar con estos

productos como en el caso de Colombia, entonces es màs un requerimiento estatal es màs un requerimiento de gobierno y por qué, por una conciencia que hay cada día de planeta de cuidar el medio ambiente.

P: ¿Sobre el tema de la innovación, ¿Cuàl cree usted puede ser los movimientos estratégicos que pueden conducir una empresa del mercado de las motos a innovar?

R: En Colombia el costo del consumo del combustible indiscutiblemente, otra podría ser las prestaciones desde el punto de vista del rendimiento que genere el motor en una maquina o sea la salida la potencia la velocidad teniendo en cuenta el menor consumo posible de combustible, puede ser un punto importante.

P: OK ¿Cuàles cree usted puede ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motos?

R: yo diría que en este momento en Colombia el tema de la capacidad adquisitiva de las personas por que estas tecnologías tienen costos mucho màs altos y que las fàbricas y casas matrices se acomoden a que los precios bajen en la medida en que se masifiquen los costos de estas tecnologías se bajan, es un juego de doble vía es un juego donde hay que apostarle, hay que arriesgar porque si se masifica el producto las tecnologías se bajan pero si no se le pega a eso definitivamente la compañía puede estar arriesgando una pérdida importante entonces va acompañada de la capacidad adquisitiva de las personas y de que se logre masificar un buen volumen de producto con esas tecnologías nuevas, para bajar costos.

P: ¿Sobre el tema de la innovación en el mercado, usted cree que hay diferencias entre ensambladores e importadores?

R: El ensamblador debe ser importador ante todo, en cuanto al vehículo terminado, pero el que provee las partes no necesariamente tiene que ser ensamblador ese puede ser solamente importador llàmese partes originales que por ende las hace el mismo ensamblador o partes genéricas de muy buena calidad entonces el ensamblador si debe ser importador necesariamente debe cumplir ese requisito o si no, no podría traer el producto a Colombia pero puede traer el producto terminado sin ser ensamblador solo importador.

P: ¿los que suministran repuestos, proveedores de partes también innovan?

R: no mucho y lo hablo de los genéricos ellos màs dependen de su proveedor, pero no son muy escuchados por el proveedor para ser innovación en sus tecnologías esto màs lo hacen las casas matrices para poder entrar a mas mercados y poder tener màs tiempo de permanencia en el mercado y aceptación de los usuarios

P: ¿Sobre el tema de puntos fuertes y débiles sobre el uso de la moto que podría usted de acuerdo a su experiencia comentar sobre puntos fuertes y débiles?

R: Del usuario, digamos que el usuario en Colombia està entendiendo desde el punto de vista de accidentalidad que la velocidad cuesta que de satisfacer el ego de ser el campeón cuesta cada día hay un nivel de conciencia mayor, pero estamos lejos de llegar a lo que debería ser por las cifras de muertes que hay desde el punto de vista de que la calidad del producto resista màs tiempo o menos tiempo yo pienso que todavía no hay mucha conciencia en eso aquí seguimos siendo pensando que nuestra moto debe ser la primera así se desgaste antes de tiempo dese el punto de vista a aportarle a comprar buenos productos de buena marca para la reposición si ha madurado mucho sobre todo en la partes del motor y en algunas regiones del país falta mejorar mucho en las zonas limítrofes de la costa y en la costa donde todavía siguen muy folclóricos en comprar partes de no muy buena procedencia.

P: ¿Partes como los cascos?

R: No ya, ya hay madurez en el tema de seguridad, les falta, pero hay obstante madurez y con la nueva normatividad ya los plazos se empiezan a vencer para traer cascos que cumplan ciertos estàndares, pero por ejemplo en el tema vital de cauchos o gomas o llantas, mal llamadas llantas, los cauchos, las gomas, en eso falta muchísimo y hay un tema vital de muchísima responsabilidad donde es la superficie donde la cual nos agarramos y donde la cual se adhiere o puede haber grip o capacidad de adherencia al piso para la frenada, muchos muchachos en Colombia estàn teniendo heridas con consecuencias fatales, fatales no, que les dejan consecuencias de lesiones de por vida o muerte precisamente por los cauchos y ahí todavía no hay una presencia estatal fuerte en control a los cauchos que se estàn entrando a Colombia.

P: ¿sobre este tema de los cauchos o llantas hay un tema que tiene que ver con si disposición final: cómo ve ese tema?

R: hay una intención del gobierno, de que estos materiales se recojan y que se les dé un buen uso, pero pues falta mucho en el tema de los cauchos de las llantas falta mucho, trabajar mucho, falta mucha regulación en ese campo.

P: OK. Sobre las nuevas tecnologías ¿cree usted que no ha habido en el país una creciente de opción de otras tecnologías?

R: no si, nosotros lo que venimos es tratando de ver lo que hacen los países avanzados, pero como se usan motos pequeñas, la verdad lo que tratamos es de adaptarnos a lo que pide el mundo moderno llevado a motos pequeñas, que no es fàcil, pero si ha habido un avance importante para mí en los últimos 6 años muy importante porque el ensamblador, el vendedor de motos no se quiere quedar por fuera del mercado y como uno de las talanqueras que le encuentra es que contaminan entonces el lucha fuertemente en bajar los niveles de contaminación de la mano con su proveedor que es el fabricante.

P: ¿Cree usted que la industria de las motos està muy pendiente de todo ese tema de innovación búsqueda de información para ser màs responsables?

R: Si, si hay un nivel de competencia y de exigencia muy alto, ellos saben que de acuerdo a esas tecnologías tienen oportunidades de permanencia y crecimiento en el mercado ellos lo tienen muy claro, de hecho, hay un celo de no compartir esa información como es natural, pero que esa información finalmente es ràpidamente ventílable ante la competencia.

P: OK ¿sobre el tema de innovación, que mecanismos pueden incentivar a innovación en el tema social por ejemplo?

R: Pues yo pienso que los estímulos de gravàmenes por cuenta del estado los impuestos es algo que estimula a que el empresario traiga nuevas tecnologías definitivamente.

P: ¿En lo social por ejemplo està el tema de población, crecimiento de población màs jóvenes?

R: pues el vehículo de la moto en Colombia esta usado sobre todo por jóvenes que estàn alrededor de los 25 años es la masa fuerte de adquisición de vehículos en estos jóvenes lo que màs innova pensaría yo aparte de las tecnologías del mismo funcionamiento de la maquina es el diseño, los colores, eso atrae mucho a los jóvenes, Muchísimo

P: ¿el tema económico costos, operaciones?

R: si, pero si definitivamente el producto ofrece unas tecnologías y unos buenos diseños el joven està dispuesto a pagar un poco màs la verdad el sacrifica un poco màs por eso, pero producto solamente de precio que no ofrezca buen diseño que no sea llamativo visualmente definitivamente no es el factor decisivo en la compra la masificación de un producto y obviamente un respaldo de garantía que quieren ellos, ellos quieren saber que la compañía sea fuerte y tenga ensambladora en Colombia por el suministro de partes y por la venta del usada para que tengan buenas oportunidades de venderla.

P: ¿Ahora que hablamos de masificación, usted cree que ha habido masificación del consumo de motos en el país?

R: si gigante, gigante, y a pesar de que en los últimos 2 años ha bajado un poco no ha crecido al ritmo que era màs de 400.000 motos vendidas en el país, este año tal vez unas 440 o 450 mil motos es una cifra que sigue siendo grande, donde se sabe que el primer semestre puede que tenga una decaída este 2018 pero en el segundo semestre empieza una leve recuperación esto posiblemente en el 2019 vuelve a crecer otra vez.

P: Ok ¿mecanismos que usted conozca sobre lo político, hay mecanismos desde el punto de vista político que incentiven el uso de la moto?

R: no, de gobierno de política estatal no, al contrario, todo va encaminado a bloquear el uso de la moto a que no crezca màs y las personas sigan usando el deficiente arcaico sistema de transporte actual, o sea la pelea aquí de lo político es porque la gente se volqué a usar el servicio público, la verdad es esa hay que gravar hay que desestimular, hay que meterle màs costos de impuestos al uso de la moto en tràmites y papeleos y demàs.

P: ¿Y cree que los sistemas de transporte masivo van a mejorar en Colombia?

R: si, llegara el día, pero muy lejos no lo veremos, creo yo de manera efectiva por lo menos en los siguientes 20 años, Bogotà necesita urgentemente para mí, unas 4 o 5 líneas estamos hablando apenas de una línea que estando hablando en el 2018 que si la vemos viva la veremos en el 2028 funcionando una línea ni que hablar de Cali, Medellín u otras ciudades grandes y el sistema que hay la verdad està muy lejos de ser el que es porque la pérdida de tiempo en las congestiones

vehiculares entonces eso està haciendo que la gente compre moto, mientras eso no mejore yo pensaría que por los menos en los siguientes 20 años se van a seguir vendiendo motos.

P: ¿Bueno y que otros mecanismos puede incentivar la innovación desde el punto de vista ecológico por ejemplo?

R: pues yo pienso que lo que oferten definitivamente las grandes compañías que estàn desarrollando los acumuladores en el sistema eléctrico que se dice que los vehículos van a ser màs bien de energías alternativas entre combustión y eléctrico que el eléctrico no va a ser la panacea, pero ya se habla de vehículos híbridos como lo que hay en países de automóviles no sé hasta donde la motocicleta està capacitada para tener dos motores pero veo que haya tiene que apuntar a vehículos híbridos donde sean de combustión y eléctricos.

P: ¿y hay algún tipo de incentivos hacia la innovación en el punto de vista tecnológico?

R: no en este momento no, en este momento el estado està en un limbo hace poquito hubo unas medidas precisamente para grabar y poner màs trabas a los vehículos eléctricos que es un contrasentido en este país pareciera que el gobierno no entiende lo que es ayudar al medio ambiente y al planeta, pero, es un tema que posiblemente va a dar un reversaso yo lo tengo muy claro, eso va a dar un reversaso a favor de incentivar precisamente este tipo de tecnologías.

P: ¿Y en general cree usted el papel del estado ha ayudado a la masificación del consumo de motos?

R: para nada, no para nada, han ayudado, yo pienso que por el contrario màs bien los empresarios que tiene sus intereses propios de vender vehículos han hecho lo propio con el lobby que hacen con todos los sectores gubernamentales y legisladores para que la moto pues tenga viabilidad en camino, pero también està presionando mucho la comunidad de usuarios que ya es muy grande en Colombia y eso también tiene un peso en la opinión pública y un peso electoral.

P: ¿se aproxima elecciones no usted cree que ahora los políticos estàn muy pendientes del tema?

R: si, cada día hay màs políticos que les da por comprar la moto sin que sean apasionados, màs por un interés de un enjambre de votación que finalmente no hay grandes personajes que asomen ahí que sepan de esto y les guste la moto y que defiendan esto como pasa en Italia, como pasa en

Francia que, desde niños, sus padres y sus abuelos, fueron motociclistas, aquí no, aquí es un tema màs de un interés económico de una apariencia de ser motociclistas, pero no, es màs.

P: ¿Y usted cree que existe control social, de la gente, del consumidor para que el estado cambie y Apoye?

R: no, no aquí estamos en un proceso todavía muy crudo de eso, no hay veedurías no hay organizaciones todavía muy fuertes, estàn los clubes que cada día se unen màs y estàn los grupos y estàn los líderes de motociclistas, pero no todavía al país le falta mucho en eso y finalmente eso depende de las decisiones buenas o malas del gobierno que a la larga hacen lo que quieren,

P: ¿Cuàles considera usted son los factores por los cuales se ha masificado el consumo de motos en Colombia? Como haciendo un resumen

R: bàsicamente por la deficiencia del transporte público en Colombia por el retardo de los tiempos de traslados de las personas a sus destinos a sus sitios, bàsicamente es lo que tiene afectada la gente es el tiempo que moran en trasladarse de un lado a otro, si hay otro fenómeno como la inseguridad y como el manoseo de las mujeres y todo eso, pero màs que todo es el tiempo de moverse en el caso de las mujeres pienso casos como Bogotà que estàn indignadas porque se les afecta como mujeres, en el caso de la mujer.

P: ¿Y la mujer si pesa dentro del consumo de la moto?

R: ya estàn llegando a un cerca de un 20%, sobre todo en Bogotà, estàn creciendo a un ritmo muy grande y las otras ciudades en paralelo en la medida que la congestión se vaya aumentando cada día tras día, pues vemos que la mujer cada día, que eso ya no es viejo en las otras ciudades Colombia es de clima càlido salvo Bogotà Tunja y Pasto todas las otras ciudades importantes son de clima càlido es otra situación que Colombia por ser un país tropical y que la mayoría de ciudades importantes estàn en clima càlido ofrece un espacio que llama la atención a las personas de usar una moto como alternativa a movilidad a movilidad a medida que el transporte público no se lo ofrece.

P: ¿Si hablamos por ejemplo del tema de la responsabilidad social de la industria existe algún digamos instrumento de educación o campañas de educación que usted conozca que se puedan mencionar?

R: Ellas tienen cada una un modelo de ejercicio en eso, Suzuki trabaja a través de los centros de educación, de colegios de primaria de secundaria HONDA trabaja con el tema de los simuladores y algunas escuelas de conducción AUTECO trabaja con TECO el personaje y con las entidades gubernamentales tratando de llevar campañas tienen las calles seguras, tiene un comité Yamaha trabaja con sus educadores profesor que traen del exterior y ellos tiene un comité donde trabajan por la seguridad, comité que estuvo inactivo en los últimos años por diferencia de competencia entre los 4 presidentes hoy en día integraron a AKT en ese grupo integraron a HERO en ese grupo y estàn trabajando en un propósito común que lo manifestaron el año pasado en el 2017 en la feria de las 2 ruedas donde quieren volver a trabajar unidos en pro de un solo norte de educar como responsabilidad social, ha sido tímido, no ha sido fuerte y no va en sintonía con el Estado ese es otro tema que tiene que haber unión estatal para que se apunte al mismo norte pero en eso se està trabajando.

P: ¿Lo que hablamos ahorita del gobierno, conoce alguna norma o algo que esté haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motos?

R: no, hasta el momento no, hasta el momento hay unos propósitos que incluso para el 2016 supuestamente entraba la tecnología de inyección, no se dio la retrasaron porque algunas compañías no podían tener el parque y lo que hicieron fue retrasarla un poco, pero no, que yo conozca no hay nada así especial.

P: ¿De acuerdo a su experiencia cuàl cree ha sido la regulación del mercado por parte del gobierno que màs està afectando o va a afectar el sector?

R: Los impuestos, los altos costos de los tramites de los papeles todo lo que hay que tener cada día para andar en una motocicleta lo que està afectando definitivamente el uso de la moto

P: ¿Y de acuerdo a su experiencia como ve el futuro, a 5 a 10 a 20 años de las motos?

R: Yo diría que en los siguientes 5 o 10 años la moto va a seguir creciendo, después de unos 10 años no me atrevo a vaticinar mucho, muchas cosas, pero la moto va a seguir creciendo los siguientes 10 años en unidades y en participación, me preocupa mucho el tema de la accidentalidad y se le està achacando a la moto la accidentalidad, cuando es màs responsabilidad del usuario y sobre todo me preocupa que son gente joven de 25 años, los de 40 no nos accidentamos no porque seamos màs conductores, es porque nos da màs miedo y aprendemos a que en la zona urbana hay

que bajarle a la velocidad, pero los jóvenes que se creen héroes y tienen esa testosterona en un nivel muy alto y todos fuimos jóvenes, los que ya pasamos esa edad no tuvimos grandes accidentes porque Dios no lo quiso no porque fuéramos buenos conductores, la verdad, con los años uno aprende que la prudencia es el mejor consejo para conducir una motocicleta.

P: ¿Sobre las empresas y las innovaciones conoce usted que se organicen para generar nuevas innovaciones?

R: No, la verdad cada compañía trabaja independientemente y son dos grupos de empresas uno son los ensambladores que venden el producto y el servicio posventa de repuestos y demàs y otros son la alternativa que es muy grande de proveedores que suministran partes para las motos ellos sí que estàn màs desunidos ellos no estàn unidos ellos tienen hasta peleas personales y legales por sus marcas y por sus productos y sus tecnologías.

P: Bueno ¿Tiene alguna otra cosa que agregar?

R: No soy amigo de tanta moto en Colombia, vivo en la moto como periodista, pero entiendo que la realidad de nuestro país aquí es un tema de movilidad no de transporte, de movilidad, la moto hasta hace muy poco era un vehículo muy importante en el trabajo y lo sigue siendo y va a crecer, pero se està creciendo mucho màs es como una alternativa de movilidad de las personas hacia sus sitios de estudio de trabajo, en fin a múltiples espacios donde ellos se mueven y esto sencillamente va a seguir creciendo, para mi pesar mientras no haya urgentemente unos sistemas de transporte como los hay en el mundo moderno, que es el Férreo, ya sea subterràneo en la mayoría y los complementarios que no solamente buses articulados si no otras alternativas de movilidad que no las veo en este momento por ninguna parte, no veo nada en las principales capitales salvo Bogotà que llevamos una discusión que llevamos màs de 10 años, hay una apatía del estado y ahí està en juego la vida de muchas personas donde el estado tampoco reinvierte parte de los dineros que recoge de los comparendos en educación, entonces hay una apatía también del estado, y hay un tema que se podría prestar hasta una demanda de tipo internacional porque es la vida del primer derecho universal y constitucional en los países la que està quedando y no es por la moto es por falta de educación y por mejorar nueva cultura en la vía.

P: ¿Sobre ese tema de mortalidad y lo que està haciendo el estado, ya algunos hablan de asociarlo a un tema de enfermedad?

R:Si lo llaman una pandemia, según la organización mundial de la salud, pero pues eso es información que no està actualizada en algunos países, sobre todo en estos países como tercermundistas o que van en un grado de evolución diferente, pero todo obedece a un silencio y a un descaro de no escuchar, los gobiernos de turno a lo que està pasando en la vía, hoy en día hay màs muertos por personas en las vías, peatones y todos los que usan vehículos que por lo que pasa con el tema de la subversión o la delincuencia que es un tema que debiera ser de primer orden del estado y el estado lo quiere curar reprimiendo y frenando el uso del vehículo, no educando.

P: Y por ejemplo ¿cuàl podría ser esa educación importante del Estado?

R: Debe empezar por los centros educativos, debe empezar por educar a los padres para que le llevemos un mensaje a nuestros hijos, debe empezar por decirle a la gente que hay que bajarle a la velocidad el que anda suave llega muy lejos y muy lejos el que anda ràpido así sea en moto GP o SÚPERBIKE con toda la tecnología y todo el entrenamiento tarde que temprano tendrà un accidente con consecuencias, por eso es un deporte de alto riesgo, pienso que en las zonas urbanas con el poco espacio que cada día hay, y con la intolerancia que tenemos, el fenómeno obedece màs al abuso de la velocidad, el que anda suave, porque la mujer no se estrella tanto con los carros tiene rayón en las puntas porque la mujer anda suave, lo raya entrando a un parqueadero, pero ella no se da grandes golpes ni tiene grandes consecuencias, el hombre que se cree un héroe si rompe los carros y tiene consecuencias fatales la diferencia es que en la moto no hay carrocería, entonces ahí viene las consecuencias de lo que pasa de las vidas con las personas y las lesiones de por vida hasta el año antepasado murieron màs de 6.500 personas y de esos algo parecido a la mitad fueron motociclistas hasta el año antepasado era 528 con moto con moto muy grave jóvenes el año pasado parece que lograron bajar un poco pero es tan alta que està lejos de ser algo que uno acepte, es una mortandad de muerte muy alta, de personas muy alta pero màs porque el estado no quiere educar un pueblo educado, unas personas educadas saben que hacer, como reaccionar como hacer las cosas pero aquí no hay educación aquí no hay reinversión en nada en la educación vial, no hay educación hasta Antanas Mockus me acuerdo yo, Alcalde de Bogotà que me enseño que era una cebra yo no he visto nada fuerte en este País.

P: Bueno Alejandro muchas gracias por sus datos y sus observaciones, estaremos en contacto nuevamente. R: Bueno Juan Carlos, gracias.

ENTRETIEN 5

Estamos en el día de hoy con un señor William Alfaro de FENALCO S.A. Bogotà,

P:El cargo suyo William.

R: Gerente gremial de la seccional FENALCO, Bogotà Cundinamarca a mi cargo està todo el sector automotor en la federación.

P: Bueno queríamos plantearle alguna serie preguntas sobre la evolución del mercado de motos, de acuerdo a su experiencia cómo ha sido la evolución del mercado de motos en Colombia.

R: A ver, La evolución ha sido bastante ràpida y casi que exponencial pasamos de, de tener un automotor muy pequeño en no menos de 15 años a un parque automotor que hoy incluso supera los vehículos familiares y los vehículos pues de transporte ordinario Entonces digamos que año a año si bien han habido unos picos siempre hemos tenido unas ventas que garantizan que la motocicleta se convierta en un sistema de transporte y una herramienta de trabajo en las principales ciudades Y por qué no hablar de la provincia también en Colombia.

P: Ahora que usted habla de la provincia y de las principales ciudades esa evolución ha sido igual.

R: Sí, obviamente todo el tema de nuevos lanzamientos y digamos que un determinado valor en el precio, en el tipo de equipo, pues se desarrolla en las grandes urbes, no, el mercado de segunda, las motos que de alguna manera Digamos que ya entran a un lapso de vida un poco màs prolongado se dirigen a los municipios a las ciudades, tecnologías obsoletas, como los equipos de 2 tiempos pues obviamente ya no se ubican en las grandes ciudades, sino han ido migrando digamos que a la parte rural y a los municipios de segundo y tercer grado en Colombia.

P: Ahora que habla de los motores de 2 tiempos y hoy día motores de 4 tiempos Usted cree que esa evolución ayudó mucho el sector de motos.

R: Sí obviamente obligó a que un determinado segmento del mercado se viera obligado a salir de esa moto no en todos los casos a chatarrizarla porque desafortunadamente no tenemos un plan de chatarrización, pero si surgieron una serie de normas fue un tema voluntario sino fue un tema

obligatorio en el cual digamos que estàs motos tuvieron que irse municipios, en donde no se le restringe la movilidad y la gente que tenía hace tipo de vehículos en las ciudades pues digamos que tuvo que migrar a una nueva tecnología o una tecnología permitida para su circulación.

P: De acuerdo a su experiencia cuàl cree usted es la tendencia actual de los productos y o servicios en el sector de motos.

R: La moto ha venido formalizàndose, tanto en su comercialización, como en el servicio posventa, entonces si bien todavía encontramos nichos en el que todavía es muy informal el tema del servicio, el tema del suministro de repuestos, las grandes marcas han venido expandiendo sus redes y digamos que el ciudadano, el usuario de la moto ha venido tomando conciencia, entonces cada vez migra màs de la informalidad a hacer el mantenimiento y a comprar sus vehículos en sitios reconocidos y en sitios donde se les da a la garantía necesaria Entonces digamos que la formalización del sector con su crecimiento también ha venido disparàndose y apuntando a mejorar las condiciones del este parque automotor en la ciudad.

P: Bueno, el parque automotor hemos visto su evolución Cómo ve ese parque de motocicletas y esas ventas en los próximos años, va a crecer.

R: Si va a ser un tema sostenido, a ver, digamos que el tema de la motocicleta es un tema ya de cultura ya se insertó en nuestra cultura, es un tema también de digamos de crecimiento personal, Entonces digamos que el personaje o el ciudadano que inicia su vida en una motocicleta con una de mediano cilindraje o pequeño cilindraje su aspiración siempre es a ir evolucionando a ir innovando de modelo y el crecimiento de la clase media al fortalecimiento de la migración de la clase baja a la clase media Pues digamos que ha permitido que este sector, digamos que esté mercado tenga algún tipo de crecimiento muy importante o sea nunca vamos a tener un año en el que las ventas vayan a disminuir por debajo de un 50%, nunca lo vamos a ver o por lo menos en el corto plazo, el parque automotor va a continuar creciendo, y pues obviamente los precios cada vez màs alcanzables, los precios cada vez màs digamos que al alcance del bolsillo del ciudadano, un sistema de transporte un poco pues complicado lo que està obligando es a la gente a migrar del sistema de transporte normal a una moto, entonces esto va a garantizar que de la mano de un sistema de financiación propia de las empresas Pues que continúe creciendo el mercado

Sencillamente vamos a tener un sector que en el mediano y largo plazo va a tener crecimientos interesantes.

P: Bueno cómo percibe usted la innovación en el mercado de motos en Colombia hoy, son màs innovadores.

R: Sí claro digamos que pues lo que hemos podido evidenciar de alguna manera es obviamente no podemos comparar un mercado local mercado nacional con un mercado europeo, aquí pues estàn llevando digamos que por los requerimientos del mismo motociclista y de la demanda Pues que existe llegan vehículos que funcionan como herramienta de trabajo pero que cada vez se optimizan un poco màs cada vez el motociclista encuentra mejor tecnología mayor rendimiento, una mejor estética que No necesariamente incrementa o dispara los precios, Entonces digamos que la situación aquí es una motocicleta óptima, una motocicleta económica, con unas adecuaciones que así lo ha entendido el mercado debe entregarle al motociclista cada vez el ciudadano conoce màs de una moto, Sencillamente no es subirse en la moto y utilizarla como medio transporte o como una herramienta sino que cada vez exige màs porque pues la publicidad así la información que se entrega por parte de las marcas el ciudadano està tiene màs posibilidades internet y todo ese tipo de cosas de estar informado y cada vez va a demandar màs de su vehículo.

P: sobre estas innovaciones que estàn llegando al mercado colombiano al mercado de motos cuàl cree usted puede ser el origen de esas innovaciones

R: El origen de la innovación en el mercado colombiano obviamente hay varios frentes, uno es el netamente regulatorio, tenemos unas entidades de regulación ambiental, que cada vez presionan mucho màs a los empresarios para que sus tecnologías sean limpias, para que sean lo menos contaminantes, y màximo en ciudades como Medellín y Bogotà que casi que nos encontramos en alerta naranja en materias de polución, entonces yo creo que el tema de innovación lo vemos por ahí, el tema vuelvo repito del mismo conocimiento del usuario con su acceso a diferentes medios informativos entienden que estar en la posición y en la, digamos que en la disposición de conocimiento económica de exigir un poco màs de Innovación pero definitivamente creo que el tema estético, el tema medioambiental, son temas que jalonan mucho y que las marcas se estàn fijando necesariamente para traer los nuevos equipos para el mercado.

P: Sobre esta Innovación uno mira otros mercados Como por ejemplo el Brasilero que pues es productor de las motos en Colombia somos importadores y ensambladores A qué se debe esa innovación en el mercado a esa figura o realmente porque los importadores estàn trayendo y se ajustan a digamos a las condiciones del mercado nacional.

R: Sí, Sí, Mira eso ocurre en muchos productos y las motos no se escapan de esta realidad el mercado demanda y con este crecimiento que tenemos y con digamos que con el empuje de los empresarios lo que han entendido es que deben adecuarse y amoldarse tanto a la regulación, como a la demanda de los usuarios, entonces digamos que en materia obviamente de avances tecnológicos y de innovación, se presentan en las marcas màs reconocidas y se presenta obviamente en las cilindradas o en las motos de mayor cilindraje, pero pues digamos que el segmento de usuarios de ese tipo de vehículos en Colombia en nuestras ciudades es muy bajo Entonces digamos que la innovación necesariamente està recurriendo o se està dando por la misma demanda de gran parte de los usuarios de vehículos que requieren vehículos económicos vehículos rendidores vehículos que presten temas de seguridad, de maniobrabilidad y pues obviamente temas como la misma regulación de los ministerios de las secretarías, digamos que obligan a los empresarios a ser innovadores y adecuarse a los requisitos del mercado.

P: Cuàles cree usted pueden ser los facilitadores para que esa Innovación del sector de motos se dé.

R:Definitivamente pues las marcas, las marcas digamos que tienen desarrollos tecnológicos adecuados para cada mercado, pero pues sin duda la competencia si tú no demuestras como un mercado tan ajustado en precio en determinado segmento Si tú no demuestras un diferencial entre precios iguales pues sencillamente digamos que estàs dejando al consumidor que escoja pràcticamente al azar, pero cuando tenemos un consumidor informado, con una oferta de màquinas que su rango pues en precio no difiere màs allà de 500 ó $400.000 colombianos, la innovación y cualquier cosa que demuestres de valor agregado es un diferencial y digamos que influye mucho en el poder de decisión en el momento de la venta o de la compra de la moto.

P: Cuando hablamos del mercado ajustado en precios de acuerdo a su experiencia y a la evolución del mercado de motos, Cómo ha visto la tendencia de precios del mercado de motos en Colombia

R: La tendencia, mira lo que pasa es que se parte la historia en dos, si hablamos de los años 90 encontramos un parque automotor muy reducido, encontramos personas que poco empleaban la moto y digamos que la moto que existía en su gran mayoría eran temas recreativos y pues temas de transporte pero digamos que no estaba en la mira no estaba en el radar de los colombianos, había muy poca oferta, una economía cerrada totalmente, una economía que obviamente protege los precios entonces encontràbamos motos que no estaban al alcance o vehículos que no estaban al alcance de todo el segmento de la población, se abre la economía, ingresa la gran cantidad de oferta en marcas que conocemos hoy en día, se ha reducido un poco porque si hablamos del año, a partir del año 2000 empezaron a llegar o digamos que el mercado se inundó de un sinnúmero de marcas unas muy serias otras digamos que no respondían a todo el tema de servicio de posventa entonces el mercado se encargó de filtrar este tipo de marcas pero definitivamente el tema de precio con la el incremento de oferta pues digamos se ha ajustado y el que no està en un determinado margen de valor se sale del mercado, aquí que se demanda en gran parte o cuàles son los vehículos màs demandados en un gran segmento las de bajo cilindraje, las que sirven como medio de transporte las que sirven como herramienta de trabajo las que no superan un valor de $8.000.000 de pesos, entonces digamos que si no fuese por esa dinàmica particular, digamos que el mercado no tendría la demanda que tiene hoy en día, pero el ajuste en los precios fue necesario, tuvo que ser necesario y hoy encontramos empresas que compiten cada vez màs con calidad y con precios realmente que les garantiza estar, si no fuese, así digamos se verían avocadas o a enfocarse en determinado segmento poco demandado, segmento de alto cilindraje, en el que la persona no se fija en los precios, en el que hay un poder adquisitivo un poco màs alto pero aquí la pelea es por los precios, digamos por màquinas que sean realmente digamos que ajustadas a la realidad de nuestra economía, entonces el tema de precios si se ha ajustado y el precio lo ha obligado así.

P: Hablàbamos de facilitadores cuales o por el otro punto Cuales pueden ser los principales obstàculos a la Innovación del sector de motocicletas en Colombia.

R: Yo diría que obstàculos, pues digamos que Colombia a nivel de restricción de comercio pues tiene sus temas complejos, pero definitivamente aquí està ligado el tema innovador el teman de aspectos técnicos al precio Juan Carlos Discúlpame que vuelva a decirte, pero digamos que el ingreso promedio del colombiano, digamos que es una limitante para que efectivamente las empresas puedan traer productos que a nivel mundial se venden de otra manera, aquí en Colombia

seguramente no funciona así, entonces es donde se despierta la creatividad del empresario para tratar de ofrecer lo mejor y lo màs innovador a precios que el mercado està dispuesto a pagar.

P: Digamos esos precios que el mercado està dispuesto a pagar, usted cree que eso afecta también que entren productos con mejores tecnologías.

R: Sí claro, necesariamente, digamos que vuelvo y te repito es un tema si bien la moto es un tema aspiracional y quien empieza con un vehículo de determinadas características inmediatamente se monta en ella y empieza a pensar en cuando la va a cambiar y cuàndo va a obtener un mejor vehículo con aspectos innovadores y con aspectos en calidad y en seguridad mucho màs óptimos, pero pues obviamente todo esto tiene un costo tiene un precio Pues que el empresario salvando a su margen de utilidad que cada vez se aprieta mucho màs Pues debe tratar de responder Y tratar de ofrecer lo mejor con lo que se està dispuesto a pagar.

P: ahorita hablàbamos sobre el tema de pronto de nuevas tecnologías frente al poder adquisitivo del consumidor, Sobre esas mismas nuevas tecnologías cree usted que no ha habido en el país una creciente adopción de otras tecnologías.

R: Una creciente adopción de otras tecnologías, tenemos una ventaja ahí digamos que es el mercado colombiano todavía es muy apetecido o digamos que las grandes marcas saben que el mercado colombiano todavía tiene mucho por crecer, que hay un mercado interesante, entonces afortunadamente muchas de las marcas que a nivel mundial se destacan por Innovación, por tener un tema totalmente competitivo pusieron los ojos en Colombia y estàn llegando y eso presiona obviamente a que las otras marcas digamos de alguna manera se presionen o se sientan presionadas por ofrecer temas innovadores y temas que permitan que no pierdan su tajada en el mercado que es cada vez màs apretado y màs competitivo.

P: Hablàbamos ahorita de en su momento se inundó de una serie de marcas el mercado cree usted que vuelva a pasar eso en el mercado colombiano

R: No, no, en su momento hubo digamos que el caldo de cultivo para este tipo de cosas fue el desconocimiento y el precio, digamos que encontramos en ese digamos que cuando parte la historia encontramos cuatro marcas grandes bien posicionadas en Colombia con unos precios digamos que

su monopolio lo permitía así pero también los empresarios encontraron una gran oportunidad en mercados como el chino y pues ingresaron mercancía, ingresaron conteiner de vehículos que fue muy fàcil comercializar el tema fue después ofrecer el tema de servicio de posventa hoy en día tenemos un mercado màs con mayor conocimiento un usuario de la moto que entiende por qué y qué cosas debe pagar y que ya encuentra unas marcas posicionadas y qué sabe tiene un conocimiento un poco màs del vehículo en el que se monta, Entonces ya la facilidad para que esto se inunde de otras marcas digamos desconocidas para el colombiano lo veo difícil, las marcas que lleguen deben ser marcas que en algún país en Europa, en Asia, en el mismo digamos que América del Norte o en nuestros vecinos tengan un reconocimiento pero digamos que marcas que puedan llegar aquí sin que haya entendido un bagaje a nivel mundial no van a encontrar un mercado objetivo, porque ya el ejercicio de conocimiento del ejercicio de pérdida el ejercicio de haber hecho una inversión en su momento por desconocimiento y haber perdido la inversión porque no había Cómo suministrar los repuestos a ese tipo de vehículos ya el colombiano lo evidenció y no se va a volver a repetirla historia

P: Sobre el tema de innovación Ahorita hablàbamos de llantas y otros repuestos, ¿Cómo ve la innovación del sector de motos en el tema de posventa en el tema de repuestos?

R: Responde exactamente, mira si bien ya hay unas marcas posicionadas por ejemplo en llantas, cada vez hay una mayor facilidad para la comercialización y para la introducción al país de nuevas tecnologías, por ejemplo te digo una cosa en pastillas de frenos por ejemplo tú encuentras inundado el mercado, pero encuentras que también la industria nacional se ha despertado, No quiero hablarte de Marcas en particular pero digamos que hay industrias que han entendido que por ejemplo el tema de pastillas es un tema casi que de responsabilidad social entonces han migrado de la especificación barata y de baja calidad de la producción y han migrado a una producción segura y el mismo motociclista así lo ha entendido entonces cada vez demanda mejores productos, cada vez digamos que esos mercados en los cuales se suministra piezas incluso piezas de segunda o piezas digamos re manufacturadas, o piezas de producción con poco conocimiento han ido perdiendo participación en el mercado y la producción Nacional de calidad y la importación de piezas con el respaldo de las marcas y con el respaldo de grandes importadores que han encontrado un Nicho de crecimiento digamos que son los màs demandados en este momento.

P: Bueno, vamos a hablar un poco sobre el tema de innovación en los entornos por ejemplo en el tema social, Qué mecanismos Usted cree que pueden incentivar la Innovación en el tema social

R: La innovación en el tema social, No, definitivamente, Aquí no hay que hacer mayor esfuerzo porque el consumidor cada vez està mucho màs informado, cómo lo he venido reiterando las empresas obviamente tienen que hacer un gran esfuerzo o continuar haciendo esfuerzo en materia publicitaria, en materia de ofrecer un producto que se ajuste a lo que estàn anunciando, un producto que cada vez sea màs seguro, las cifras de accidentalidad estàn señalando y estàn estigmatizando desafortunadamente cada vez y creo que en el sector y creo que las empresas deben adquirir conciencia, aunque bien ya lo han hecho, hacen falta mucho màs esfuerzos en el tema cultural, el tema de entregar unos equipos que cada vez garanticen el cuidado de la salud el cuidado de la vida el cuidado de la integridad de motociclista el estado así lo ha entendido Y ha empezado a exigir vía regulación mejoras por ejemplo en accesorios como el casco, el tema del casco tú sabes un motociclista desafortunadamente hace unos años nunca se preocupaba por temas de seguridad por temas de precio y lo que le importaba era llevar un caso pero él no sabía no conocía o no le importaba si el casco de $50.000 pesos realmente salvaba su vida o salvaba digamos que su integridad en un accidente, hoy en día tanto la información cómo vía reglamentaria el estado està obligando a hacer inversión en tecnología està obligando a que en el país existan laboratorios que prueben este tipo de accesorios que realmente se suministre al motociclista accesorios y vehículos de calidad y pues el motociclista ha venido adquiriendo esa cultura, sin embargo hace falta un poco màs de esfuerzo en materia de seguimiento a estas exigencias y de digamos de compromiso de cierta parte del mercado de empresarios de suministrar y de entender que este vehículo requiere de unas exigencias técnicas de unas exigencias en innovación y cada vez responder màs y que protejan cada vez màs al usuario.

P: Sobre los temas de accidentalidad, son cifras altas o son cifras normales.

R: digamos que así como ha sido creciente o exponencial el número de motos que circulan por nuestras calles y carreteras pues cada vez màs se abre la posibilidad de que estén inmersas en un accidente se dice o digamos que las cifras oficiales apuntan a que Dos de cada tres accidentes viales tienen relación con un motociclista, bien sea porque sean víctimas O porqué lo originen, Entonces digamos que eso ha sido una fuente de preocupación es una fuente, digamos que las

instancias gubernamentales tanto a nivel nacional como en las ciudades han entendido esto y en este momento se estàn desarrollando una serie de políticas que permiten de alguna manera reducir este flagelo, Entonces lo importante es Obviamente que esas exigencias no se vuelvan un obstàculo en el comercio de este tipo de vehículos pero que tienen que hacer un trabajo mancomunado entre el sector privado y el sector público para que garanticen un comercio justo, unas condiciones empresariales justas pero también digamos que unas condiciones de seguridad y de manejo en los conductores de las motos.

P: Bueno qué mecanismos pueden incentivar la innovación desde el punto de vista económico qué mecanismos por ejemplo financieros económico mejor poder adquisitivo.

R: Sí digamos que el tema directamente està relacionado con lo económico, No, pero de todas formas, mira el tema de su mismo entorno el tema de accidentalidad el tema gubernamental el tema de financiación, obviamente tanto de las empresas hacia los motociclistas como del mismo estamento a las empresas permitirà que cada vez màs exista desarrollo a nivel local, No, si bien nosotros ensamblamos digamos que el desarrollo empresarial a nivel tecnología se hereda y se està importando Lo importante aquí que las empresas locales tengan la posibilidad de hacer desarrollo de alguna manera local, Y eso requiere también obviamente de recursos en materia de investigación, que pues desafortunadamente tú conoces en Colombia pues digamos que no hay una destinación específica y un apoyo pues innovador en este tipo de cosas porque lo que llega son temas de tecnología que se importa, no.

P: Podríamos decir que las motos se han masificado en Colombia o no podríamos decir eso.

R: Todavía falta mercado, todavía digamos que hay un mercado por explotar pero que hay masificación digamos que sí, hoy en día encontramos usuarios de moto que nunca pensaron en ser motociclistas hoy en día encontramos un mercado atractivo en el sexo femenino por ejemplo: madres cabezas de hogar, estudiantes que nunca pensaron en ser usuarios de este tipo de vehículos o ya los vemos y No necesariamente en motos de bajo cilindraje sino que ya estàn migrando a cilindrajes medios, incluso altos, entonces digamos que hay nichos en los que todavía falta crecer en los universitarios, en el tema de las amas de casas, en el tema de la mujer ejecutiva todavía hay un segmento interesante y todavía digamos que con la presión de movilidad en nuestras ciudades, de saturación de vehículos, de tiempos de movimiento de traslado en nuestras ciudades todavía

hay un mercado potencial gigante que digamos està pendiente de tomar una decisión que seguramente en el mediano y corto plazo se verà en los números y en las cifras de ventas de motos.

P: Cuàl cree usted que ha sido el papel del estado en esa evolución en ese incremento de las motos ha estado apoyando

R: No, mira desde mi punto de vista el estado estuvo al margen durante mucho tiempo, estuvo al margen y digamos que por el mismo crecimiento tan ràpido que ha tenido el sector cuando ya digamos que el estado se ha dado cuenta de las condiciones del parque automotor ha empezado a sacar algún tipo de regulaciones que diría yo son un poco màs restrictivas que cualquier otra cosa entonces me parece que en su momento permitió un crecimiento de alguna manera desordenada, hoy en día se està fijando pero desafortunadamente se està fijando es màs en restricción que en cualquier otra cosa, pero digamos que en el momento en el que se implementen las políticas que se deben implementar el mercado empezara a crecer de una manera totalmente ordenada armonizada y pues encontraremos un medio un poco màs adecuado para que el crecimiento del sector sea el óptimo, unas vías especiales unas vías seguras para la conducción de moto un tema cultural de respeto entre usuarios de la vía entonces en el momento en el que el estado termine implementar las políticas que digamos tiene muy en el radar encontraremos un crecimiento poco màs adecuado para el sector.

P: Sobre esa la evolución y dijéramos masificación del consumo de motos Cuàles considera usted son los factores que han motivado, o digamos que han ayudado para que sea masifique el consumo de motos en Colombia Qué factores específicamente.

R: Lo he venido nombrando pero te las voy a reducir muy fàcilmente diría que el crecimiento o la mejora de la condición económica de las clases sociales, sí, la posibilidad de financiar de un sistema que financia la adquisición de este tipo de vehículos relativamente fàcil, incluso las mismas marcas con la posibilidad de financiar las ventas de sus productos, un tema de precio, un tema de valor de los vehículos cada vez màs asequibles a los usuarios, un tema de complicación en la movilidad de las ciudades encontramos digamos que cada vez los tiempos de trabajo los tiempos de competitividad de la ciudad requieren de medio y de mecanismos mucho màs efectivos el trabajador encuentra la motocicleta una reducción en sus tiempos de movilidad mucho màs ajustados a la realidad, una presión por parte de un servicio de transporte público que realmente

està muy lejos de ser óptimo y lo que obliga es a que mucha de la gente de los usuarios del transporte público se vean obligados, o vean en la motocicleta como una alternativa un poco màs humano de movilizarse, Y definitivamente la utilización de este tipo de vehículos como herramienta de trabajo, entonces temas como mensajería, paqueteo, trabajos digamos muy operativos han encontrado en la motocicleta una herramienta ideal para incluso para pues digamos optimizar los recursos en los hogares, no, y para facilitar la colocación laboral entonces todo este tipo de factores, han permitido que la moto sea un punto digamos atractivo para el colombiano del común.

P: el tema de innovación està asociado al tema de tecnología y nuevas tecnologías considera usted que el gobierno està haciendo algo para incentivar uso de nuevas tecnologías en el mercado de motos.

R: el tema obviamente se està, el gobierno regula y las empresas deben, Para no perder Mercado o para no desaparecer del mercado deben adecuarse a sus requerimientos Entonces el gobierno sobre todo en el tema ambiental y en el tema de seguridad està expidiendo normatividad que de alguna manera obliga a poner en el mercado vehículos de mejor rendimiento Ambiental, de mejor rendimiento económico de mejor condiciones en materia de seguridad, Entonces digamos que el gobierno està apuntando vía regulación obligar a que las motos que circulan Pues en unas motos de, de mejor desempeño y de necesariamente debe recurrir a temas de innovación para poder competir en el mercado.

P: De acuerdo a su experiencia William, con la evolución del mismo mercado Cómo ha evolucionado esa regulación del gobierno al mercado de motos en el tiempo anterior y actualmente y Cómo cree usted que vaya a ser esa revolución del mercado por parte del gobiernova a ser màs restrictivo.

R: Si mira mientras cifras de la accidentalidad sobre todo, sigan estando representativas el gobierno veo que no encuentra otra forma diferente a controlar el tema, Pues bàsicamente a nivel de Regulación, se han creado obviamente instituciones que van a empezar a trabajar por el tema cultural como la agencia nacional de seguridad Vial que ya tienen y manejan algunos recursos bien interesantes, que seguramente en su momento llegaran a invertir eso recursos en temas también de investigación e Innovación pero por ahora el tema de seguridad es un tema preponderante para el

gobierno y pues si bien Se han manejado algunas temas a nivel de cultura ciudadana, de políticas digamos de publicidad para invitar a hacer un conductor un poco màs responsable y consciente de su puesto en la vía creo que el tema regulatorio pues lo han entendido así y van a hacer uso de este tema regulatorio para controlar de alguna manera al sector.

P: Para terminar esta entrevista William Cuàles podrían ser sus conclusiones y la perspectiva que viene para el mercado en términos de tecnología Innovación va a cambiar vamos a seguir con poca Innovación o màs Innovación en los próximos años.

R: Aquí los empresarios van a tener que hacer una apuesta muy interesante en materia de Innovación, porque el consumidor, el usuario de la moto conoce màs de ello Entonces sí o sí van a tener que ofrecer un producto con unos diferenciales y esto obviamente va a presionar a que las grandes digamos empresas a nivel mundial productoras de este tipo de equipos vean en mercados nacientes, como el colombiano el latino, el suramericano, pues digamos que entiendan que aquí el tema no puede ser un repositorio de motocicletas simple y llanamente de movilidad, sino que van a entender que la demanda aquí en Colombia especialmente es una demanda ya con conocimiento, una demanda inteligente pero no necesariamente una demanda de productos màs costosos, entonces la presión sobre la innovación y la tecnología definitivamente van a tener que hacerla los comercializadores colombianos para continuar en el mercado y pues obviamente para continuar con una distribución óptima en el mercado local.

P: Bueno Muchas gracias William por sus apreciaciones, cerramos entonces nuestra entrevista.

R: Bueno Juan Carlos muchos éxitos en tu proyecto.

ENTRETIEN 6

Entrevista Paulo Yela, Metodólogo Sena Pereira.

P: Estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadores en los mercados maduros queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada a la forma cómo organizan las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos en la organización estamos en estos momentos reunidos con el señor Paulo Yela, Metodólogo del Sena en Pereira.

P: Bueno Paulo, sobre la tendencia de las motos en el mismo sector, cómo han visto los cambios, ha habido algún cambio en la tendencia de las motos

R : Bueno en estos momentos Hay algunas novedades no tanto de innovación sino novedad que son unos diseños màs dinàmicos, de pronto trabajando màs la ergonomía, la posición del conductor en la motocicleta eso logra como ciertos conceptos màs agiles, màs modernos , pero en cuanto a innovación lo único que realmente tiene peso en estos momentos, es la introducción de las motos eléctricas, que se està haciendo a nivel nacional, aquí a nivel regional en Pereira tengo entendido que la empresa de energía de Pereira està comercializando unos motociclos y por parte del Sena y otras empresas de la región, hay ciertos propósitos de emprendimiento en cuanto a comercialización de algunos vehículos de la India, de motociclos eléctricos y también el desarrollo, un desarrollo a nivel local de personas emprendedoras que estàn tratando de construir con sus propios kits e importando algunos elementos para desarrollar motos eléctricas, pero hay pues el talón de Aquiles es la competencia con mercados tan grandes como el de la China y la India. Sería eso.

P: Bueno Sobre el Mercado, ustedes creen que el mercado de motocicletas viene aumentando y va a seguir aumentando o cómo ven ustedes la situación del mercado.

R: Según los gràficos, las estadísticas, las que he tenido acceso en cuanto a estudios de prospectiva esa tendencia que viene en aumento, en progreso va a tener como el mismo derrotero, eso es lo que se visualiza porque cada día se venden màs motos, hay màs motocicletas en el mercado hay màs negocios que las impulsan, màs talleres, màs personas también tratando de capacitarse en lo que es mantenimiento de este tipo de vehículos.

P: Qué marcas o Empresas conoce usted como las que màs y porqué

R: Pues dentro de la mesa sectorial he tenido oportunidad de visitar algunas de las ensambladoras, como Incolmotos Yamaha, Fanalca Honda, Suzuki, AYCO, he tenido contacto también con la gente de AUTECO, AKT MOTORS, ITALGAMA PIAGGIO digamos que las empresas màs grandes, las màs representativas en donde he visto cierto plus en cuanto a lo que es innovación estudio investigación lo he visto en Fanalca Honda, Si.

P: Y tu experiencia en Fanalca, qué cosas importantes viste de innovación en cuanto al producto.

R: La elaboración del mismo producto, los procesos que se llevan a cabo tienen mucho orden tienen un sistema de gestión de calidad que promueve mucho el estudio, las competencias de los trabajadores como un apoyo relevante en todo momento, tiene una buena tecnología y del mercado pues tienen unas personas muy capacitadas que impulsan ese mercado.

P: Y ahora que estuviste visitando las diferentes marcas que podría ser lo mejor de cada una de ellas por ejemplo dices que estuviste en Fanalca que estuviste en Yamaha, que podrías decir de cada una ellas, de tus visitas

R: En Suzuki hay mucho orden, tienen una escuela japonesa, es el orden y los procesos, son muy metódicos, es una empresa que es como una especie de ejemplo para los trabajadores, Fanalca Honda es una empresa también muy ordenada el tamaño que tiene, tiene pues instalaciones en Cali, en Bogotà y en Medellín, las tres localidades son muy grandes y manejan muy bien todo su desarrollo de de productos , en cuanto a ensamblaje, lo que es la construcción de autopartes, motocicletas, trabajan también con tràileres son muy ordenados y tienen muy bien distribuida sus àreas de producción.

P: Mencionaba también casos como AYCO, PIAGIO que podría mencionar de esos casos.

R : Bueno PIAGGIO pues ellos tienen su fuerte en lo que son los motocarros, como es una empresa que està localizada en la ciudad de Dos quebradas, pues he tenido cierto acercamiento por personas que trabajan allí que son afines con el Sena, es una empresa digamos que la ensambladora es pequeña pero maneja muy bien su estàndar de comercialización de motocarros, AYCO también tuve la oportunidad de visitar AYCO, allà tienen digamos un buen modelo como de organización

estàn luchando mucho por el mercado también de los motocarros, también se preocupan mucho por lo que es la capacitación, tienen mucho contacto con el Sena, Incolmotos Yamaha tiene unos lideres muy preparados que estàn muy pendiente de los trabajadores de los procesos de la capacitación de los operarios tengo mucho contacto con uno de ellos que nos colabora mucho en lo que es el impulso de la mesa automotriz.

R: Bueno y sobre el tema de la Innovación en general como la percibe hoy dia con el tema de las motos.

Digamos que es un camino que apenas se està construyendo, en este momento no hay mucha tela de donde cortar en cuanto a lo que es innovación, porque para que exista innovación, pues tiene que haber una participación de la academia, de la investigación y eso pues a nivel general en el país todavía està muy crudo, las mismas universidades, los semilleros, es algo que se està digamos construyendo poco a poco y la gente se està preocupando màs por el tema de la investigación y tratar de cambiar lo que le decía ahorita ese concepto de que cualquier novedad es innovación, no, la innovación es algo màs profundo, requiere mucho màs trabajo màs estudio, màs concepto.

P: Y de lo que ha visto, cuàl cree usted han sido las innovaciones màs relevantes en las motos, que innovaciones ha visto.

R: En cuanto a la normatividad que aplica, pues que, nosotros sabemos que Colombia es un país que es permisivo cierto, dejaron por mucho tiempo transitar motocicletas con carburador y motores de dos tiempos, entonces digamos que uno de los cambios relevantes fue sustituir el carburador por la inyección electrónica , si, y también los motores de dos tiempos por motores de cuatro tiempos que son màs eficientes en cuanto a su eficiencia volumétrica, ya no son tan contaminantes porque ellos tienen, las motocicletas tienen la sensorica asociada a la inyección electrónica que permite pues tener un control del motor màs eficiente que permite menos contaminación, si en cuanto a emisión de gases, entonces eso ha sido digamos como un cambio obligatorio relevante en la industria de las motocicletas y ahora le repito pues lo que le decía en cuanto al diseño, hay diseños un poco màs modernos y la inclusión de los vehículos cero emisiones que son ya los que vienen con motor eléctrico.

P: Cuàl cree usted que puede ser el origen de esas innovaciones en el mercado de las motos, como en las empresas se origina el concepto y sacan las nuevas innovaciones.

R: Pues yo creo que todo parte de las casas matrices, de los ingenieros que tienen a cargo, los proyectistas que tienen a cargo el desarrollo de los productos, en cuanto a las tendencias del mercado, sí, pero en este caso como le decía anteriormente, se està desarrollando en Colombia un centro de desarrollo de tecnología de la industria automotriz en una zona geogràfica, que la llaman el triàngulo geogràfico, entre Yumbo, Palmira y Cali, ese centro de desarrollo tecnológico se llama Tecno, es un proyecto de regalías que tiene la participación de varias empresas del sector està incluida allí la ANDI, ACOLFA, SOFASA RENAULT, COLMOTORES GENERAL MOTORS, esta Incolmotos Yamaha, Fanalca Honda, varias empresas representativas, casi que todas las que participan en la mesa sectorial estàn incluidas allí, entonces allí se està trabajando en digamos como en estado embrionario todo lo que hace el desarrollo de la industria automotriz a nivel general, representado en cuatro subsectores, que son el subsector de ensamble de vehículos el subsector de ensamble de motocicletas fabricación de carrocerías y fabricación de autopartes, entonces en la actualidad ya se desarrolló el estudio por parte de la Universidad del Valle, que ellos tienen, digamos una parte de prospectiva muy importante que manejan a nivel de ingeniería, entonces se encargaron de hacer un diagnóstico y un estudio de toda la tendencia actual del mercado, en cuanto a la parte de los lineamientos que se exigen, la normativa, lo que es homologación de piezas, homologación de carrocerías, de estructuras y lo que se esta pretendiendo allí es que en algún momento proyectan que para el 2032 se pueda construir el primer vehículo, todo completamente en Colombia diseñado fabricado en Colombia y poder lograr también en cuanto a la academia, tener maestrías en ingeniería automotriz, doctorados y postdoctorados en ingeniería automotriz, para que contribuyan con ese desarrollo que se pretende en las empresas, ahora en la actualidad, pues como le decía se plantean semilleros a nivel de las universidades y de algunas empresas, como para poderlos capacitar y apoyarlos en convenios, porque la empresa sola de por si, pues lo que yo tengo entendido es que les queda muy costoso mandar a estudiar personas al exterior y cosas por el estilo entonces lo que se pretende es lograr esos convenios con las universidades y con institutos de formación para el trabajo o sea como trabajar en las alianzas que sean representativas en todo sentido.

P: Bueno Pablo cuales pueden ser los facilitadores a la innovación del mercado de las motos.

A : Bueno, La misma mesa sectorial de la industria automotriz liderada por el Sena, la ANDI y ACOLFA tienen la participación también del programa de transformación productiva conocido como el PPP del Ministerio de Industria y Comercio y Turismo dentro de esta alianza de todos estos actores se està apoyando a todas las empresas que tienen proyectos de innovación, que tienen proyectos legislativos también, la mesa digamos que es un escenario de concertación donde se hablan todos esos temas para poder impulsar esos temas de prospectiva e innovación, el Sena hace poco tuvo un congreso internacional en el MOVICH, en donde hubo mucha participación de varias empresas y es digamos un, el Sena es un facilitar de ese espacio de innovación porque el Sena trata de hacer convenios con las universidades y con las empresas en todo momento sondeando ese tipo de escenarios para que se puedan promover.

P: **A veces hay obstàculos, crees que hay obstàculos también que limitan un poco las posibilidades de la innovación o de innovar.**

R : Yo creo que los obstàculos de la misma industria, son los obstàculos que tenemos a nivel cultural en todo sentido si, de pronto pesa màs el momento de la producción y digamos que cuando las empresas tienen problemas se van màs a los efectos que a las causas, y a veces no se promueve como debería ser todo este tema de la innovación si, esto tiene que ser una articulación entre la academia, lo que es el sector académico, el sector empresarial y el sector gubernamental, para que funcione la industria como tal y se den esos espacios de innovación, esa triada debe ser siempre complementada y tener la participación activa de todos esos actores.

P: Cuando hablamos de innovación tenemos que hablar también de tecnología, sobre esas nuevas tecnologías que hay en el mundo, cree usted que no ha habido en el País una creciente adopción de esas tecnologías.

R: Digamos que a nivel general, lo que son las carroceras, las ensambladoras de motocicletas y vehículos han tenido pues un importante progreso en cuanto a la asimilación de tecnologías de los países desarrollados si, sin embargo pues también todavía hay un trabajo un poco artesanal, de la mano de obra, complementa pues lo que son los sistemas de automatizados de control y la robótica asociada si, ya todo tiende hacia la mecatrónica, entonces muchas personas tienen que capacitarse en ese conocimiento de la mecatrónica para poderlo aplicar en la industria, entonces digamos que ese es el panorama.

P: Y la mecatrónica como se da en la industria de motos.

R: Digamos que la mecatrónica es un concepto, una definición nueva como termino si , inclusive aquí en este escenario que estamos en este momento, en la Universidad Tecnológica de Pereira, hay un programa que es el programa de ingeniería mecatrónica, que se da por ciclos propedéuticos, aquí el que va a ser ingeniero primero es técnico, después tecnólogo y luego llega a tener su ingeniería, entonces la mecatrónica siempre ha existido desde que se empezó a dar el desarrollo si, de la tecnología sino que, pues digamos el acelerado crecimiento de las tecnologías, de las nanotecnologías, en este momento donde estamos, ha contribuido a que la electrónica, digamos sea como la vedette o la protagonista principal de todos los procesos a nivel general los procesos industriales, entonces digamos que la electrónica, el control electrónico es el que gobierna en estos momentos los mecanismos y eso se està tratando de aplicar en toda la industria, en todos los subsectores, de los que hemos hablado.

P: ¿De acuerdo a las reuniones que ha tenido con la industria de motos, ellos estan invirtiendo en innovación?

R: Si, tratan de lo que te digo de hacer el esfuerzo, de contribuir a eso, a la innovación, pero el Sena y el programa de transformación productiva, estàn tratando de facilitar esos escenarios, para que se den esos convenios, digamos esos convenios, esas alianzas, para que todo resulte en la forma apropiada, y si la empresa como tal es una rueda suelta, digamos que es muy difícil que surjan resultados positivos y pertinentes.

P: ¿La innovación es tratada a un tema de educación, Las empresas del sector de motocicletas se educan?

R: Digamos que se capacitan si, digamos en la tecnología a lo que les corresponde pero en cuanto a la innovación vuelvo y repito necesitan el apoyo del sector académico y del gobierno.

Bueno Hay un tema que es la innovación ambiental, de acuerdo a su experiencia Cómo ve el tema de innovación ambiental de la industria de motos.

R: Pues casi todas las empresas manejan sus competencias relacionadas con el medio ambiente, tratan de usar los recursos de una forma adecuada, o sea aprovechar los recursos energéticos de una forma adecuada en cuanto a su producción, también invierten en lo que son los métodos de

mejoramiento continuo, como lo son el KAIZEN, las cinco eses, se preocupan mucho también por vincular como ese tema de las energías limpias energías renovables a los tema de producción aunque eso también es otro tema que es innovador pero la aplicación en si misma a veces no es la adecuada, si y lo sé porque he trabajado en la empresa y sé que por màs esfuerzos que se hagan también siguen ciertos derroteros fidedignos y es difícil mas que todo apropiarse de la cultura de lo que es la protección del medio ambiente, y en cuanto a la tecnología social en motocicletas pues lo que ahorita OBD2 a nivel mundial determina para lo que es la menor contaminación a nivel mundial, estos son normas internacionales que deben repercutir en los nuevos modelos de motocicletas, de vehículos, pero también debe haber màs rigor en cuanto al estado para lo que son los centros de diagnóstico automotriz, lo que son las certificaciones de emisión de gases del medio ambiente de los vehículos porque nosotros vemos mucha contaminación entonces si la industria invierte en que los vehículos sean menos contaminantes, pero si nosotros la realidad que vemos es vehículos que contaminan que son chimeneas entonces estamos viendo una incoherencia que repercute a nivel cultural y a nivel industrial.

P: Ese tema de la contaminación es un tema social, que mecanismos pueden incentivar la innovación desde el punto de vista social, que cosas desde el punto de vista social pueden incentivar de que haya màs innovación por ejemplo la población o la moda u otras cosas, cuales crees.

R: Yo pienso que hay sí, digamos que la capacitación es algo que se da en cuanto a unos niveles de estudio que la persona va adquiriendo en cuanto al estudio que escogió, pero la educación como tal yo creo que eso debe empezar desde el mismo hogar, desde los niños pequeños, empezarles a enseñar que tan importante es proteger el medio ambiente y ya en los colegios en las escuelas empezar a reforzar esas ideas de concientización de las personas para protección del medioambiente entonces cuando ya lleguen a su formación profesional, ya puede ser formación técnica o formación profesional universitaria y seguir sus estudios en cuanto a lo que eligieron para estudiar, entonces yo pienso que allí si esa conciencia que les acompaña en todo momento de protección del medioambiente la pueden aplicar en su trabajo ya sea en la industria o cualquier otro sector que hayan escogido pero yo digo que eso debe partir desde muy temprano esa concientización de protección del medioambiente porque la tierra es nuestro hogar y nosotros no la protegemos de forma adecuada.

P: Y qué mecanismos desde el punto de vista político pueden incentivar esa innovación.

R: Pues desde lo político seria que los candidatos que se lanzan a dirigir los pueblos, el gobierno tenga dentro de sus programas y sus proyectos de campaña una línea que tenga que ver con el medioambiente, pero lo màs importante es que cumplan con esos propósitos porque no se quede todo en las promesas y que todo lo que tiene que ver con dineros lleguen a manos que no son las adecuadas y entonces eso se pierde, digamos que es como combatir ese tipo de corrupción que se da en la política actual y que sus lineamientos tengan que ver con el medioambiente también.

P: Algunos afirman que hay una masificación del consumo de las motos, de acuerdo a su experiencia usted cree que hay masificación del consumo de las motos en Colombia.

R: Si.

P: Y porque cree que hay masificación del consumo.

A : Digamos que la motocicleta es un vehículo que facilita mucho el transporte sobre todo en ciudades urbes como Bogotà, Medellín, Cali, cierto, porque el desplazamiento es mucho màs fàcil que en un carro en un vehículo inclusive que el mismo transporte masivo o transporte convencional entonces las personas pueden acceder fàcilmente a una motocicleta que no tiene que ser de alta gama, con precios pues que son alcanzables para muchos trabajadores, entonces eso les facilita y yo creo que es como la causa principal en nuestro País.

P: Bueno y cuàl cree usted es el papel del estado en la masificación del consumo de motos.

R: Digamos que el gobierno le da facilidad en muchos sentidos en cuanto a normativa y comercialización a los ensambladores de motocicletas a los comercializadores de las mismas, y al mismo usuario pues a la persona que va a comprar una motocicleta, le da esas facilidades económicas, normativas para que las personas puedan acceder a ese vehículo.

P: Bueno Paulo Cuales considera usted son los factores por los cuales se ha masificado el consumo de motos en Colombia.

R: Podemos decir que las facilidades de crédito para que las personas accedan a los vehículos, sistemas de transporte masivo que no son totalmente eficientes, entonces digamos también la infraestructura vial, que no corresponde a la realidad de la urbe, y los sistemas de transporte

masivo también han tenido muchos problemas en todas las ciudades, por ejemplo Megabus aquí en Pereira tiene un canal en donde se desplaza, pero esa vía por donde se desplaza el Megabus, cubre digamos que el cincuenta por ciento de la vía como tal, entonces eso hace que se presenten los llamados trancones, lo mismo en Bogotà Medellín en Cali todos los sistemas de transporte masivo han tenido problemas entonces eso también contribuye, la gente no tiene la conciencia de poder hacer los cursos de aprender a conducir, el motociclista muchas veces aprende por lo que le enseña un familiar no distingue las señales de trànsito no respeta las señales de trànsito y esto contribuye pues a muchos accidentes a muchos muertos pero eso no ha sido tampoco un obstàculo para que la gente siga comprando y accediendo a estos vehículos.

P: Y cómo cree usted que puede aminorarse todas esas dificultades, en el tema del mercado de las motos

A : Digamos que haciendo campañas que instruyan bien a la gente, que en realidad los cursos de aprendizaje para los conductores tengan un rigor para que ellos en realidad y una evaluación para que ellos en realidad demuestren que aprendieron lo que tiene que ver con la normativa con las señales de trànsito, respetar a los agentes de trànsito también, tratar de conducir con menos agresividad cierto entonces ese tipo de campañas pueden contribuir para que todo se vaya facilitando y mejore en todo sentido.

P: Bueno sobre el tema de innovación que està atado pues al tema de tecnologías que tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motos hay algún incentivo de mercado en estos momentos por parte del gobierno para que busquen otras tecnologías.

R: Pues en este momento desconozco ese tipo de promoción por parte del gobierno, pero sería cuestión de indagar un poco en ese tema para poder darle una respuesta màs consistente.

P: De acuerdo a su experiencia cuàl cree usted ha sido la regulación del mercado por parte del gobierno que ha facilitado o afectado al sector, porque el gobierno tiene regulaciones para el sector de motos.

R: Bueno Digamos que eso ha facilitado porque pues lo vemos en la cantidad de motos que se venden anualmente y en el incremento tan importante que ha tenido, el gobierno si ha facilitado en ese sentido.

P: Bueno de acuerdo a su experiencia, como ve al sector en unos años en un futuro, grande lo ve pequeño, como podría ser el futuro de acuerdo a su conocimiento y experiencia del mercado de las motos.

R: Pues lo que habíamos hablado inicialmente en la entrevista, hay unas proyecciones que se dan en los estudios de prospectiva, en donde este mercado tiende a crecer màs y tiende a que haya màs vehículos en las calles, si, las personas tratan de, tan pronto empiezan consiguen un trabajo y empiezan a trabajar tratan de ahorrar para poder acceder a sus créditos y poderse comprar sus vehículos porque eso les facilita mucho la vida.

P: Bueno Paulo muchas gracias por sus observaciones del mercado de motocicletas y pues seguimos en contacto, muchas gracias.

R: Con mucho gusto, sí señor, a usted.

ENTRETIEN 7

Moto Premium de Occidente- Salazar, E

P: **¿Buenos días estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadoras en los mercados maduros queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada la forma cómo organizan las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos en la organización Hoy estamos con el señor Edgar Salazar Don Edgar la empresa que usted representa cómo se llama?**

R: La empresa se llama Moto Premium de Occidente.

P: **El cargo suyo.**

R: Gerente general

P: Qué tipo de objeto social tiene su empresa.

R: la venta de motocicletas repuestos y accesorios y el tema de servicio técnico.

P: **Número de empleados que tiene la empresa**

R: Setenta empleados

P: **hace cuànto tiempo fue fundada cuànto tiempo lleva de operación**

R: la empresa lleva siete años operando.

P: **Es una empresa local, regional, nacional.**

R: es una empresa regional, ubicada en el eje cafetero.

P: cobertura y sedes cuàntos tiene en total.

Tenemos sedes en la ciudad de Pereira, tenemos sedes en Dos quebradas, Santa Rosa, la Virginia en lo que es parte de Risaralda, en la parte del Valle tenemos sedes en Caicedonia, la Unión y en la parte del Quindío tenemos sedes en Circasia, Calarcà, Montenegro, Quimbaya y en la parte de Huila tenemos en Neiva.

P: **Y qué marcas distribuye**

R: distribuimos tres marcas, distribuimos Honda, la marca Hero y la marca AKT.

P: **sobre el tema de la evolución del mercado de motos de acuerdo a su experiencia Cómo ha sido la evolución del mercado de motos en Colombia.**

R: Durante los últimos años ha sido un crecimiento muy acelerado, estamos hablando de los últimos seis, siete años ya en el año 2016 el mercado decreció siendo igual una cifra importante decreció a 600.000 unidades y para este año se estima estar en 480.000 unidades.

P: **Bueno e igualmente de acuerdo a su experiencia, Cuàl cree usted es la tendencia actual de los productos y los servicios ligados al mercado las motos.**

R: ¿La tendencia en qué?

P: En diseños.

R: Yo creo que En este momento la tendencia es diseño, todas las marcas estàn trabajando para mejorar sus diseños porque allí se està enfocando como el cliente actual, el cliente actual està buscando diseño.

P: Cree usted que el mercado va a seguir creciendo.

El mercado va a decrecer Va a ser un año de decrecimiento 2017, Se espera un decrecimiento o una estabilidad de mercado para el año 2018, por el tema político y por el tema del mundial en estas temporadas siempre bajan las ventas, pero se estima un crecimiento en el año 2019 que vuelva a crecer el mercado

P: **Bueno de acuerdo a su opinión hacia donde cree usted va al mercado de motos**

R: el mercado de motos va a tener siempre, ha sido muy cíclico, no, desde que la economía se estabilice desde que haya unos factores económicos estables, realmente el tema del mercado de motos va a tender a crecer cuando se producen nuevos fenómenos económicos o esas situaciones adversas en el mercado inmediatamente todo el mercado de motos va, pero realmente es un mercado que tiene que ir creciendo.

P: Y ese tema económico puede repercutir por ejemplo en precios o en otras variables

Claro, depende porque por ejemplo en el tema del aumento del IVA lógicamente hace que aumente los precios de las motocicletas, correcto, si hay una variable en el tema del dólar automàticamente aumenta en la motocicleta entonces allí no màs los factores externos como el tema del dólar que no depende de la economía colombiana pero incide directamente en el factor del dólar y automàticamente en el factor precio de la motocicleta pero estos precios realmente de las ensambladoras estas variables como el aumento del IVA hace que las ensambladores tengan que sacrificar no solamente en las ensambladoras sino los distribuidores margen para sostener un precio asequible al usuario

P: **ahora que hablamos de precios Cómo ha sido la tendencia de precios**

R: 2015, 2016, yo creo que màs 2016 el mercado los precios subieron considerablemente pasamos de un dólar de 1800 a casi 3000 entonces automàticamente se dispararon los precios, este año lógicamente el precio ha bajado, pero màs por estrategia bueno lógicamente el dólar bajo también ha ayudado a que el precio baje un poco pero màs por la misma situación de la disminución en las ventas, las ensambladoras han tenido que tocar el tema de precio para poder mantener sus unidades de ventas.

P: Cuando las ensambladoras han tenido que tocar su precio han modificado costos operativos

R: claro les ha tocado que modificar muchos costos, yo creo que el tema de ser màs eficientes màs eficiencia en el tema de transporte màs eficiencia en el tema de proceso interno eso ayuda lógicamente que tengan que buscar mecanismos internos para poder lograr bajar los costos de producción y poder ofrecer un producto màs económico.

P: Cree que de esa manera se ha mejorado sus precios.

R: Esa ha sido la tendencia

P: **De acuerdo a su experiencia y hablando también del mercado que hemos venido hablando, En qué estado usted considera se encuentra el mercado de motos en Colombia.**

R: Yo digo que de acuerdo a mi experiencia porque ha sido un mercado de motos, el mercado de motos como hemos hablado ha sido una tendencia creciente unos años muy buenos los últimos 7 años como te digo, pero el mercado de moto va a seguir creciendo, en la medida en que economía lo permita.

P: Hablando de Mercado y de los nuevos competidores que han ingresado al mercado cómo està compitiendo esos nuevos competidores.

R: Ha sido muy complejo porque realmente es un mercado muy dominado por las ensambladoras que llevan muchos años, el tema de AUTECO Honda Yamaha Suzuki, AKT Pues que en su momento Cuando entró hace diez, doce años atràs revolucionó el mercado e hizo pues que las ensambladoras tuvieron que bajar precios y las nuevas marcas que han tratado de entrar al mercado no han podido competir porque por la misma razón de que los ensambladores tradicionales han bajado sus precios y ha hecho que las nuevas marcas que han querido entrar por el tema de precios

no haya sido importante, no ha sido competencia directa por el tema de precios entonces para algunos competidores ha sido muy difícil entrar en este mercado colombiano.

P: **Esos competidores nuevos han ingresado innovaciones nuevas o no**
R: No, no han ingresado innovación y en dónde definitivamente no hay un factor diferenciador Son productos muy commodities que no hay una definición del producto.

P: Qué marcas o empresas conoce usted como las que màs innovan en el mercado de motos en Colombia.
Yo creo que, en el tema de Innovación, Honda siempre ha estado La Vanguardia de innovación con el tema de tecnología, Euro 3, es una marca que siempre ha trabajado en el tema de innovación yo creo que Suzuki como tal o las tres marcas japonesas en ese tema de mejorar el tema de motores para mejorar el tema ambiental las otras marcas como AKT, como AUTECO se han enfocado màs en el tema de Innovación diseño de producto de presentación de producto externo, mas no internamente en el tema de motores.
P: **Cómo percibe la innovación total en el mercado de motos hoy.**
R: yo pienso que el mercado de motos, su Innovación ha sido muy lenta muy lenta, ha sido muy lenta porque definitivamente el tema de innovación es un tema que genera costos altos, correcto y el mercado de motos en Colombia es un mercado que està enfocado a estratos 1 2 y 3, entonces al estas marcas tratar de hacer grandes innovaciones en producto, estas innovaciones generan altos costos de producto el precio final del producto y entonces no van a llegar a esos mercados, que son importante aquí en Colombia que es el estrato uno y dos, por eso el tema de Innovación aquí es muy lento.
P: Bueno y el último tiempo Cuàles han sido las innovaciones màs relevantes.
R: Las innovaciones màs relevantes, pues ya entraron los motores que no son algunas motos digamos el paso del motor de 2 tiempos a 4 tiempos, digamos que eso es la innovación que màs se ha logrado, si hablamos de los últimos 10 años, 10, 12 años, el tema de cambiar el concepto de las motos 2 tiempos, que eran las líderes del mercado en Colombia y que en su principio HONDA fue el que màs trabajo en el tema, pero ya cuando las demàs marcas como Yamaha, como AUTECO comenzaron a traer motores 4 tiempos, ya la gente percibió de la ventaja de tener moto 4 tiempos, entonces esa es la innovación màs grande y hay innovaciones de diseño de chasis de

tipos de chasis mucho màs resistentes, ahora el tema de luces trabajan màs en luces LED, en el tema de baterías, en el tema de baterías ya son baterías de bajo mantenimiento, en ese tema de innovaciones es donde màs se ha trabajado.

P: Bueno y cuàl puede ser el origen de esas innovaciones en el mercado de motos

R: Pues el origen y yo pienso que es, puede ser un tema de tendencias a nivel mundial puede ser un tema de màs conciencia, de motos que emitan menos humo, o sea menor contaminación yo creo que el origen tiene que ser ese o se va a hacer eso, en mejorar el tema de menos contaminación.

P: **Bueno y a qué se debe que la innovación a nivel nacional les Innovación cuando es importador y ensamblador y no es productor**.

R: Pues yo creo que la innovación viene desde el productor correcto, probablemente las grandes marcas conocidos como Honda Yamaha y Suzuki debe haber mucha Innovación desde el productor, lo que pasa nuevamente traer esas innovaciones tecnológicas en un mercado colombiano donde los precios son tan bajos definitivamente no lo van hacer tan fàcilmente, correcto.

P: **bueno y hablando de innovación, de la estrategia cuàles cree usted pueden ser los movimientos estratégicos desde la empresa que pueda conducir a una estrategia de innovación en el mercado. Qué movimientos puede dar la empresa para qué eso conduzca a una estrategia de Innovación.**

R: qué movimientos pueden hacer las empresas, primero un trabajo de conciencia, correcto, de qué estamos perjudicando el medio ambiente se ve cada día màs contaminación el tema de la contaminación del medio ambiente y si se sigue trabajando en ese tema ya la gente va a percibir que puede conseguir un producto de pronto màs costoso pero que va a ayudar a mejorar el medio ambiente y por eso la tendencia tiene que ser a traer motos eléctricas, no, lo que pasa es que hoy el costo de traer la moto eléctrica para los volúmenes de venta que van a generar pues ninguna empresa de està lo va a hacer puede ser que haya volúmenes interesantes en venta Pero tiene que haber un trabajo fuerte en el tema de conciencia al usuario del tema de minimización de costos, también en el tema de la gasolina, meterse por ese lado trabajar sobre ese tema.

P: y sobre el tema de las motos eléctricas que menciona, porque es tan lento el proceso de adopción

R: Es lento, por el costo, aquí ya hay una marca entro, AUTECO entró con motos eléctricas y fue un fracaso porque no estàn vendiendo las unidades que se requieren vender, correcto y al no

venderse las unidades Los costos son muy altos, entonces digamos una cosa trae consecuencia de la otra al no haber buenos volúmenes de venta el precio lógicamente tiene que ser un costo alto

P: Bueno sobre este tema de implementar una estrategia de innovación, ¿Cuàles aspectos cree usted pueden ser los màs relevantes para implementar esa estrategia?

R: Yo creo que el aspecto màs relevante, volvemos al tema de generar conciencia.

P: **Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación, que presenta el mercado de motos**

R: El tema del costo, el tema del costo que trae hacer innovación tecnológica.

P: Y ¿Cuàles pueden ser los facilitadores?

R: los facilitadores pueden ser los gremios, el mismo gobierno, ayudar a bajar estos costos de importación que ya lo estàn haciendo no, bajar aranceles, hacer campañas, para que puedan entrar a estos productos innovadores a unos costos mucho màs asequibles al mercado.

P: Cuando hablamos de ensambladores e importadores, ¿Cuàles son las acciones que emprenden estas empresas a la hora de innovar el mercado es igual la innovación tanto de ensambladores como de importadores?

R: es diferente yo creo que el importador digamos que en menos medida le interesa Innovación, yo creo que el ensamblador que ya tiene una ensambladora aquí en Colombia, no es fàcil cerrar una ensambladora tiene que trabajar en innovación, Pero en qué tipo de innovación estàn trabajando en el tema de cómo hablamos de cabinas de pintura aerostàtica, sistemas de transporte, mejores sistemas de logística y esto es innovación, para mejorar el tema de costos y salir con producto màs económico.

P: Bueno, cuando hablamos de productos màs económicos hablamos también de distribución. ¿Los canales de distribución innovan?

R: pienso que màs bien el punto de venta va de la mano de lo que exige el ensamblador, pero la innovación en los puntos de venta es màs bien poca o nada.

P: Y ¿Por qué es poca o nada?

R: Faltan digamos, les falta a los distribuidores como en el caso nuestro, pues no capacitación, pero si màs visión sobre el tema de innovación, trabajar màs este tema de pronto, falta de visión del negocio.

P: **Cuando hablamos de Innovación también eso es la tecnología Hay nuevas tecnologías en el mundo sobre las nuevas tecnologías, Cree usted que no ha habido en el País una creciente adopción de otras tecnologías.**

R: A ver lo que lo que pasa depende de innovación porque yo puedo innovar, y usted lo està tomando el tema de Innovación no solamente en el tema de productos sino innovación en ventas y cuando tú llegas con esas nuevas tecnologías estamos hablando del uso de internet para el tema del comercial el tema ahorita se està vendiendo màs en el tema de manejo de WhatsApp o sea día día la tendencia es que el usuario hay una tendencia que es que el usuario de motos hoy sabe màs de motos y entonces hay que usar esas herramientas tecnológicas para atraer estos nuevos clientes a través de estas ayudas tecnológicas.

P: ¿Cree usted que los distribuidores estàn en una zona de Confort?

R: Cuando el mercado estuvo tan creciente lógicamente se entra en una zona de Confort en este momento que el mercado ha venido creciendo Ya hay como que vamos a utilizar estas nuevas tecnologías para uso de la venta, no.

P: **Cómo se acercan ustedes al consumidor para hacer estrategia Innovación**

R: cómo nos acercamos, a través de trabajo externo visita empresariales, uso de redes sociales para poder llegar a este consumidor.

P: Y dentro del uso de redes sociales ¿Qué han hecho en estos momentos o qué estrategias?

R: Bueno hay un tema que se està trabando mucho en el tema CRM o sea tener programas mucho màs avanzados de acercamiento al cliente, trabajar sobre el Facebook, sobretodo Facebook, qué es como la herramienta pues màs asequible a uno como distribuidor, no, Instagram hacer ese tipo acercamiento o el trabajo con estas redes sociales.

P: Bueno cuando hablamos de Mercado, necesariamente hablamos de proveedores, Ustedes creen que los proveedores innovan.

R: nuestro mayor proveedor lógicamente son las ensambladoras, y es donde ellos estàn trabajando también Ellos estàn innovando en el tema lentamente en producto como lo hablàbamos el factor que lleva a que el producto mantenga pràcticamente las mismas líneas durante los últimos años, pero si estàn innovando en el tema de nuevas tecnologías, herramientas tecnológicas para tener màs acercamiento a los clientes y ayudarle al distribuidor a tener ese acercamiento, el tema de logística también.

P. Bueno y proveedores de repuestos y servicios, innovan

R: Yo pienso que se han quedado muy lentos en el tema de innovación, los importadores de aquí en Colombia en el tema de re que siguen vendiendo màs bien un poco esas herramientas trabajando con El vendedor de la calle que hace su visita normal.

P: **Sobre el tema de Innovación hablando Innovación comercial y también de productos hay otras innovaciones en otros Campos**

R: pues no las conozco, no.

P: **Sobre el tema de inversión o destinos financieros. ¿Cómo es la inversión y los destinos financieros para la innovación?**

R: Son muy pocos.

P: Y esos pocos ¿En qué se estàn invirtiendo?

R: Esos pocos nosotros como distribuidores, como le digo en que hemos innovado en el tema de mejorar equipos de cómputo que logre tener una facilidad hacia una atención mucho màs ràpida al usuario final en el tema de mejora los sistemas de calidad en el tema de unos softwares mucho màs amigable también, entonces en ese tema si se ha hecho inversiones, pero realmente son inversiones bajas.

P: Bueno sobre el tema de disposición final de repuestos como las llantas como las baterías se està innovando.

R: Si se està innovando lentamente en el tema de, pero volvemos a que se vuelve màs como una exigencia de la ensambladora màs no porque uno cómo distribuidor lo quiera hacer, cierto, digamos que viene màs por disposiciones gubernamentales que lo obligan a uno a tomar estas, a que las ensambladoras lo hagan.

P: Bueno sobre el tema de innovación, cree usted o de acuerdo a su experiencia Cómo se organiza la estructura de las empresas del sector de motos para que se dé la Innovación, ¿La estructura interna, cambia?

R: Realmente si ha cambiado mucho, realmente las ensambladoras han tenido que hacer cambios muy internos para lograr el tema de innovación y deben hacerlo porque me imagino porque deben de contratar gente màs dirigida al tema de Innovación, anteriormente, las estructuras eran muy planas, ahora hay gerentes de mercadeo por producto haciendo investigaciones de mercado mucho màs, como podríamos decir, màs fuertes, donde se estàn màs acercando que lo que quiere el cliente y que no tiene que hacer màs que todo como marcas como HERO estàn trabajando mucho ese tema, el tema del trabajo investigativo.

P: cuando hablamos de estructuras trae usted que se han aumentado los puestos se han disminuido ha mejorado

R: Si porque se tienen que aumentarse los puestos de trabajo, para poder hacer ese tipo de trabajo mucho màs de investigación de mercados.

P: Sobre la ambiental, ¿Qué se ha tenido en cuenta, actualmente sobre lo ambiental en innovación?

R: Sobre lo ambiental màs que todo el tema de, por las mismas normas no, el tema de las exigencias del tema del Euro, cierto, trabajar con Euro 2, Euro 3, volvemos a hablar del tema de reciclar, del trabajo de las llantas, el tema de las baterías, de estos productos que hacen daño al medio ambiente.

P: Y qué conoce de innovación que se ha hecho con las llantas y con las baterías, ¿Qué se està haciendo?

R: En el tema de las baterías creo que las estàn reciclando vuelven y las reciclan y el tema de las llantas se que estàn usando partes de llantas las trituran las estàn utilizando para hacer pavimentaciones, estàn construyendo con llantas canastas, sillas para parques, estàn utilizando partes para eso

P: **¿Sobre ese tema ambiental cómo estàn, bueno en el tema de aprendizaje Cómo aprenden las empresas sobre estos temas de innovación ambiental conoce usted cómo?**

R: No, no conozco, no tengo conocimiento de esa parte.

R: Bueno sobre el tema de la misma estructura, la junta directiva la gente que maneja las relaciones de autoridad poder, ellos incentivan la innovación, o cómo manejan la innovación para que se dé.

P: pienso que falta, el tema nuestro No hay ninguna iniciativa, ni en la junta directiva hay una preocupación por el tema de innovación, es muy lento.

P: Sobre el tema del mercado ahí también el tema de sustitutos, hay sustitutos, en estos momentos que afecten el mercado, por ejemplo, bicicletas y otros.

R: Digamos que sí , digamos que en el tema de motos, ahora vienen tema de bicicletas eléctricas pero yo creo que como sustitutos, sustitutos no, yo creo que el mercado de motos no, el cliente de moto no es un cliente que se va a montar en una bicicleta, son dos mercados diferentes, o sea yo

no voy a decir a que va, el usuario va a decir voy a comprarme una bicicleta en vez de una moto, ya se vuelve por el tema de asequibilidad en el tema monetario, correcto, pero hoy una bicicleta està valiendo tres millones de pesos, y con eso puede comprar una moto usada.

P: Bueno y ¿cómo es el cliente de una moto?, si usted lo fuera a perfilar ¿Cómo es el cliente de una moto?

R: Un cliente de una moto es un, depende del modelo, pero digamos que generalmente estrato 2, 3 es el cliente trabajador que necesita su moto para ir a trabajar, los fines de semana los utiliza para pasear con la novia, con la familia.

P: **Bueno, sobre el tema de mecanismos y sentido en la novación Cuàles mecanismos en lo social incentivan la innovación, lo social tiene que ver con la moda, con el tema también de población.**

R: Si, en el tema de la innovación de producto, lógicamente el tema de moda primero el tema de moda, que la gente ve, por ejemplo una moto que ya venga con cargador USB, que ya vienen motos, esto es un tema de innovación que la gente lo ve por moda, no, màs no porque va a estar con el celular ahí pendiente todo el día, cierto, el tema de los motores electrónicos, correcto, ya no hay carburación, también es un tema que la gente probablemente lo ve màs como moda, que después le va a ver los beneficios, màs economía en combustible, entonces lo ve màs como una moda, en el tema de diseño también, ver las motos con unos diseños aerodinàmicos diferentes, entonces se va convirtiendo moda y realmente el que anda en una moto también se quiere ver bien en esa moto y se quiere ver superior al amigo que tiene otra moto de carburación, entonces esto lo ve, también le da un status.

P: **Y en lo político, Cómo juega lo político en la Innovación, la reglamentación política.**

R: Yo creo que el tema de la reglamentación es lógicamente, eso es lo que màs se està moviendo, el tema político, pero màs la reglamentación a medida que la parte política van implementando nuevas medidas lógicamente las ensambladoras tienen que ir acogiendo esas medidas y eso va haciendo qué haya Innovación del producto

P: Y **cuàles mecanismos pueden fomentar la innovación tecnológica, por ejemplo, qué mecanismos**

R: Incentivar incentivación a las ensambladoras, incentivación en el tema de aranceles para que traiga nuevas tecnologías a través de rebaja de aranceles, logran que haya mejor tecnología y eso va a generar a que el cliente pueda acceder a esas nuevas tecnologías, correcto.

P: **Y si vamos al campo ecológico Cuàles podrían hacer esos mecanismos en Colombia para innovar ecológicamente.**

R: Hay si me corcho.

P: **sobre el estado hablando del tema político se afirma que hay una masificación del consumo de las motos Usted cree que hay una masificación de las motos.**

R: claro, claro

P: Y ¿Por qué?

R: Pues porque la gente tiene màs tendencia ahorita a comprar moto, porque es el medio màs económico para desplazarse, correcto, y no paga peajes, entonces ese tema es mucho màs económico en la medida en que haya, yo creo que la tendencia siempre va a ser la gente que compre su moto así tenga su carro por la comodidad, por el desplazamiento màs ràpido, pero también esto trae unas consecuencias en el tema de que no tenemos carreteras para el uso de este vehículo, correcto, el gobierno también ahí se ha quedado muy corto en generar esos espacios para las motocicletas y el tema de accidentalidad es un tema complicado

P: **y hablando al papel del estado en la masificación de consumo de motos Cuàl ha sido el papel del estado**

R: El papel del Estado ha sido como muy, en estos años ha sido muy condescendiente, correcto, porque digamos que desde el punto de vista ha permitido que este consumo se haya vuelto elevado, pero no ha hecho nada con respecto a temas como de seguridad y desde ese punto de vista, creo que el estado se ha hecho como el ciego, ha pasado la responsabilidad social, se la ha pasado a las ensambladoras y ellos como estado no han hecho nada para solamente el tema de restricciones, entonces, y se ha visto en los últimos años que entre màs restricciones haya para el uso de las motos, màs se ha vendido.

P: **Cuàles pueden ser esas restricciones.**

R: El uso del pico y placa, que fue la primera medida que tomó el Estado para tratar de minimizar el uso de la moto y la gente, el uso del parrillero, de prohibir el parrillero hombre en la moto, esto ha generado que las gentes en vez de tener una moto ya tienen dos motos y esto lo que ha generado es eso, masificación de las motos.

P: Como estamos hablando de la masificación, nuevamente cuàles son esos factores que han contribuido bàsicamente.

Ah bueno, la masificación, primero el tema del precio, o sea la moto sigue siendo el medio màs económico para que la gente se desplace, dos, el tema de los pocos el transporte masivo que son los buses, el mal servicio, el mal servicio que hay en los transportes masivos, también la lleva que la gente vaya y compre moto el tema de la economía, o sea el cliente de moto es màs fàcil pagar una cuota que pagar el transporte, tres, las facilidades del crédito que es un tema supremamente importante en el pago de la moto, los últimos años se ha dado màs facilidad para, hay màs financieras para que la gente compre la motocicleta y esto ha incentivado también, la venta de la moto.

P**: Ahorita que hablamos por el tema de seguridad qué no ha hecho el estado, ¿Cuàles temas son claves para mejorar la seguridad?**

R: los factores claves por ejemplo generar concienciaYo creo que el estado màs se ha preocupado por tildar al motociclista y no generar la conciencia de un buen uso de la motocicleta, dos ser màs estrictos en el uso de los sistemas de seguridad, en el tema del uso del casco que igualmente pues el accidente se puede dar Pero eso bajaría la mortalidad, no, pero en las poblaciones aquí en el eje Cafetero, aún hay poblaciones que donde la regla es que el cliente tiene que usar casco, no lo usa y pasan por el lado de la policía y no pasa nada, uno diría que se da en las poblaciones pequeñas, pero en una ciudad como Pereira que digamos es una de las ciudades principales habla aún la gente hay Barrios en donde la gente anda sin casco y la policía lo permite, habiendo la norma de que debe exigir casco, entonces digamos que ahí es donde ha sido muy permisivo el gobierno con el tema de seguridad.

P: **En el tema de conciencia. ¿Cómo cree usted se puede generar programas para elevar conciencia?**

R: Pues viene primero desde los muchachos que van a comprar moto, Yo creo que tiene que venir un tema del colegio desde la enseñanza de cuidar la vida, de qué tan importante es la vida, Pienso que allí es donde no se ha trabajado que el muchacho, el futuro comprador de motocicletas està saliendo de un colegio o ha hecho un programa de primaria, Entonces sí desde allí se le enseña al niño, porque es tan valiosa su vida, cierto y no solamente el tema de que si se chocó una moto y

se mató con la final personal se mató y listo pero también Cómo puede quedar esto también perjudica la vida a su familia Porque no es lo mismo la persona que se accidentó, bueno sí se presentó el problema de él, porque quedó invàlido pero como también esto afecta a su grupo familiar pero si hay una conciencia desde niños que se cogen esos niños que estàn desde pelados generàndole conciencia de amor hacia la vida, hacia su cuerpo y que estos pelados sigan las normas de seguridad, que aprendan a seguir unas normas, correcto, probablemente a largo plazo en 5 o 10 años estos muchachos van a seguir con una conciencia que tienen que utilizar elementos de seguridad, para poder proteger su vida, pienso desde hay desde el colegio hay que hacer mucho, dos el tema de corrupción también, los policías son corruptos por naturaleza, Entonces el policía usted va sin casco y lógicamente pues dele la plàtica, entonces no pasa nada, entonces le da diez, quince mil pesitos o $50.000 pesos y ya, pero con esos 50.000 pesos, lo parten tres veces, son 150.000 pesos entonces puedo comprar otro casco, entonces es un tema también complicado porque si no hay una mano dura en el punto de vista de los guardas de los mismos policías, pero primero que todo porque es generar conciencia desde los pelados.

P: sobre el tema el colegio y la educación se està haciendo algún programa de Educación

R: No, no hay ningún programa de Educación, no existe, al menos desde que yo conozca no hay un programa de Educación que le digan al niño desde el colegio una clase sobre educación Vial Y desde ahí debería iniciar el tema.

P: Sobre el tema de innovación también està sujeto al tema de tecnologías, ¿Qué tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motos?

R: Pues pienso que en el tema del uso de las tecnologías lo que puedo yo percibir es el tema de las que estàn ahorita masificando el uso del internet, ese es un tema importante porque ya con el internet el usuario tiene màs acceso a través del internet a buscar la moto que quiere sus características técnicas tecnológicas y a través de las redes sociales y a través de estos influenciadores el usuario màs fàcilmente ya cuando entra una sala ya pràcticamente sabe qué moto quiere Entonces desde ese punto de vista Yo creo que es lo que màs han ayudado que conozca

P: Bueno sobre el tema de regulación del mercado de motos por parte del gobierno. ¿Cuàl cree usted ha sido La regulación de Mercado por parte del gobierno que màs està afectando al sector?

R: A ver, en el tema de regulación, digamos que no hay regulación, sino que en este año el tema del aumento en el IVA, pienso que eso afectó mucho este incremento, dos una regulación que acaba de colocar el gobierno que està afectando es el tema del aumento en el precio de sacar el pase para la licencia de conducción valía casi doscientos mil pesos y a hoy sacar una licencia de moto vale setecientos cincuenta mil pesos, entonces pienso que son regulaciones que inmediatamente desincentivan la compra de motocicleta porque ya el usuario de estrato dos, que podía comprar la moto sin inicial o con una baja inicial de $100.000 ahora ya tiene que pensar en sacar $750.00 pesos para comprar su licencia y poder sacar su primera moto.

P: Y Cuàl cree usted ha sido las regulaciones del mercado por parte del gobierno que màs ha facilitado o ayudado al sector.

R: Por parte del gobierno, no yo creo que la libre importación de motocicletas creo que eso es lo que ha ayudado a que el mercado se haya disparado, pero por parte del gobierno no, bueno la baja de los aranceles, un año atràs bajaron los aranceles de importación y eso es lo que ha ayudado también a tener unos mejores precios.

P: Bueno el tema de innovación cómo ve el futuro de la innovación para el mercado de motocicletas.

R: El mercado la tendencia tiene que ràpidamente haber Innovación necesariamente es una necesidad que día a día las ensambladoras se estàn haciendo como los ciegos hacia esa parte yo pienso que así haya o al tema de innovar de tener màs energías lo que pasa es que el costo también es complicado pero necesariamente yo digo que la tendencia pero màs por regulaciones que por la mismas ensambladores quererlo hacer pero realmente pienso que el tema de innovación tecnológica tiene que salir en los próximos 10 años, creo que va haber una Revolución en tema de innovación de motos, grande.

P: Cree que el aspecto actual de importar y tener una parte de integración nacional y no como pasa en Brasil que produce toda la moto, pueda mejorar o desmejorar la industria.

R: No entiendo.

P: Al producir toda la moto completa en Colombia, Se podría mejorar la industria y su productividad.

R: Claro Y a eso le estàn trabajando marcas, por ejemplo, Suzuki creo que ya el tema Aquí ya està montando el tema de fabricar todo el chasis de la motocicleta y eso lógicamente la tendencia es a disminuir costos, cierto, y a medida que eso se haga, lógicamente puede incentivar a un mejor

costo que la motocicleta salga màs económica, pero pienso que apostarle a eso las ensambladoras no sé hasta dónde estàn a corto plazo a fabricar motos aquí en Colombia.

P: **¿Cree usted que en el futuro habrà una tecnología nueva que pueda innovar y cambiar toda la estructura del mercado?**

R: A corto plazo no lo veo.

P: **Y a largo plazo o mediano**

R: Probablemente, por ahí en unos cincuenta años.

P: Bueno Edgar, muchas gracias por sus observaciones.

R: Bueno espero que mi pequeño aporte le haya servido.

ENTRETIEN 8

SUKIPARTES S.A.S- Manuel Martínez

P: Buenas tardes estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de Gobernanzas de las empresas innovadoras en los mercados maduros queríamos hablar un poco sobre la Gobernanza a la cual està asociada a la forma como organizan las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos. En estos momentos estamos reunidos con Manuel Martínez, Manuel, la empresa que ustedes manejan ¿cómo se llama?

R: SUKIPARTES S.A.S

P: **¿El cargo? Manuel**

R: Gerente General

P: ¿Qué tipo de objeto social tiene su empresa?

R: Nuestro objeto social es la compra y venta de motocicletas marca Suzuki en baja y alta gama, sus repuesto y mantenimiento.

P: **Tiempo de operación, ¿hace cuànto tiempo ustedes funcionan?**

R: Hace 35 años.

P: **Es una empresa ¿local, nacional, regional, multinacional?**

R: Es local, pero con productos fuera de la ciudad.

P: **¿Cobertura y sedes?**

R: Tenemos solamente cuatro (4) sedes aquí en la ciudad de Cali

P: **¿No tienen en otra ciudad?**

R: No, por ahora no.

P: **Bueno. De acuerdo a su experiencia ¿cómo ha sido la evolución en el mercado de motocicletas en Colombia?**

R: Pues se ha creado màs por la necesidad, ya que vienen muchas falencias por la parte de transporte, eso ha sido una de las cosas que de pronto ha incrementado las ventas de estas unidades.

P: **¿Cuàl cree usted que es la tendencia actual de los productos o servicios en el sector de motocicletas?**

R: ¿Al crecimiento?

P: **Si, o sea, cuàl es la tendencia ¿ahorro?**

R: ah ¿por qué el uso de la motocicleta?

P: **Sí**

R: Pues sencillamente porque en nuestro país existen muchas falencias de transporte, segundo porque los costos de los combustibles son mucho màs altos, tercero por los trancones y porque hay sitios en donde usted no puede entrar en carro.

P: **OK y ¿por qué no puede entrar en carro?**

R: Porque es prohibido.

P: **De acuerdo a su opinión, ¿hacia dónde cree usted que va el mercado de motos en Colombia? ¿sigue creciendo? O ¿se disminuye?**

R: Yo pienso que el mercado de las motocicletas llegarà un momento en el que tendrà que parar, parar porque ambos tienen una forma desenfrenada en los crecimientos ¿de acuerdo? Aun cuando este año ha habido una contracción propia pues ya son factores económicos de nuestro país.

P: En qué estado considera usted cree que està el mercado en Colombia, ¿es un mercado innovador? ¿es un mercado fuerte?

R: sí, es un mercado fuerte, es un mercado innovador porque el mismo mercado te lo exige ¿no? En la innovación, obviamente pues hay compañías que ya van màs adelantadas que nosotros.

P: **Y ¿qué compañías usted conoce que estén màs adelantadas?**

R: Pues es que uno se asombra por ejemplo AKT està sacando tecnología y sacando estilos de motos muy bonitas.

P: **Bueno, sobre el mercado, los precios ¿cómo los ve de acuerdo a su experiencia? Los precios en el mercado.**

R: eh, o sea, uno se asombra es porque hay marcas que tienen unos precios muy bajos ¿sí? Entonces uno no se explica porque tan bajos estos precios frente a los que maneja uno.

P: Y esos precios ¿si van asociados con la calidad?

R: No, no obviamente si la calidad no se puede comparar, eso es lo que hace la diferencia.

P: **Ok. Esos precios bajos que usted comenta usted cree que es por ¿precios màs bajos o por economías de escala?**

R: Sí, costos màs bajos.

P: Cuando vemos el tema del mercado tenemos que analizar los nuevos competidores ¿conoce competidores que hayan ingresado al mercado últimamente?

R: Últimamente, no. De hecho, otras marcas ya salieron del mercado.

P: Sí, pero ¿hay alguna marca que ha entrado o algunos han entrado?

R: Marcas nuevas no.

P: No hay marcas nuevas. Y los que entraron ¿cómo competían?

R: Con precios.

P: **¿Con precios?**

R: Sí

P: **¿Y cree que el precio eso afecto para que salieran del mercado?**

R: Sí claro.

P: **Ok. ¿Qué innovaciones esas marcas cuando llegaron trajeron al mercado?**

R: eh, màs que todo de innovación pues colores, estilos y no màs, pero en cuanto a calidad si era muy regular.

P: Entonces y se han quedado las marcas tradicionales

R: Correcto, sí.

P: **Sobre la innovación ligada al mercado de motos ¿qué marcas o empresas conoce usted que son las que màs innovan en el mercado de motos en Colombia? De las que hay actualmente.**

R: ¿Qué màs innoven?

P: **Sí, que màs innoven.**

R: Esta Yamaha, esta Honda, no pues estàn las marcas que estàn ahora que son 5.

P: **Y podría usted mencionar ¿qué innovaciones tienen esas marcas?**

R: En este momentico, eh, es el estilo de la motocicleta.

P: **¿Por ejemplo, Yamaha?**

R: Yamaha, tenemos la BWS, tenemos la Criptón y que son motocicletas que ya vienen con inyección ¿sí? Y son de baja gama, no son de alta gama. Entonces eso para nosotros es una innovación

P: **¿Y las otras marcas?**

R: Aún continúan con el sistema anterior

P: **Dentro del Mercado hay marcas nuevas como Hero Corp, cómo està compitiendo esta nueva marca.**

R: Bueno ella en este momentico lentamente està robando mercado, pero no podemos olvidar que ellos tienen un producto bandera que ese producto bandera, pertenecía a Honda, que era con quién ellos ensamblaban, pero ellos tienen un producto líder y allí es que han ido sacando del mercado.

P: **Cómo percibe la innovación en el mercado de motocicletas hoy día**

R: No es que La innovación se tiene que hacer, porque estamos hablando siempre de medio ambiente entonces esa innovación se tiene que dar para mitigar el impacto

P**: Y bueno ese es parte ambiental de acuerdo a todas esas innovaciones ¿cuàl cree usted son las màs relevantes en el mercado, las que màs generen valor en el mercado?**

R: En el producto es la parte física

P: **La parte física del producto, la gente adquiere la motocicleta es por la parte física**

R: La parte física, sí.

P: **Pero esto también irà a un lado con la calidad**

R: Si claro aun cuando si uno mira los mercados por precios sabemos que AKT ya va por un cuarto lugar, pero ahí va consumiendo el mercado y va robando mercado porque producen motos muy bonitas, sí.

P: **Okey, ¿cuàl cree usted puede ser el origen de esas innovaciones, como surgieron esas innovaciones?**

R: No es que es una explicación muy sencilla allí hay innovaciones de personas que son colombianos, entonces se mueve mucho màs ràpido en el mercado y eso hace que ellos innoven constantemente según las necesidades del mercado.

P: **Bueno a que se debe la innovación en el mercado nacional cuando es bàsicamente importador y ensamblador y no productor como otros países que producen totalmente**

R: Ah es que aquí el mercado de Colombia te exige a vos, porque la nueva población es la que te pide que sean cosas diferentes, no tan planas

P: ¿Okey, cuando menciono lo de la estructura importadora hay una parte que es ensamblado sí?, una parte que es de integración nacional vemos en Colombia no se hace toda la motocicleta, cree que eso pueda afectar la productividad o la industria como tal.

R: Si, pero lamentablemente en el control de calidad si nosotros fallamos

P: **Y qué cosas por ejemplo se falla en el control de calidad**

R: No es que usted puede decir que un pistón aquí en Colombia su fabricación no varía ni siquiera para el costo del productor y la calidad que ellos van a utilizar dentro del ingrediente no va a servir, no hay ni forma

P: **Ahora sobre la estrategia de innovación que tienen las empresas, ¿cuàles cree usted pueden ser los movimientos estratégicos de la empresa que puedan conducir a una estrategia de innovación en el mercado, ósea que cosas hacen la empresa para poder innovar**

R: No es que son estilos, todo son estilos.

P: **Todos tiene diferentes estilos**

R: Si, pero muy similares, en que varían, en calcomanías en colores, pero en cuanto a lo que es la parte estética creo que es lo que màs innovan ellos, la parte estética

P: **Y el consumidor compra por esa estética.**

R: Si es un porcentaje muy alto.

P: **Y cuàl es la marca de mayor estética o todas son parecidas**

R: No pues es que Yamaha es una, AUTECO mas o menos, pero yo creo que ahí la líder seria Yamaha.

P: **Cuales aspectos cree usted pueden ser los màs relevantes para implementar una estrategia de innovación en el sector de motos, si cual es … hacer estudio de mercado**

R: En la parte de innovación.

P**: Si**

R: Si es que toda la compañía también tiene departamentos para investigar qué es lo que la gente quiere y hacia allà es que los orientan siempre no.

P: **Vamos a acabar el tema de facilitadores y obstàculos, cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motos**

R: Los precios.

P: **¿Los precios pueden ser obstàculos?**

R: Si claro.

P: **Y ¿por qué? Los precios pueden ser obstàculos**

R: Porque así no va a costar el producto.

P: **Y usted no cree que competir con precio puede ser también contraproducente**

R: Pues en el caso nuestro estamos acostumbrados a vender productos de buena calidad entonces eso a nosotros siempre nos impacta verdad, pero cuando la gente empieza a tomar conciencia, aprende.

P**: Fuera de los precios puede haber otro obstàculo**

R: La parte física, la parte de post venta.

P: **Y porque la parte de post venta.**

R: Porque si usted compra un producto que en el mercado no hay quien le preste la parte post venta entonces usted se va a morir, no tiene usted como vender una moto en un precio justo.

P: **Y cuando hablamos de post-venta, se refiere a qué.**

R: Al mantenimiento y repuestos, si porque ese fue uno de los motivos por el que otras compañías desaparecieron, porque no había post venta, entonces la gente compra la motocicleta y pues el día que requiere un repuesto, no lo consigue, que tiene que hacer, ahí queda varado.

P: **Bueno, sobre el mercado también hay sustitutos por ejemplo las bicicletas y otros conoce alguno de esos sustitutos que pueda ser un obstàculo para la innovación en las motos.**

R: Pues estaban entrando las motocicletas eléctricas, no.

P: **Y cómo ve el asunto de las motos eléctricas.**

R: No pues sería...lo que pasa es que aquí las entraron en cintura porque ya a ellas les exigen el SOAT y les exigen una serie de requisitos que las puso al nivel de las motos en nuestro país, entonces eso clavo ese mercado.

P: **Ósea considera usted que este mercado no està funcionando**

R: No, eso lo mato.

P: **Y el futuro va a seguir como estamos actualmente con la misma tecnología o va a cambiar.**

R: Eso va a cambiar, eso tiene que cambiar.

P: **Cuàles son los principales facilitadores para la innovación en Colombia de acuerdo a su experiencia**

R: El mismo mercado, es que el mercado es el que te exige.

P: **Y en qué sentido te exige el mercado.**

R: Te exige en todos los aspectos, porque ya la gente investiga demasiado tenemos la internet en las pàginas, en los medios digitales, entonces la gente empieza a armar estructuras como quisiera que fueran las cosas.

P: **Y hablando de ese tema digital, ustedes trabajan el tema digital**

R: Si claro.

P: **Y como innovan en el mercado digital**

R: Nosotros lo que hacemos es que la persona o nuestro cliente nos presente como quisiera que fuera su motocicleta, entonces con base en eso, vamos trabajando

P: ¿Y ese es un buen acercamiento?

R: Para nosotros sí, en el caso propio sí.

P: **Okey, cuales son las acciones que emprenden las empresas del sector de motos por ejemplo cada una que me ha comentado a la hora de innovar en el mercado, la innovación es igual de todas.**

R: Es que somos muy similares, lo que pasa es que unas van màs avanzadas que otras, por lo que te explicaba ahora, es que hay capital colombiano que se mueve mucho màs ràpido.

P: Y quiere decir que de pronto si hay màs capital colombiano la innovación es mayor, o.

R: Es màs ràpida, la acción es màs ràpida.

P: A excepción de las firmas con mayor capital extranjero, que, sí.

R: Que miden mucho màs.

P: Usted cree que hay diferencias entre los ensambladores y los importadores

R: Sí claro.

P: **Y Cuàles pueden ser esas diferencias**

R: Pues es que cuando los ensambladores trabajan con calidad un importador puede importarte un producto con calidad D o C, mientras que las ensambladoras no corren ese riesgo, por seguridad.

P: Hay alguna otra cosa diferente entre ensambladores e importadores.

R: Qué es calidad porque mientras que un producto genuino vale X plata, un producto importado vale mucho menos.

P: Cuando hablamos de eso es necesario también hablar de los canales de distribución, los puntos de venta, los puntos de venta innovan.

R: Pues en el caso nuestro, trabajamos de mano a la venta con la ensambladora.

P: Ósea no pueden hacer cambios para innovar.

P: Cómo tal el producto yo lo he hecho

P: Y qué tipo de innovaciones ha hecho que se puede saber.

P: Por ejemplo, hay modelos que vienen con rines estrella y yo los he convertido a radios porque el mercado exige que sea de radios mientras que yo hago el comparativo de venderme 30 unidades con radios, vendo 5 en estrella y es un mercado ya establecido eso es una Innovación, pero lamentablemente la misma red es la que te impide que lo vuelvas a hacer porque para ellos se convierte en una debilidad y para mí en una fortaleza

P: Y por ejemplo hacer ese tipo de Innovaciones que usted comenta, le representan Costos.

R: Sí, pero esos costos yo los incluyo dentro del precio de la motocicleta, porque la gente acepta que la quiere así y si usted la quiere así, a usted le doy gusto, de hecho, por ejemplo, yo antes la ensambladora fàbrica cierta cantidad de unidades por color y yo pedía de esas 40 unidades Qué era lo mínimo que fabricaba o veinte por modelo de un solo color y yo las personalizaba.

R: Muy bien en ese tema de personalización también exige tener proveedores.

Sí claro.

P: **Los proveedores innovan.**

R: Sí también mantienen con el cambio, mantienen también cambiando, porque el mercado te exige ahora los mercados hay que diferenciarlos, no, porque tenemos un mercado que apenas se està explotando qué es el mercado de las mujeres, es uno, es el mercado de los jóvenes qué son estudiantes, son personas que trabajan en grandes compañías y son ellos los que lo llevan a uno a estos diferentes cambios entonces uno dice yo le quiero vender la moto personalizado para el joven qué piensa diferente al adulto y que piensa diferente a las mujeres La idea es innovar en esos tres grupos.

P: **Y cómo haces para el acercamiento, para conocer muy bien esa información.**

R: Sencillamente sacar el plan, que es lo que usted quiere, es interrogar por intermedio del contacto, la parte de las salas.

P: **Muy bien y con eso elaboras estrategia.**

R: Claro lógico y ataco duro.

P: **OK, muy bien Ahora hablamos del tema de tecnología sí o no sobre las nuevas tecnologías, cree usted qué no ha habido en el país una creciente adopción de estas tecnologías o de otras tecnologías, Y por qué**

R: No

P**: Y ¿Por qué?**

R: Lo que te decía ahora Juan, es la cuestión de costos, es costos, cierto, y sí aquí tuviéramos esa cultura que manejan en los otros países, sería diferente.

P: **Y Qué cultura conoce en otros países que hagan el tema de adaptar tecnologías nuevas.**

R: Por ejemplo, aquí en Colombia solamente se ve en las motocicletas de alta Gama, De hecho yo participo porque yo también tengo alta Gama, en las tecnologías ellos manejan ABS, manejan controles de tracción, manejan otros que en este momento no recuerdo que las de baja gama no,

por ejemplo en alta Gama manejan disco en baja gama un porcentaje alto no manejan disco entonces allí hay tecnologías que se pueden ir modificando por ejemplo la carburación Todavía siguen con carburación, no inyección.

P: Ahorita hablàbamos del mercado femenino, de las mujeres, cómo ve a futuro ese mercado femenino.

R: Sabemos que la población en nuestro país de las mujeres es mayor a la de los hombres es un mercado que día a día ellas ya se van liberando y van comprando su propio transporte.

P: Y las mujeres compran una moto en especial.

R: Sí a ellas les gusta mucho las motos scooter, que es la que tenemos falencias, no tenemos motos Scooter que les impacte a ellas, porque sabemos que por ejemplo la BIWIS es una moto que se vende sola y que el consumo es bastante impresionante y qué el precio es muy diferencial frente a las otras, pero la gente la compra.

P: Cuando hablamos de consumo Usted cree que hay una masificación de la moto en Colombia

R: Sí claro

P: **Y porque se ha dado.**

R: El estilo y la estética de la motocicleta y es un mercado que ya ha cambiado mucho porque ya no se piensa con ese concepto machista de Qué es que la moto es de hombre y hombre ya hoy en día esas motos SCOOTER la maneja el hombre o la mujer, porque ya se piensa en ambos, porque lleva el niño al colegio, la usa la esposa o la usa él.

P: **Cuando hablamos de machismo eso podría haber sido un obstàculo antes**

R: Sí claro, o sea en el tema del nuevo mercado que està despertando las mujeres porque hay mujeres que montadas en una moto de hombre no se ven femeninas, mientras que en las otras SCOOTER, Sí, y ya se ha creado una nueva necesidad que la maneja el hombre o la maneja la mujer.

P: **Y es diferente el tipo de moto que compran las mujeres qué los hombres**

R: Sí claro

P: **Vamos a hablar un poco sobre de los recursos que se destinan para la Innovación, de acuerdo a su experiencia como es la inversión o los destinos financieros de las empresas de motos para la Innovación.**

R: No eso si yo no conozco, porque eso ya lo maneja internamente la ensambladora.

P: **Considera usted que la innovación va ligada a la estructura organizacional**

R: Sí claro, porque hay que tener mente abierta y hay que estar siempre en busca del cambio.

P: Que conoce usted sobre como las empresas organizan su estructura frente a la Innovación.

R: Pues ellos en este momentico casi todos yo sé que todo el mundo està trabajando sobre la cuestión del medio ambiente ellos estàn trabajando mucho.

P: **Y qué cosas conoce.**

R: Por ejemplo las baterías es un tema que ya todas las compañías estàn tomando conciencia Qué son las que màs afectan el medio ambiente antes eso no lo reciclaban Ahora hay que reciclarlo por ley ahora hay que llevarlo a una sola persona que es lo que se encarga de hacer esa reciclaje estàn trabajando también con la cuestión de las llantas, ademàs se està trabajando con la cuestión de la chatarra todo tiene que tener un destino, también se està trabajando ahora sobre almacenamiento de los aceites ya quemado no, eso tiene que tener un Destino final

P: **Y ahí algo respecto a la moto después de su ciclo de vida sobre disposición final.**

R: No, en nuestro país todavía no existe eso, ojalà que existiera Las motos cuando ya han pasado un tiempo siempre se llevan para el campo siempre la tienen las personas que necesitan un medio de transporte que para ellos es imposible llegar a una moto en mejor estado

P: cree usted que la Innovación también va en lo comercial.

R: Sí claro.

P: Qué tipos de innovación comercial conoce que sean relevantes en el mercado.

R: No es que en la parte innovación, por ejemplo, hay marcas que van un poco màs adelante, pero esa Innovación frena el mercado, porque la gente no toma aún conciencia de eso, siempre mira un

costo, a que por ejemplo ahora la innovación està en qué motos de baja gama traen inyección, pero es que es màs pràctica una moto que me dé carburador que yo mismo lo puedo bajar, frente a un inyector Qué ya requiero de tecnología y de escàneres para poder que me lean qué es lo que la moto està padeciendo.

P: **Existe también Innovación en la parte legal o en la parte distribución**

R: Ah sí claro en la parte distribución en la parte del Estado hay unas exigencias muy altas ya la gente està aprendiendo por una parte porque eso hizo que las otras compañías se fueran de aquí, que ya la gente empezó a aprender y exigir sobre sus derechos.

P: **Y esas compañías que se fueron. Cuàl fue el fracaso usted cree qué les pasó.**

R: La posventa, es que la posventa es vital, usted decir yo compró tal vehículo y el día que yo lo pongo en venta, lo vendo fàcil, porque consigo todo fàcil, es diferente Cuando usted no consigue nada.

P: Sobre la innovación ambiental de acuerdo a su experiencia que conoce qué se esté haciendo y lo màs relevante por parte del mercado de motocicletas.

R: Medianamente en lo que màs estàn atacando ahora es en el aceite quemado y las baterías.

P: **Hay alguna exigencia por parte de otras entidades**

R: El Estado, claro

P: Bueno y cuàl es el papel del estado en ese tema de la innovación.

R: Pues siempre se cree entre comillas que es por el medio ambiente pero siempre crean un monopolio.

P: Sobre el tema de manejo de las empresas Usted cree que las mismas estructuras, sus directivos, tienden a ser innovadores.

R: Sí claro, sí porque si usted no innova usted se queda.

P: **Y como de acuerdo a lo que usted conoce, cómo se manejan esas relaciones de autoridad para que las empresas innoven.**

R: Tienen que tener total Libertad en el caso nuestro pues està muy ligados a las ensambladoras Entonces ya uno tiene que llevarse un lineamiento con ellos.

P: Sobre el tema externo, el mercado externo qué mecanismos Usted conoce pueden incentivar la innovación desde el punto de vista social la gente cómo puede hacer de que tu innoves.

R: No tiene que hacer plan estratégico de mercadeo.

P: Lo político incentiva la Innovación, las políticas que tiene el gobierno estàn incentivando la Innovación.

R: No antes nos entierra.

P: Y porque los entierra.

R: No porque es que sinceramente uno en este momento no sabe si en el fondo es mejor tener o no tener una empresa.

P: **Es difícil poner empresa en Colombia.**

R: Demasiado.

P: ¿**Cuàles pueden ser los obstàculos?**

R: No pues el principal, es la cantidad de impuestos y de carga que tenemos y en el segundo plano son todos los mecanismos qué le dan a la parte laboral, ósea los empleados.

P: **Y cuando hablamos de gobierno, el gobierno sí genera incentivos.**

R: Para Nada.

P: **Por ejemplo, precios**

R: No para nada el gobierno lo que hace es por cada cosa nueva es un impuesto nuevo por cada $100 pesos que entren a tu empresa $72 son del estado.

P: **Y usted cree que eso vaya a cambiar vaya a mejorar.**

R: No eso no va a cambiar, eso va a empeorar, porque es que ya no tiene sentido tener empresa.

P: Y eso no afectarà la productividad del país.

R: Claro, lo que pasa es que no sabemos para dónde vamos y si no mira las estadísticas de este año frente a las del año pasado, como hemos caído.

P: **Bueno ahorita hablamos de la masificación del consumo de las motos cuàl cree usted ha sido el papel del estado en la masificación del consumo de motos.**

R: O sea porqué se ha masificado la venta de motocicletas.

P: El Estado ha apoyado en eso.

R: Claro, el Estado ayuda porque hay mucha falencia en el transporte, si vemos otros países del mundo miramos que el transporte, los metros los trenes ràpidos como decir en Estados Unidos, decir en Francia, decir en Nueva York, el transporte público es muy eficiente, en cambio comparado con nuestro país, donde la clase media baja consigue una motocicleta, algún día la va a cancelar, se evita estar madrugando, los trancones que hay en algunos buses, la montonera qué existe dentro de los buses, las falencias de ese transporte porque que no lo hay, porque es muy malo los obliga a eso.

P: Desde el tema tecnológico, Qué mecanismos pueden incentivar la Innovación desde el punto de vista tecnológico.

R: la innovación en las motocicletas, no habría.

P: **Y hablando del estado Cuàles considera usted que antes comentàbamos son los factores màs relevantes por los cuales se ha masificado el consumo de motos en Colombia**

R: El Combustible, transporte.

P: **Pero cuando hablamos de combustible, es por el precio**

R: Claro el costo claro

P: Y el transporte por su ineficiencia.

R: Correcto, sí.

P: **Bueno hablando también del gobierno, sería bueno, actualmente, Qué està haciendo el gobierno para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motos.**

R: Nada.

P: No està haciendo nada.

R: Es que el gobierno no hace nada.

P: No genera incentivos

R: No ellos no hacen nada.

P: **En el tema de Educación, por ejemplo**

R: Es que en el tema educación ya les corresponde a las ensambladoras y a nosotros como concesionarios crear planes educativos hacia los motociclistas.

P: **Y conoce alguno de esos planes, me puede contar brevemente**

R: Es que a nosotros el Estado nos obliga a hacerlo, pero es que nosotros no somos entes gubernamentales, nosotros no somos quienes controlamos, pero nos obligan a hacerlo por ser distribuidores de las motocicletas.

P: Y puede contarnos alguno de esos planes que se tienen y cómo operan.

R: Es que usted tiene que hacerlo es coger toda la planta de tus clientes, darle charlas educativas de manejo, sí y eso es una forma de la parte que te obligan para hacerlo con los clientes, para que la parte de los clientes cuando estén en la calle se sepan comportar.

P: **El mercado, usted ve un mercado en crecimiento o en madurez o en decrecimiento.**

R: No, el mercado està en decrecimiento.

P: **Està en decrecimiento.**

R: Sí claro

P: **Y cómo ve el mercado usted a futuro**

R: Incierto.

P: Muy Incierto.

R: Si muy incierto.

P: Pero se va a mantener la misma cifra.

R: No, cae

P: **Y usted no cree que eso repercute también con todo el sector**

R: Claro, es que no es únicamente en la motocicleta, es que son todos los sectores del país.

P**: Y cuales a manera de su experiencia pueden ser las soluciones, para que eso no se dé.**

R: Un alivio en la parte tributaria, un alivio en la parte laboral, porque esas dos cargas son las que màs no pesan dentro de una compañía.

P: Bueno y sobre el gobierno, regulaciones del mercado, Cuàles son las que màs han afectado o que van a afectar el sector que usted considera.

R: Han afectado mucho, por ejemplo, en la Ciudad de Cali y eso tiene algo bueno y algo malo, en nuestra ciudad que es Cali, el hombre parrillero no funciona aquí no puede andar hombre parrillero, mientras que en otras ciudades sí si pueden funcionar.

P: Y eso por qué.

R: Inseguridad

P: Por la inseguridad.

R: Sí, Lamentablemente es por la inseguridad

P: Y eso sí ha frenado la inseguridad, al hacer ese tipo de.

R: Pues Hasta donde uno sabe, siguen robando siguen matando entonces falta es màs control, de todos los entes gubernamentales.

P: **En pocas palabras, Si usted fuera a mirar el mercado de aquí a 10 años, futurista como lo ve.**

R: No, de un crecimiento, o sea es un crecimiento, pero muy lento, Pero va de crecimiento, claro.

P: **Cree usted que otras tecnologías van a afectar el mercado actual**

R: Pues no es tanto afectar, nos va a convenir Porque esas tecnologías siempre a uno, son para ayuda, son para mejorar.

P: **Y usted cree que la posición actual de todos los competidores si entra una tecnología nueva va a cambiar la posición de los competidores.**

R: Debe cambiarlas, porque si a vos te obliga el gobierno o te obliga a que el mercado lo quiere, tenéis que hacerlo, porque la tecnología es para mejorar, no para empeorar.

P: Bueno y, por último, cuàl puede ser si usted tuviera en sus manos solucionar todo esto, qué haría, que aplicaría en el tema de Innovación y otras cosas en el mercado.

R: De ¿Innovación?

P: Sí.

R: Pues, yo arrancaría por la parte educativa.

P: Por la parte educativa.

R: Sí, porque cómo es posible que en otros países si funcionan las tecnologías, si funciona la parte educativa, si funcionan los controles y en nuestro país, no.

P: **Y porque cree que se da eso.**

R: Falta de controles, falta de exigencias, nuestro país lamentablemente es un país del Sagrado Corazón de Jesús.

P: **Diferente a otros países.**

R: Sí claro, porque yo ya lo he vivido, yo ya he estado en otros países del mundo y he volteado muchísimo y miro mercados, miro comportamientos, miro cultura, pero nuestro país no.

P: Y la cultura, Como puede ser la cultura del motociclista.

R: No, no, es la falta del respeto, en nuestro país no podemos hablar únicamente de las motos, es que es todo el mundo, es el peatón, es el de la moto, es el del camión, el de la carretilla, el del bus,

no hay un verdadero respeto, ni tolerancia a las normas que son impuestas por nuestro país, no hay quien controle

P: **Y usted cree que van a entrar de pronto nuevos competidores con nuevas tecnologías**

R: Sin duda alguna, Sí.

P: **Y eso no es un obstàculo para el mercado.**

R: Para todo hay mercado.

P: Para todo hay mercado.

R: Para todo hay mercado, cuando usted compra un Mercedes Benz o un BMW a usted qué le gusta, es servicio, porque usted no va a ser la gente del montón.

P: Bueno Manuel pues muchas gracias por su opinión.

R: No a usted por darme la oportunidad de poder dar estos comentarios

P: Muchas gracias muy gentil.

R: Qué gusto.

ENTRETIEN 9

SUZUKI MOTOR DE COLOMBIA S.A. -Javier Marín

P: **Buenas tardes estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadoras en los mercados maduros queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada la forma cómo organizan las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos En esta oportunidad estamos con el señor Javier Marín.**

P: **De qué empresa es usted Javier**

R: De Suzuki motor de Colombia s.a.

P: **Cuàl es el cargo que usted tiene actualmente**

R: Director comercial

P: **Qué tipo de objeto social tiene su empresa**

R: Esta empresa està dedicada al ensamble y comercialización de motocicletas, comercialización de motores fuera de borda comercialización de repuestos y prestación de servicio técnico asociado a estos productos.

P: **Tiempo de operación de la empresa**

R: Constituida como Suzuki Motor de Colombia 35 años inició operaciones en 1982 antes era una empresa de economía Regional de unos inversionistas regionales que se llamaba GEMELA, pero como Suzuki Motor de Colombia Esta es de 1982.

P: **número empleados que tiene actualmente Suzuki**

R: Està por el orden de los 400 empleados.

P: es una empresa local regional nacional multinacional

R: Es una empresa nacional con capital 100% extranjero, es capital japonés tenemos alcance nacional porque, aunque la planta de ensamble se encuentra aquí en Pereira, tenemos

comercialización distribución a todo el país inclusive tenemos algunos países en Centroamérica y pues Latinoamérica.

P: **O sea que estàn exportando actualmente.**

R: Estamos exportando, pero las exportaciones son muy pequeñas comparadas con nuestro mercado nacional, Porque muchos de estos países se abastecen de las plantas de producción de países principalmente asiàticos y nosotros servimos màs como un soporte de respaldo a la comercialización.

P: **Muy bien, de acuerdo a su experiencia ¿Cómo ha sido la evolución del mercado de motos en Colombia?**

R: Tomando un periodo màs o menos desde el 2000 hasta el 2007 fue un mercado Pues que creció notablemente estamos hablando Pues que pasar de 34.000 unidades màs o menos ascendió a 413000 realmente fue un crecimiento bastante exponencial, en 2007-2009 hubo un declive de casi que se cayeron pues como la mitad las ventas, Y nuevamente en 2009 al crecimiento se duplica se llegó en 2015 a 671.000 unidades aproximadamente, esto ya refleja pues como un estado bastante maduro del Mercado Pues ya hay una penetración bastante alta pero en 2015-2016 Se decayó un poco pues a 574.000 y este año 2017 tenemos màs o menos una contracción de Mercado del 15% acumulado màs o menos, todo a qué se debe, el crecimiento Pues que pronto sería como una de las tendencias como regular ha sido por una demanda del mercado esto va asociado a temas de transporte público la necesidad pues como de las personas de transportarse y que de pronto el transporte público en Colombia en muchas zonas es insuficiente o de pronto no estàn las condiciones adecuadas pero que se necesitan para brindar se transporte eficiente también los problemas de movilidad que se han generado en ciudades capitales como Bogotà y Medellín, pues en la parte de Antioquia qué es donde hoy en día se debe la mayor concentración del mercado de motocicletas, entonces las personas empezaron a optar por la motocicleta como medio alternativo transporte para estos problemas de movilidad, ese sería como el resumen Entonces se puede dar unos ciclos, pero estos ciclos van muy dados por la normatividad o de pronto como las políticas del gobierno, pero pues en general ha sido de un crecimiento notable, muy exponencial al comienzo, en este momento como te decía, ya se està como estabilizàndose se ha tendido un poco

a la baja Pero ya màs ha sido por las políticas de gobierno que la última fue la reforma tributaria de finales del año pasado.

P: Bueno y de acuerdo a su experiencia cuàl creer la tendencia actual de los productos y servicios del sector de motos

R: Pues la tendencia de los productos y servicios ahora pues hay una particularidad y es que las mujeres cada vez estàn siendo como màs protagonistas en el mercado de motocicletas antes de pensar mucho en el hombre Ahora la mujer pues cada vez està tomando un rol màs importante le gusta no solamente pues las motocicletas automàticas, ellas mismas ya estàn tomando la motocicleta como medio transporte, sino como medio para divertirse, para pasear, estàn haciendo grupos entonces la tendencia podría estabilizarse un poco también habría una tendencia màs a la evolución en cuanto al crecimiento de cilindradas porque aunque aún es principal mercado sigue siendo un mercado de motocicletas pequeñas de bajo cilindraje màs o menos 100 centímetros cúbicos ya también en una devolución se han creado diferentes categorías como categorías pues que le permiten al usuario empezar a crecer entonces ya hay oferta de motocicletas de 250, 300 400 centímetros cúbicos entonces esa brecha que había entre motocicletas y de alto cilindraje cada vez como que se trata de escalonar y de reducir para que haya una evolución del motociclista en cuanto a los productos.

P: **Bueno Y con toda su experiencia hacia donde cree usted que va al mercado**

R: Pues realmente ahí sería un poco osado en sacar pues como una conclusión porque todo depende de las políticas del gobierno, hace poco el mismo estado està promoviendo energía renovable està buscando cada vez màs protección del medio ambiente también gobiernos locales inclusive estatales de pronto en lugar de ver a la motocicleta como una alternativa de solución pues para la economía para muchas familias que dependen de este medio de transporte, a veces lo ven como una problemàtica asociada a temas ambientales, de movilidad y pues en el evento que de pronto se tenga esa percepción Y en lugar de apoyar pues la industria se sigan generando restricciones Cómo han habido proyectos de pronto de cobrar peajes a las motocicletas, los impuestos también que eso se incrementó el IVA, en el impoconsumo también se incorporaron pues otras motocicletas que antes era a partir de 250 centímetros cúbicos, este año ya empezaron también incorporar motocicletas de 200 centímetros cúbicos, entonces todo depende también del gobierno, Porque si las políticas del gobierno son restrictivas y en lugar de apoyar la industria de pronto estàn poniendo trabas pues obviamente eso va a tener un impacto, si las políticas del gobierno son en apoyar la

industria en velar por educar pues al motociclista porque aunque las ensambladoras e importadoras estemos haciendo un trabajo educativo y de buscar como la seguridad del motociclista de concientizarlo del uso de los implementos de protección personal es fundamental el rol del gobierno y el estado en esto entonces podríamos seguir creciendo podríamos tener unas muy buenas perspectivas, si hay un apoyo y si hay un respaldo del gobierno si lo que sucede es lo contrario, si el gobierno en lugar de apoyar la industria y empieza es como a poner como màs restricciones el mercado o se podría mantener o podría empezar a contraerse.

P: Y hasta la fecha el gobierno ha sido un apoyo para el sector

R: Pues este último año, realmente pues no ha habido, pues como, no se ha sentido eso precisamente a partir de la Reforma tributaria, en la Feria de dos ruedas se hizo una rueda de prensa en la que participamos todas las ensambladoras grandes del país, precisamente invitando al gobierno y llamàndolo a la reflexión sobre la importancia de la industria en el país como fuente generadora de empleo, pues no solamente directo, sino también por el ciudadano colombiano que necesita de la motocicleta para transportarse o para su sustento familiar, entonces se està en conversaciones, hay un comité pues a través de la ANDI que hace una gestión gubernamental Suzuki en este momento no està participando directamente con el comité pero si està pues vinculado a la ANDI, en los espacios en los que el gobierno en algún momento nos ha invitado a participar lo hemos hecho siempre como dejando ese mensaje hay otro punto también qué es crítico ahora y es el seguro obligatorio SOAT, es también un tema de pronto en el cual el estado debería participar de forma un poco màs activa, porque pues se estàn dando como muy malos manejos al SOAT muchas personas estàn utilizando casi que el SOAT màs que como el seguro obligatorio de accidentes de trànsito, como un cheque al portador para ser atendidos fàcilmente en las clínicas y pues obviamente esto, pues empieza como a distorsionar la realidad del mercado, entonces muchas veces, van utilizan el SOAT de una motocicleta y dicen que hubo un accidente, cuando realmente no lo hubo, y hubo cualquier otro tipo de complicación, una caída por unas escaleras, o cosas así, pero al afectar el SOAT entonces también se empieza como a generar ese mensaje de que no es que hay mucha accidentalidad en el motociclismo, hay algo también importante en cuanto a eso a veces también en los estudios pues sacan cifras como muy alarmantes en cuanto al incremento de la accidentalidad, pero si uno toma la cantidad de motocicletas circulantes versus la cantidad de personas accidentadas de hoy, a lo que había años atràs vas a darte cuenta que realmente la accidentalidad se ha disminuido, si tú dices no pues es que si solamente pues por accidente se

incrementó, obviamente pues vas a tener una medida muy grande pero para ser mucho màs objetivo tú tienes que tener en cuenta el parque circulante por eso te podría dar realmente una medida si la accidentalidad creció o no al respecto.

P: **Cuando hablamos de Mercado es necesario también hablar de precios Cuàl ha sido la tendencia de precios en el mercado.**

R: Con la particularidad de la Reforma tributaria todos nos hemos visto obligados a bajar precios, sí, y es porqué, porque sencillamente al costo de vida de los colombianos incrementó uno podría decir un 3% Pero la realidad es otra porque muchas materias primas insumos o sea todo, todo se vio afectado por ese 3% entonces a la final este costo de vida o es incremento en los costos es mucho mayor Y pues obviamente el consumidor tiende a darle prioridad a otro tipo de productos, pues como bienes de la canasta familiar ya es preferible pagar por mis alimentos por la educación de mis hijos que comprar una motocicleta, entonces es como la tendencia en este momento y hasta tanto como que hay una mejor reacción y reactivación económica del país y los precios pueden mantenerse muy bajos siempre y cuando podamos sostenernos, porque también la otra realidad de los costos de producción cada vez son màs altos sabemos que Colombia es una economía altamente dependiente del petróleo, los precios del petróleo no se recuperan han estado relativamente estables, pero cuando se tenían precios casi de $100 por barril bajar a $30 dólares, y en este momento estamos en promedios de $50, Pues hay mucho desempleo hay mucho empleo informal, también se ha visto que la dependencia de los créditos y también los retrasos en los pagos por créditos, està afectando mucho, entonces mientras està inestabilidad económica se mantenga y mientras el costo vida siga alto y los salarios no tengan un incremento que pueda ya compensar, la tendencia puede ser a mantenerse o a bajar.

P: **Sobre este tema del precio, se han modificado los costos operativos para ustedes**

R: Nosotros cada vez tenemos que buscar cómo optimizar en horas de producción en maquinaria en eficiencias, entonces acà pues por ser compañía japonesa, hay una de las políticas o como de la forma de pensar de la compañía, donde se aplica el KAIZEN qué son programas de mejora continua y lo que se busca es que siempre cada vez, cada vez todos los procesos se van revisando y se va buscando que sean mejores que cada vez sean màs óptimas que los costos sean mejores, que los costos sean menores, también pues igual se han incorporado algunas innovaciones tecnológicas o mecanismos de producción, de mayor tecnología, que ayudan pues como a que los

procesos sean màs ràpidos, también pues como que sea màs amigable con el medio ambiente, entonces siempre, siempre pues hay una reto grande y es como cada vez se hacen como màs óptimo los costos de producción y pues al ser ensamble e integración nacional también se hace un trabajo con los proveedores para que sus procesos sean màs eficientes y que también pues obviamente los insumos que ellos nos proveen pues tengan unos costos menores para nosotros.

P: **Sobre el tema de los proveedores son muchos los proveedores que ustedes tienen, son nacionales o extranjeros.**

R: Nosotros tenemos de todo, tenemos pues, las plantas de origen, plantas de producción estàn en Asia y pues ya tenemos algunos proveedores nacionales pues ya lo que son la parte de sillines de partes como metalmecànica, plàsticos, pero si tenemos como un mix.

P: **OK, Sobre el mercado y nuevos competidores que hayan ingresado al mercado como estàn compitiendo esos nuevos competidores, son muchos los competidores que han entrado al mercado**

R: A ver el Boom de los competidores precisamente se pudo ver màs como alrededor por ahí en el 2004, 2005 que fue que empezaron pues a ingresar importadores porque se venía por tradición trabajando màs que todas las ensambladoras japonesas que era Suzuki, Yamaha, Honda, Kawasaki, pero con la apertura económica y pues diferentes cambios gubernamentales se da pues como la entrada de tantas marcas con producto principalmente proveniente de China, hoy en día el panorama es un poco diferente porque ya tenemos es màs ingreso, pues o uno de los que estàn muy interesados en el mercado nacional son los indios y pues prueba de ello es que en este momento la marca que de pronto en volumen de ventas que tiene mayor participación del mercado es BAJAJ.

P: **Frente a esto como contraataca su Marca a esos productos hindúes como la empresa BAJAJ.**

R:A ver,Cuàl es la razón por la cual BAJAJ o los indios han crecido tanto, esto viene también de tiempos atràs y es porque las mismas empresas japonesas buscando economías de escala y también optimización en costos de producción encontraron mano de obra mucho màs económica en India

que en otros países asiàticos hoy en día China hace poco leí un artículo creo que era en revista dinero donde indicaban que màs o menos la hora hombre en China ya estaba por el orden de Los $3 dólares Americanos y comparàndolo un poco con Colombia estamos hablando que la hora hombre en Colombia es màs o menos de 1.4 de dólares hora hombre, entonces realmente la ventaja competitiva que tenía china en cuanto a mano de obra ya pràcticamente se perdió porque ya es mucho màs caro, entonces eso va a estar impactando y en India sí pues al parecer es mucho màs económico, nosotros en este momento tenemos planta en India también de producción hay productos que nosotros estamos trayendo precisamente de India y esto es como una de las maneras de adaptarnos y de poder tener un producto competitivo para las condiciones económicas del país.

P: **Bueno, De acuerdo a su experiencia Qué marcas o empresas conoce usted como las que màs innovan en el mercado de motos en Colombia**

R: Hay que hacer de pronto una claridad aquí al respecto, en cuanto al producto podría decirte que ninguno innova porque ninguno produce, ninguno desarrolla productos en Colombia todos absolutamente todos llàmese ensambladores llàmese importadores traen productos, entonces si hablamos de productos podría afirmar o me atrevería afirmar que en este momento no hay o no conozco por lo menos alguien que este innovando en desarrollo de producto en Colombia.
Cuàl es una de las razones porque esto ocurra, porque yo también me hacía esa pregunta y Bueno Y porque hay plantas de ensamble y plantas de producción y realmente es un tema de Proveedores, sí, porque pues tú tienes que para garantizar como todo tu proceso productivo, tienes que tener también un clúster de proveedores, de Acero, Hierro, pues como ya otro tipo de cosas que en el caso de Colombia no encuentras, entonces tú si puedes encontrar empresas que transformen pero ya que te produzcan como piezas tan sensibles como para motores y esto, es un poco màs complicado, Entonces el desarrollo y la innovación de producto en Colombia, no, puede que de pronto se haga algún tipo de trabajo dentro de los procesos productivos, que inclusive también lo que se hace es incorporar tecnologías o traer tecnologías de otros lados, pero ya a nivel local no le encuentro la verdad.

P: **Bueno y ahora que estamos hablando de Innovación Cómo percibe la Innovación en el mercado de motos en Colombia, Hoy día**

R: Muy cruda.

P: Y ¿Por qué cruda?

R: Muy incipiente, por lo mismo porque primero hay una restricciones por parte de las marcas o de las casas matrices entonces Ellos estàn enfocando o tienen sus esfuerzos en lugares donde tienen de pronto unos clústeres como una logística muchísimo màs segura y donde sus costos de producción y de mano de obra son màs económicos, sí, por eso te comentaba que ahora India es como un uno de los nichos o de los países que màs se ha venido fortaleciendo en la producción de vehículos automotores, no solamente motocicletas, sino que también pues en la parte de autos cuatro ruedas también allí viene pues creciendo notablemente, entonces y lo otro Es que hay también pues como un poco de restricción y recelo pues en cuànto a mantener ese KNOW HOW de las compañías, Entonces sí hablamos particularmente de Suzuki, todos los procesos de innovación y desarrollo se llevan a cabo es en planta matriz, en Hamamatsu, en Japón o sea allà es donde està todos los procesos y todos los cronogramas de investigación y desarrollo, Pero si tú vas a otras plantas en el mundo, realmente no, a no ser que sean plantas de producción pero ya van todas lideradas, desde casa matriz.

P: bueno entendiendo que la innovación esta cruda como tú lo afirmas cuàles cree usted han sido las innovaciones, esas pequeñas innovaciones màs relevantes en el mercado de motos.

R: Aquí hablaría de mercado mundial porque aquí en Colombia, no pero qué hay para Resaltar de pronto que se haya hecho recientemente motores turbo cargados Està también un tema de aleaciones o materiales mucho màs resistentes pero màs livianos, también la investigación en cuanto a fuentes de energías diferentes a combustibles fósiles, sí, porque hay una tendencia también como la conservación del medio ambiente, sabemos que de todas formas los combustibles fósiles los procesos de combustión generan un impacto en el medio ambiente Entonces se habla mucho y hay mucho desarrollo en la parte de motores eléctricos, pero también en India se ha venido estudiando y por ejemplo motores que funcionan a partir de hidrógeno, sí, eso pues también es interesante ahí también algunos desarrollos de otros en cuanto a temas de incorporar toda la parte pues digital como sistemas de navegación, sistemas de apoyo, control de tracción, bueno hay una cantidad en la parte electrónica y digital también se viene desarrollando y se viene incorporando mucho pues como a las motocicletas y también temas como de Auto estabilizadores, equipos o tecnologías que te permiten como garantizar el balance de la motocicleta, pues para

evitar caídas colisiones, también sistemas de frenado, Realmente si hay mucha innovación y si hay mucho desarrollo, pero todo se està dando afuera.

P: **Bueno de esas innovaciones que se estàn dando afuera cuàl cree usted que puede ser el origen de estas innovaciones**

R: Pues yo lo concentraría como en tres Horizontes o tres Pilares, uno es el de seguridad, cada vez màs buscando y asegurando como la seguridad no solamente del piloto del conductor y el pasajero, sino también de las personas, pues de los transeúntes El otro es la eficiencia, la eficiencia en cuanto a la generación de energía, pues o del poder que puede tener la motocicleta y también lo que necesita, entonces antes te voy a poner un ejemplo nosotros actualmente tenemos una motocicleta de cientos centímetros cúbicos qué te genera 14.8 caballos de fuerza y hace poco se lanzó una motocicleta ya màs deportiva que tiene los mismos 150 centímetros cúbicos, Pero qué te aporta 19 caballos, entonces son motores un poco màs pequeños, pero màs comprimidos que al mejorar relación de compresión, te pueden entregar màs potencia, màs eficiencia también se busca cada vez màs que el consumo de combustible sea menor, entonces por eso los sistemas de inyección electrónica y ahí va un punto también, un pilar fundamental que es la parte medioambiental, sí, Europa cada vez màs vienen pues haciendo exigencias a reducir las emisiones, ya cada vez pues la normatividad Euro viene siendo mucho màs restrictiva, entonces también nuestros equipos o nuestras motocicletas se deben adaptar a esas tendencias del mercado entonces por eso como para resumir un poco, los temas de seguridad, de eficiencia y de medioambiente son como los que estàn liderando los que estàn direccionando pues los temas de innovación y desarrollo.

P: **Ya que esta Innovación pues es directamente a nivel mundial y en las casas matrices Cuàles cree usted son digamos las razones por las cuales el mercado nacional no innova digamos el 100% de la moto.**

R: Bueno pues una de las razones pues ya lo que te decía es màs un tema de cultura y de temas de confidencialidad por cada una de las marcas, como estas marcas estàn en otros países entonces ellos especies prefieren conservar todo su tema de innovación y desarrollo, pero a ver.

P:Podríamos estar hablando por ejemplo de una moto colombiana.

R: Sí, pero entonces aquí también qué es lo que falta, o sea realmente es màs un acercamiento y un trabajo conjunto entre la industria y la universidad, la academia de pronto uno en Bogotà, uno puede ver un poco màs eso uno ve acercamientos sobre todo en la Industria del petróleo uno ve mucho acercamiento con universidades en Bogotà, con los Andes, con la Nacional constantemente

pues hay como laboratorios y grupos de investigación pràcticamente dedicados a estas empresas, en la Industria de las motocicletas aún no existe eso, aún no lo hay, si se han tenido pues algunos acercamientos inclusive nosotros hace poco de pronto estamos revisando la opción de apoyar pues a un grupo de investigación en la universidad tecnológica de Pereira pero realmente esto està muy Crudo y debe haber una gran disposición también de la Marca y de la casa matriz para que esto ocurra, porque efectivamente nosotros podríamos aquí como subsidiaria tener una iniciativa Buscar apoyar, pero con base en las mismas restricciones indicaciones de nuestra casa matriz es que nosotros debemos actuar, entonces si casa matriz nos dice a nosotros quietos, nos tenemos que quedar quietos, pero si ellos nos dicen adelante hagan los convenios efectivamente nosotros pues podríamos hacerlo de esa manera.

P: **Hablando de esa Innovación, Cuàles cree usted pueden ser los movimientos estratégicos de las empresas que puedan Conducir a una estrategia de innovación en un mercado**

R: Bueno lo primero, es que debe haber pues también, eso es como parte y parte, lo primero es que deben haber unos proyectos serios, bien estructurados por parte de las Universidades, donde partan de estudiar las problemàticas que tiene el país como tal, obviamente tomando el contexto global pero también de las problemàticas que hay a nivel nacional y que de ahí se proponga un proyecto de investigación y desarrollo, que conduzca a solucionar estas problemàticas obviamente muy bien estructurado, con temas presupuestales, tiempos, sí, y que se pueda demostrar un beneficio no solamente para la comunidad sino pues también para la empresa opté por apoyar estos proyectos.

P: Y sobre los aspectos.

R: Por eso lo otro, para terminar aquí que son como dos puntos màs es que debe también haber unos presupuestos dentro de las mismas compañías deben existir o se deben formalizar unos presupuestos para apoyo a estos temas de investigación y desarrollo, que permitan una vez se presente en las universidades con estos proyectos, decir listo entonces vamos a apoyarlos con este presupuesto y fundamental visto bueno de la casa matriz, para fomentar ese desarrollo local que eso también estaría ligado pues como a políticas de responsabilidad social empresarial

P: **Fuera de la innovación que uno habla de producto, de diseño, de desempeño usted conoce otras innovaciones que haya diferentes que haya diferentes a producto y precio u otras.**

R: Pues realmente en Innovación hay muchas cosas, en Innovación pues tú puedes hablar de servicios puedes hablar de complementos, puedes hablar de, o sea hasta el mismo uso del que se le puede dar al Producto, sí, pero pues realmente todo depende del CORE y los lineamientos de

cada compañía porque a veces yo puedo empezar, yo sí puedo diversificar, pero yo tengo que ser muy consciente de cuàl es el CORE y cuàl va a ser siguiendo el CORE de mi compañía y hacia donde le quiero apuntar, si yo veo que yo dentro de esa diversificación pues es potencial y es importante innovar en un tipo de servicio como lo que està sucediendo ahorita, incorporando pues toda la parte de tecnologías, por ejemplo de navegación a los sistemas, o a los vehículos, pues ya eso es otro punto, y ya hay que definir un horizonte diferente, cierto, pero, pero sí uno realmente puede innovar en muchas cosas todo depende es de que se decida Y para dónde quiera ir cada marca y cada compañía.

P: **En síntesis, Cuàles podrían ser esos aspectos que podrían ser los màs relevantes para implementar la estrategia de innovación en el sector de motos**

R: Cuàles pueden ser esos aspectos màs relevantes, a ver, lo primero, a ver espérate un momento.

P: Pues las empresas hacen movimientos estratégicos yo no sé si es acercamiento al consumidor u otros aspectos para poder hacer la estrategia.

R: Mira lo primero es que uno tiene que tener muy claro la condición del mercado, segundo Hay que aprovechar también como los diferentes desarrollos que se tienen en otros países y partir de una base para mejorar o adaptar pues también a las condiciones de cada mercado, otra parte fundamental, es que hay que ser muy conscientes que este es un país, que aunque tiene muchísimos recursos, su economía no es tan fuerte como en otros, sí, y aunque hay unas demandas y hay unas exigencias del consumidor, en cuanto a desarrollos tecnológicos y estos, los costos de producción y los costos de incorporación de muchas tecnologías no son viables, porque precisamente no va a haber como un retorno sobre esas inversiones que se hagan, entonces si es importante que cuando, ese es un Reto gigantesco y es que se puedan tener acà algún tipo de Innovaciones o desarrollos que estén acordes también con la economía y con el consumidor local.

P: **OK, de acuerdo a su experiencia, Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motos.**

R: Recursos, es claro porque pues acà no solamente hay que hablar de la industria o de los privados, sino que también el gobierno juega un papel fundamental, pues si nos ponemos a mirar de los países con mayor innovación y desarrollo pues hablando, por ejemplo de Japón, de Estados Unidos de Alemania, pues casi que ellos tienen su foco de innovación y desarrollo y tienen unos presupuestos también para apoyar innovación y desarrollo, Entonces sería fundamental del gobierno apalanque y destine como una fuerte suma de su presupuesto para este tipo de proyectos

lo otro es obviamente lo que te decía ahora, que los costos si hay que proponer nuevas tecnologías pero que sus costos sean muy, muy, muy eficientes, que se puedan garantizar obviamente unos retornos apropiados precisamente a estas inversiones que se hagan en desarrollo y tecnología, y pues también influye muchísimo el ingreso per càpita, si el ingreso per càpita en Colombia sigue cada vez màs reducido en cuanto al costo de vida, es muy complejo.

P: Pero por ejemplo en un tema de economía de escalas vender muchas unidades eso no les facilita un poco

R:Ahí hasta cierto tiempo y pues sí también nos ponemos a revisar al contexto mundial y de lo que està pasando para poder ser màs eficientes, una de las tendencias que hay en desarrollo e Innovación en motocicletas y economías de escala es que se està partiendo de un mismo motor para diferentes propósitos, es decir yo me enfocó fuerte en desarrollar un motor de 150 centímetros cúbicos, pero con esa misma base de motor entonces desarrollo un chasis para una Sport desarrollo un chasis para una doble propósito desarrollo un chasis para una scooter desarrollo un chasis para una Cruise, entonces ahí se està hablando, pues como de economías de escala optimizar Los costos y poder tener también Innovación y variación en la parte de diseño y de uso, esa es una de las maneras.

P: **Bueno saber si hay diferencias entre ensambladores e importadores**

R: Sí claro.

P: Cuàles pueden ser esas diferencias

R:Pues es que precisamente el ensamblador primero en cuanto a la generación de empleo es Claro pues porque hay que hacer unas inversiones grandes y tenemos obviamente en la línea de producción tenemos unos operarios, pero qué sucede, tenemos como para compensar todas esas inversiones tenemos unos beneficios en cuanto aranceles, porque el producto importado tiene una carga tributaria entre el 25 y el 30% cuando ya viene pues ensamblado, mientras que el producto que viene para ensamble en el momento ya de nacionalización, solamente se paga un 3% de impuesto, eso es lo que permite pues cubrir con todos estos costos de ensamble, entonces que es también lo otro que se procura, precisamente cuando nosotros somos ensambladores tenemos que cumplir con un porcentaje de integración nacional o PIN mínimo, con lo cual estamos garantizando la generación de empleo y también estamos garantizando pues que otras industrias que son proveedoras nuestras puedan crecer y puedan generar empleo entonces el importador simplemente trae el producto lo comercializa, sí genera unos empleos durante esa logística y comercialización

y ya, nosotros tenemos un impacto mayor, porque nosotros en la parte productiva, proveedores pues obviamente generamos un impacto positivo económico, pues para el país mayor.

P: Y los proveedores innovan, los actuales que ustedes tienen.

R:Sí pues realmente lo que pasa es que en el caso de Suzuki, la mayoría pues de cambios o de Innovación que se puede hacer es en estética, en apariencia de pronto en texturas de los sillines, en la pintura, pero ya cuando hablamos pues como temas de innovación y desarrollo mucho màs Cómo de un alcance o un impacto mayor no es mucho ahora se està trabajando un poco en la parte de herrajes, como de accesorios para el motociclista, entonces ya sliders, parrillas, protectores de motor, que van asociados a la seguridad del motociclista, hay de pronto ellos si con nuestro departamento de ingeniería pues trabajan un poquito en eso, pero ya en cuanto al vehículo como tal No, porque ya todo tiene que seguir unos estàndares y unos planos pues y unas direcciones de ingeniería desde casa matriz.

P: Cuando hablamos de los temas de accesorios repuestos es necesario hablar de algún repuesto como las llantas las baterías, los proveedores estàn innovando en esos temas.

R: Cómo te digo lo que pasa es que todo ya lo que es llantas baterías, eso hace parte de la esencia del producto y esto ya se trabaja desde casa matriz, entonces si hay algún tipo de cambio pues en materiales de las llantas o en las baterías, o todo esto ya viene según direccionamiento y pruebas con el aval de casa matriz pero localmente nosotros debemos seguir las pautas que ellos nos den.

P: Cuando hablamos de innovación es necesario hablar de tecnologías sobre las nuevas tecnologías que hay en el mundo, Cree usted que no ha habido en el país una creciente adopción de otras tecnologías.

R: Si ha habido opción de otras tecnologías, de nuevas tecnologías, pero de pronto no con la velocidad que se ha dado en otros países, si, en el caso particular pues de Suzuki, hace poco se incorporó la tecnología de pintura en polvo, que es una pintura mucho màs amigable con el medio ambiente y solamente es como para algunas partes metàlicas y chasis también se trajo una maquinaria para inyección de plàstico y se tiene también un robot para soldadura de tanques, Entonces estos procesos antes o se traía el producto ya listo, por ejemplo los tanques se traían de origen y de pronto acà se hacían procesos pues pero ya mucho màs manuales, obviamente esto tenía unas exigencias de pronto unos reprocesos en cuanto a calidad pues como mayores pero ya con este tipo de tecnologías pues robótica y eso acelera los procesos permite reducir los tiempos también como todos los problemas de calidad, y se està haciendo, pero como te digo, si yo me voy

acà a esta planta de ensamble y me voy a una planta de producción en Japón, pues vas a notar unas diferencias muy, muy grandes en cuanto a tecnología.

P: Bueno hablamos de proveedores ahorita hablemos de distribuidores los distribuidores innovan o sea el distribuidor final.

R: A ver, el distribuidor como tal, es màs de pronto en cuanto a los canales de distribución, Suzuki también todo viene como muy estandarizado y como muy políticas de casa matriz, Entonces nosotros a nosotros nos define un manual de imagen corporativa si hay cosas que localmente de pronto en cuanto servicio y eso, nosotros proponemos, hacemos, Porque pues hay que adaptarse precisamente a la realidad de cada mercado, Pero en cuanto a los canales de distribución, si pues es como la misma temàtica, hay otras marcas y pronto ya como representantes acà que son distribuidores que no dependen de casa matriz simplemente son sus clientes que si empiezan Cómo incorporar otro tipo de cosas, hace poco uno de los ensambladores por ejemplo empezó ya con comercio electrónico de motos, sí, pero allí hay un gran interrogante, que va a pasar con su red de distribución, porque algo que hay que tener claro y que es muy importante, la venta de la motocicleta No termina allí, antes allí es donde comienza la venta y el relacionamiento con el cliente, y para ello es fundamental la posventa por los mantenimientos, por las garantías, entonces si yo no tengo una buena red de distribución una red robusta una red bien capacitada, cómo va a ser el servicio posventa para esas personas que compren sus vehículos.

P: Bueno Hablando sobre el tema de la innovación, de acuerdo con su experiencia Cómo es la inversión o los destinos financieros Para qué se de la innovación, se esta invirtiendo en Innovación.

R: Como te decía, en este momento acà en Colombia, pues por lo menos en Suzuki No, porque todo la innovación y desarrollo parte de casa matriz si hay algunos desarrollos de ingeniería con base en directrices desde allí, pero todo es pendiente a optimizar costos, a ser eficientes pero ya como trascender pues y de pronto decir no es que vamos a sacar, vamos a desarrollar un motor o un chasis, No se nos permite hacerlo, entonces es realmente definir un presupuesto para innovación y desarrollo en este momento, No se tiene

P: Bueno sobre el tema de Innovación de acuerdo también a su experiencia, Cómo se organiza la estructura para que se dé la innovación Cómo cree usted debe ser una estructura grande o pequeña complejas.

R: A ver, obviamente pues, primero pues tendría que estar uno mucho màs involucrado en el tema, definir si debe ser grande o debe ser pequeño, a la final lo define es el proyecto, sí, porque si es un proyecto de gran alcance obviamente voy a necesitar màs recursos y voy a necesitar màs personal pero si de pronto es un proyecto de corto plazo de poco alcance pues ya también en su medida necesitaré este tipo de recursos y de personal, Entonces es muy relativo en cuanto a lo que tú definas y por eso digo que también es fundamental que se involucre a la academia en estos procesos, y que casi que parta desde la academia, este soporte en innovación y desarrollo.

P: Hay un tema que es la innovación ambiental que se habla de disposición final de la moto disposición final de llantas y otros repuestos, conoce algún tipo de programa de este tipo

R: en este momento no estoy involucrado nosotros tenemos un sistema de gestión integral pues obviamente estamos con diferentes programas tendientes a reducir como los desperdicios al màximo, te hablo de un caso particular, nosotros tenemos un programa pues todos los años lo hacemos de recolección de baterías entonces buscamos con nuestros proveedores con nuestra red que los clientes lleven sus baterías esas baterías las recogemos acà y pues también hacemos un proceso con diferentes empresas para reciclaje de esas baterías eso es lo que se està haciendo realmente otros programas en este momento no podría decirte, pues no los tengo presentes pero si cada vez se busca que se disminuya el desperdicio, que se haga un adecuado manejo de los residuos y que se evite como las emisiones o los desperdicios al màximo.

P: **¿Cómo aprende la empresa en esos temas de innovación ambiental?**

R: Hace poco la persona encargada de, del sistema de gestión integral y nuestro director de producción, estuvieron Precisamente en casa matriz en una convención con ese enfoque, entonces constantemente hay directrices desde allí desde casa matriz Hacia dónde va también como la planta en temas de producción de manejo de residuos de Procurar reducir cada vez màs los temas de desperdicio entonces de pronto no es mi àrea no tengo tanto conocimiento al respecto pero sí es claro que desde casa matriz, en el àrea de producción està bastante Cómo este enfoque hacia el manejo de residuos y a la reducción de desperdicios.

P: **Sobre la casa matriz, ¿Cómo maneja las relaciones de autoridad, poder, para que se dé la innovación en toda la organización?**

R: Casa matriz pues siempre define como un plan de negocios y hay diferentes dependiendo de su estructura y unos lineamientos, en la parte de gobierno, administrativa, comercial y esto se tienen unas reuniones de seguimiento con todas las filiales, entonces hay en despliegue de estrategia que

generalmente pues es en el mes de abril para cierre y apertura de año fiscal, y hay una reunión de seguimiento màs o menos por esta época, Octubre, donde precisamente se va revisando todo lo que parte de allí, que efectivamente se esté aplicando, que se esté desplegando en las diferentes filiales y pues esto también ocurre con la parte de producción ,entonces también ellos van teniendo unas reuniones periódicas y se van revisando y se van enviando unos reportes y unas informes para hacer seguimiento al cumplimiento de estos compromisos.

P: ¿Qué mecanismos cree usted puede incentivar la innovación desde el punto de vista social, poblacional, nuevas modas, a nivel social?

R: A ver, pues es que, a nivel social, yo diría pues debe haber como un mayor involucramiento de la comunidad, porque como la gran parte de los desarrollos se hacen con miras en otros mercados, estamos hablando de Europa o del mismo Japón o Estados Unidos, lo que se hace es traer un producto para uno adaptarse a ese consumidor, Pues que se hacen con base en ese consumidor, Pues por un lado Sería involucrar màs al consumidor local, partir de allí para hacer esos anàlisis y presentar esas propuestas de desarrollo e innovación, y lo otro, pues obviamente al involucrar a la academia Pues también la comunidad y las personas estàn involucrando en todos esos procesos económicamente se pueden beneficiar, esto también puede traer temas de desarrollos productivos porque lo mismo si esto es una planta de ensamble y listo se apoyó un proceso de producción, pero pues Suzuki no quiere pues como involucrarse en la producción de esa parte, pues de ahí puede también partir la generación de una nueva empresa.

P: Y desde lo político, ¿Qué mecanismos pueden incentivar la innovación?

R: Desde lo político, pues es que es que realmente es un tema ese es un tema un poco complejo, sí, porque depende también como de los lineamientos que tenga cada líder de estado y de los grupos políticos, ejemplo en el gobierno del presidente anterior al que tenemos en Colombia Antes había una marcada tendencia a apoyar y desarrollar proyectos de combustibles limpios Biodiesel gasolina, cambio el gobierno y ya la política del nuevo presidente fue diferente entonces todos esos proyectos aunque se mantuvieron, dejaron de estimularse y dejaron como de apoyarse en cuanto a impuestos, en cuanto a recursos, entonces es un poco complejo, porque si puede haber

como unas recomendaciones desde la empresa privada y pueden haber unos conceptos pero a la final es quien esté en el poder en el momento, o los grupos políticos que estén en el poder son quienes finalmente deciden pues hacia donde iría todos estos procesos y cuàles son los presupuestos que van a destinar pues también para las diferentes actividades del país.

P: Y desde lo tecnológico ¿Qué podría incentivar la Innovación?

R: Desde lo tecnológico, pues yo diría que algo muy interesante son los intercambios académicos Yo tuve la oportunidad de estar en una asociación hace muchos años cuando estaba en la universidad qué se llama AIESEC y esta organización nació de la posguerra, pues como una especie de sistemas de colaboración entre estudiantes y era que una persona de un país X, donde tenían pues como unos conocimientos, donde tenían como un desarrollo en la industria textil podía ir a otro país donde esa necesidad era latente o qué podría pues cómo apoyarse o tenía los recursos pero no tenían como desarrollarla entonces esta persona iba y empezaba a aportar, pero también empezaba a aprender de esas culturas y así sucesivamente era un sistema muy interesante en cuanto a la colaboración, entonces eso podría hacerse aquí, en parte fue lo que està pasando en India en India la industria de los vehículos y autopartes se dio fue porque Los japoneses empezaron a ir allà y a compartir su tecnología, sus conocimientos estaba la mano de obra pero no tenían el conocimiento, ahora ya Ellos estàn desarrollando tienen sus propias empresas Entonces ese tipo de cosas son las que ayudan, que muchos estudiantes de aquí tengan la oportunidad de ir a universidades enfocadas en investigación y desarrollo, pero que vengan a compartir sus conocimientos aquí y a aportarlos en la industria, y no sólo eso sino que se financien proyectos, porque esa es la otra cosa muchas Mentes brillantes o muchas personas con una muy buena preparación, vienen buscan recursos, no los encuentran o los encuentran de pronto empresas privadas que no son de acà, entonces terminan en otro lugar entonces toda esa desarrollo, toda esa innovación ,que se puede quedar en casa, migra y queda en otros países.

P: Y desde lo ecológico ¿Qué podría incentivar la innovación?

R: Desde lo ecológico, qué podría incentivar la Innovación, pues es que finalmente, es primero que debe ser una política de estado, la conservación del medio ambiente y la optimización y

cuidado de los recursos entonces en la medida que la normatividad ayude a conservar el medio ambiente que haya estímulos también económicos o de otra índole también para proteger y cuidar el medio ambiente y que hayan ese tipo desarrollos pues allí ya tendríamos un avance bien interesante Porque lastimosamente como por iniciativa propia muchas personas no lo hacen casi que tienen que empezar a actuar, ya sea o por una imposición o por que encuentren algún tipo de estímulo para hacerlo.

P: Algunas personas hablan de la masificación del consumo de las motos, Usted cree que se ha dado esa masificación en Colombia.

R: En parte, no completamente pero sí lo que pasa es que con las cifras que te comentaba de pasar de hace 16 años de un mercado de 30.000 unidades anuales, a un mercado de màs o menos hoy de 500, 600 mil unidades, si claramente hay como una especie de masificación, porque hubo un crecimiento muy vertiginoso, pero no sé, realmente no sabría, no sé qué tan asertivo sería hablar de masificación, si es mucho màs popular y pues obviamente pues hay canales que lo podrían hacer ver de esa manera, por eso te digo que algunos ya empezaron con el comercio electrónico de motos y también pues como los temas de dónde encuentras también una motocicleta por los canales como hay otros distribuidores que en un supermercado compras la moto, entonces en ese contexto se podría ver cómo algo masificado, pues como ya un producto de consumo masivo, pero pues allí el gran punto es que el costo de ese producto, el precio de ese producto pues por màs pequeño que sea realmente representa qué ese comprador tenga a su disposición unos recursos representativos y que no son tan fàciles pues como para él, de conseguir en ese punto.

P: **Cuàles considera usted son los factores por los cuales se ha dado, bueno ese aumento o esa masificación del consumo de motos en Colombia**

R: La versatilidad de la moto, porque te soluciona muchos veces o a muchos de los usuarios de motocicleta le solucionan dos puntos movilidad, trabajo., sí, entonces cuando ya se ponen hacer de pronto cuentas y si tú tienes una familia que de pronto aquí, pues típica familia colombiana que no tiene muchos recursos, generalmente es hombre mujer y pueden tener dos niños pues son dependientes y usualmente la cabeza de familia es la que trabaja la señora ama de casa y sus dos

niños se hace màs económico de pronto tener una moto para poder ayudar al desplazamiento de las cuatro personas del grupo familiar y adicional a ello también le permite obtener el sustento diario, entonces muchas personas de esta tienen su moto para labores de mensajería para trasladarse como a sus sitios de trabajo, porque de pronto el acceso a servicio público no es tan fàcil y entonces de pronto tienen que caminar durante mucho tiempo para llegar al sistema de transporte público Y pues si en este momento también el transporte público. pues es asequible, pero de pronto no es tan apto para el salario mínimo que se maneja en Colombia.

P: ¿**Qué tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de las motos?**

R: Pues realmente no, no se percibe, como te decía, pues antes, hay exigencias, màs no apoyo, entonces si se exige que sea menos contaminante qué se garantice seguridad, pero pues no ha habido como un pronunciamiento por parte del gobierno, donde diga, no venga es que tenemos estos recursos para apoyar desarrollo y tecnología en motocicletas, no, no lo hay.

P: Bueno y hablando de esto el gobierno, Cuàl cree usted ha sido La regulación del mercado por parte del gobierno que màs ha afectado el sector de motos.

R: A ver, yo diría que màs bien si puede haber regulación en cuanto a la parte de impuestos, porque pues Hoy estamos hablando no solamente de las motocicletas Pues también del consumo como tal con un IVA del 19% y ya al impuesto al consumo del 8%, Pues eso ha afectado encareció muchísimo este medio de transporte Pero màs bien diría que hace falta un poco màs de regulación, pero regulación en el sentido por ejemplo de por ejemplo la aprobación de licencias, pues se espera que para el próximo año, ya haya un mayor control en cuanto a la emisión de licencias de trànsito, sí, pero a veces lo que uno encuentra es que muchas personas que tienen una motocicleta acceden a una licencia de trànsito sin siquiera haber pasado pue como por un examen de conducción o de pronto haber tenido un certificado por una escuela de conducción entonces ahí està el principal problema de seguridad, también lo de los seguros contra todo, pues los seguros, los SOAT que hasta tanto como que no se regule y se controle bien lo del fraude que se viene haciendo con esos seguros Pues también se va a seguir distorsionando el tema de accidentalidad con respecto al

SOAT, entonces yo digo que este es un trabajo conjunto es un trabajo conjunto y qué es importante que el gobierno como que atienda y considere las recomendaciones del sector.

P: Cuando hablamos de educación conoce usted algún programa de innovación educativa para el sector de motos.

R: De innovación no, no lo conozco, la verdad no.

P: Y Cuàles son los aspectos que màs han facilitado por parte del gobierno que el sector de motos prospere y se desarrolle.

R: No.

P: No, no hay ninguna facilidad que esté dando el gobierno actualmente.

R: No lo único que pues que te comentaba es en cuanto al desarrollo de la industria si es el beneficio que se tiene al ensamble, sí, como las exenciones tributarias o el porcentaje de impuesto que se paga en la nacionalización del producto que se ensambla, ese es como el fuerte real y el apoyo que recibimos del gobierno y que nos permite pues como mantenernos, porque en el momento en el que el gobierno decida quitar ese beneficio o ese apoyo pues de impuestos pues este negocio como ensamblador sería inviable, pràcticamente todo el mundo pasaría es a importar y pues obviamente el impacto en la industria y en el empleo del país sería muy muy fuerte, pues de todas formas como para complementar lo que pasa es que es mucha información y muchas cifras, en la rueda de prensa que se hizo que te comento en dos ruedas se publicó un estudio que se contrató precisamente, sobre pues como el estado de la industria de las motocicletas en Colombia y allí hay unas cifras bastante interesantes, pues que hablan sobre eso, sobre el empleo sobre las tendencias del mercado sobre también lo que està pasando con lo de las mujeres Pues que cada vez estàn utilizando màs la motocicleta, pero Sí definitivamente y no solamente en la industria Automotriz, si no pues en diferentes industrias es importante que el gobierno trate màs de apoyar y estimular el desarrollo, la innovación y la industria como motores económicos del país y dejar de depender tanto de los Commodities como el petróleo

P: **Bueno para terminar Javier en pocas palabras como ve la perspectiva futura para el tema de innovación y del mercado de motos en Colombia.**

R: Bueno lo primero, es que lo màs ràpido y de corto plazo, sería alianzas estratégicas entre la Industria y la Academia, que esas alianzas puedan contar con el aval de las marcas o de las casas matrices, que eso vaya acompañado como de unos ejercicios y de una estructuración adecuada de proyectos de innovación y desarrollo, y también que se decida sobre una asignación presupuestal para apoyar ese tipo de incentivos, y qué todo esto vaya también con el aval y con el apoyo no solamente económico sino también normativo o legal desde el gobierno o sea que el gobierno pueda estructurar una legislación que permita y que incentive, pues como todas estas iniciativas de innovación y desarrollo y pues si eso también se acompaña pues obviamente con unos rubros presupuestales, eso facilitaría e incentivaría muchísimo que esto se diera, se cristalizara.

P: Bueno Javier muchas gracias por sus comentarios y por tenernos aquí en su sitio de trabajo en la ensambladora.

R: No, con mucho gusto.

ENTRETIEN 10

SYM Colombia- Juan Camilo Yepes

P: Buenas tardes estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadoras en los mercados maduros, queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada la forma cómo organizan las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos en la organización,

P: La empresa que actualmente ustedes funcionan en el mercado de motocicletas ¿Cómo se llama?

R: Se llama SYM Colombia obviamente la razón social es MB motor Colombia, pero representamos la marca SYM de Taiwàn.

P: ¿El cargo?

R: Gerente General

P: **El nombre**

R: Juan Camilo Yepes

P: **¿Qué tipo de objeto social tiene su empresa?**

R: Es importadora comercializadora y distribución de motocicletas.

P: **¿Tiempo de operación que ustedes estàn en el país?**

R: Ya llevamos 4 años

P: ¿**Número de empleados actuales**?

R:54

P: **¿Es una empresa local regional nacional multinacional?**

R: Es una empresa creada localmente, pero con inversión extranjera

P: **¿Cobertura y sedes**?

R: Estamos a nivel nacional en las ciudades principales y algunas secundarias y algunas poblaciones, menos en la costa

P**: ¿Okay la actividad económica principal cuàl es?**

R: Distribución y comercialización de motocicletas

P: ¿Tienen alguna actividad secundaria?

R: Si tenemos el ensamble de motocicletas.

P: ¿De acuerdo a su experiencia, ¿Cómo ha sido la evolución del mercado de motocicletas en Colombia?

R: Bueno a ver digamos que en mi caso personal lo parto en dos digamos que el año como de quiebre es el 2002, para mí, Pues digamos que en mi experiencia en el mundo de las motocicletas obviamente parte desde la moto se vuelve una herramienta de transporte y de trabajo y antes del 2002 era netamente de diversión o para otros objetos sociales, Pues que ya sabemos de nuestra historia del país pero digamos que para mí se parte mucho en dos desde el 2012 es cuando empiezan a aparecer las primeras motos de bajo precio de un precio accesible para ese medio de transporte o de trabajo.

P**: ¿Bueno Cuàl cree usted que es la tendencia actual de los productos y servicios en el sector de motocicletas, ¿Cuàl es la tendencia actual Cómo ve la tendencia actual de los productos y servicios y todo lo complementario al mercado de motocicletas?**

R: Definitivamente la motocicleta se ha vuelto un actor principal en el desarrollo de la economía del país cierto pues obviamente ya las familias tienen acceso a un transporte individual pues obviamente la motocicleta se considera como un transporte individual, pero que se vuelve como ese dinamizador de la economía de la familia, entonces obviamente se vuelve un actor principal en el que ya cada individuo o cada miembro de familia busca tener ese primer transporte personal privado que se vuelve como una inversión, entonces de ahí pues obviamente el negocio se va dinamizando es porque al ser un actor principal de la economía pues obviamente es un engranaje màs de la misma, para mí el servicio, los repuestos y todo lo que tiene que ver con los servicios

complementarios son una cadena de valor de la misma generación del producto que es la motocicleta entonces obviamente si una motocicleta que es una parte técnico mecànica tiene desgaste pues va a generar esos otros negocios que se venden adicionales también se desarrollan otros tipos de negocios complementarios como los seguros como lo de protección, los de salud etcétera que van asociados a este mismo uso del transporte, entonces obviamente se empieza a dinamizar este tipo de negocio pues, cómo ha ido creciendo lo va acompañando, cierto, el mismo mercado va acompañando toda la organización del sector.

P**: ¿Y con toda esta dinàmica del mercado actual de motos, ¿Cuàl es el futuro que se vislumbra, hacia donde cree que usted va al mercado?**

R: Venga, cada vez las ciudades poblaciones estàn saturando de carros de gente de transporte y toda la cosa y empieza a parecer un valor muy importante es el tiempo cierto, la persona empieza a valorar mucho lo que es el tiempo, entonces cómo empieza a valorar el tiempo identifica Cuàles son esas herramientas que le van a ahorrar tiempo o a no malgastar y es ahí donde el futuro del negocio el futuro de este sector, pues obviamente empieza a generar una madurez a largo plazo, esa madurez va a con el uso del producto, cierto Cada vez la gente va empezando a saber cómo consumir la moto.

P: ¿Todo ese tema del mercado, cree usted que también ese aumento es debido a precios o a otros factores?

R: Pues hombre, a medida que los mercados se vayan madurando y vayan aumentando los volúmenes pues de consumo pues van a ver economías de escala, cierto, entonces pues obviamente van existiendo eficiencias en precios en costos y todo esto pues obviamente va generando un acceso màs fàcil a la gente para que los pueda consumir y cuando ya la gente se va dando cuenta de qué puede consumir este producto pues va demandando màs, obviamente vienen oferentes y los oferentes empiezan a dinamizar el mercado, Entonces allí empieza a moverse esta oferta demanda dónde empiezan a mover el precio hacia abajo pues eso es un mercado natural, es un mercado natural en el cual pues obviamente la oferta demanda va moviendo el mercado hacia abajo cuando empiezan a mover el precio hacia abajo eso es un mercado natural la oferta demanda va moviendo el mercado hacia abajo a que màs gente lo consuma pues obviamente se genera una

bola de nieve en el consumo de los adicionales que son los repuestos el servicio entonces se quiere que cada vez màs la gente tenga este producto entonces hay un dinamizador del mercado en tema el precio puesto qué lo va bajando.

P: **¿Cuando hablamos de Mercado tenemos que referirnos a proveedores, ¿Cómo es la experiencia de usted ustedes con el tema de proveedores puntualmente en Colombia?**

R: Pues haber nosotros desde los proveedores internacionales, nosotros somos casa matriz o sea nosotros digamos que nuestra relación es directa con la casa matriz, entonces pues obviamente nosotros tenemos que entender el contexto Regional o del mercado nuestro, pues para poder generar los productos que se van a consumir o qué sé quieren a consumir en el país pero a nivel nacional con los proveedores pues obviamente la industria va al paso de lo que la industria se va modernizando en Colombia, cierto, no va al mismo paso que va internacionalmente entonces pues nuestra relación es buena, cierto, pero obviamente hay que irlos moviendo màs a las necesidades que van generando estos productos que nosotros tenemos desde casa matriz.

P: **¿Bueno ahorita hablamos un poco de precios cómo de acuerdo su experiencia, ¿Cuàl ha sido la tendencia en precios, ¿Cómo se han modificado Los costos operativos, son iguales?**

R: No, no, definitivamente, si vos ves la tendencia de consumo de las motos en Colombia estamos hablando que hace 6, 7 años, 8, estàbamos vendiendo la mitad de lo que estamos vendiendo ahora, cierto, el mercado y ni te digo desde el 2002 para atràs cierto son muy poquitas motos entonces pues obviamente cuando hay màs volumen se empiezan a generar nuevas ofertas y mejores precios de los costos asociados con el sector, obviamente esto mejora los precios de venta al público para los usuarios se està hablando de que en el 2003 2004 una Suzuki AX costaba casi cuatro millones y medio de pesos hoy ya no existe, cierto, pues primero por las restricciones ambientales, pero llegó a bajar hasta $2.000,000 casi $2.500.000 pues, no me acuerdo mucho la cifra , pues el mismo mercado fue bajando los precios.

P: ¿Sobre el mercado también pues hay nuevos competidores, sobre los nuevos competidores que han ingresado al mercado, ¿Cómo estàn compitiendo ellos, Qué innovaciones han traído, ¿Cómo digamos contraataca usted su marca frente a esos nuevos competidores?

R:Hay un tema clave Qué es cómo se va moviendo el mercado y su y su forma de consumo cierto como estàbamos hablando ahorita el mercado ha ido madurando nosotros entramos directamente al segmento de las motos automàticas que son las scooter y que eso es un 16% del mercado Qué es un segmento que ha ido creciendo mucho y es por la misma madurez del mercado, el que monta en moto va entendiendo que no es solamente el ahorro en el costo de la compra en el costo de manutención si no también el tema de la comodidad el tema de la practicidad y son digamos que variables que él va entendiendo, que tiene que comprender ademàs que el ser humano tiene una naturaleza, qué es la comodidad es naturaleza del ser humano que debe estar cómodo. entonces obviamente hay productos que van acompañando esa comodidad entonces para nosotros obviamente eso es una apuesta en un mercado que està en crecimiento y que va ayudàndole a dar ese giro de consumo,

P: **¿Usted cree que el mercado està estable ha crecido?**

R: Él venía en crecimiento hasta el 2015, y pues obviamente pues las variables macro económicas el tema del aumento de la tasa de cambio, pues obviamente la devaluación del peso los Commodities cómo el aceite que han debilitado mucho la economía en Colombia pues obviamente han generado la desaceleración en la que estamos y se ha sentido mucho la desaceleración en el sector de la motocicleta y Obviamente de todos los sectores a nivel nacional.

P: **¿Sobre el tema de innovación como ver la innovación en el mercado motos?**

R: Complicado, mira la innovación pues obviamente depende mucho de cómo entiendas tú, tu mercado y cuàles son las propuestas nuevas que te ayuden a modificar tu propuesta de valor, entonces pero tú tienes unos techos cierto, los techos son esas variables del entorno una de ellas es el gobierno, entonces por ejemplo nosotros tenemos vehículos que son altamente tecnológicos por ejemplo en Taiwàn, nosotros casi que contamos con Euro 5 Por así decirlo en el nivel de emisiones,

pero antes nos toca a nosotros hacer una DESINNOVACIÓN degradando un poco los productos para que cumplan con las regulaciones colombianas Qué estamos en Euro 2 entonces la innovación no es hacia delante sino que es un poquitico hacia atràs cómo tratando de acondicionar los productos a nivel regional, entonces màs bien la innovación es en entender cómo acondicionar nuestros propios productos al mercado local ofreciéndoles un valor agregado que es el tema de la comodidad el tema de un mejor desplazamiento mejor seguridad y todo es por el lado del producto pero por el lado de digamos de las estrategias comerciales y todo esto, es abrirse es generar nuevas las maniobras comerciales, de publicidad, de comunicación, porque eres el nuevo en el parque, cierto, entonces te tenéis que dar a conocer entonces ahí donde viene innovaciones de tipo que en un mercado que es muy maduro, pues que ya se està madurando Pues el de la moto tenéis que sobresalir y para sobresalir, tenéis que hacer cosas diferentes.

P: ¿Qué marcas o empresas conoce usted, como las que màs innovan en el mercado de motos en Colombia?

R: A ver, es que todas son muy parecidos

P: ¿Pero podríamos definir Innovaciones por algunas marcas, por ejemplo?

R: A ver AKT definitivamente cambio el mercado, él cambio las condiciones del juego en el país definitivamente con la accesibilidad y el acceso fàcil a la gente para que tuviera su medio de transporte eso es claro, Yamaha Me parece muy interesante es porque genera todo su motivación a través de estilo de vida hay gente que se tatúa Yamaha y su Innovación està como en mantener esa llama viva del consumidor pues como como que sea discípulo de esa marca esa es como su mayor Innovación, que viene con su tecnología, con su desarrollo productos y toda la cosa pero de resto yo no veo muchas innovaciones ni incrementables ni disruptivas en este segmento, no las veo.

P: ¿Precisamente, ¿Cómo percibe la Innovación?

R: Si vos te das cuenta las motocicletas desde hace 20 años, desde hace 25 años o al menos desde que me tocaron a mi desde los 13 años, las innovaciones vienen dadas por estas innovaciones

incrementales qué van generando las motos, cierto, pues tecnologías para hacer los motores màs eficientes, o los cambios de 2 tiempos a 4 tiempos, o la inyección electrónica pero que son màs motivadas por las restricciones ambientales y de seguridad que tienen otros países por ejemplo en Europa, en Estados Unidos o Japón, pero acà en Colombia las innovaciones que se generan es para que el usuario se vea màs atraído a consumir una marca específica, de pronto Pulsar no Bajaj, sino Pulsar pues porque ellos marcaron esa referencia como marca, también los considero yo como innovadores pues porque generaron un cambio del juego en el negocio.

P: ¿Si podríamos concluir de las innovaciones que has visto en el mercado Cuàles son las màs relevantes?

R: Hay Si me corcho

P: ¿En este caso mencionabas AKT, mencionabas Yamaha?

R: De pronto AKT su Estrategia en costos para tener un producto que sea asequible a la gente cierto y poder tener sus proveedores que le ayuden a entregar una propuesta de valor, Yamaha como esa estrategia de garantizar de que se siga haciendo Top of Mind, Bajaj digamos que esa variedad en productos para para poder atraer a los consumidores que no son esos que idolatran las otras marcas, cierto veo que es como por ahí, pero no hay innovaciones tan radicales o disruptivas pues que uno diga aquí la sacaron del estadio, no.

P: **¿Y de esas Innovaciones cuàl puede ser el origen de esas innovaciones en el mercado de motos o sea por que debe haber un origen Y se dieron por iniciando y las introdujeron?**

R: Bueno a ver, una que yo creo que es muy vàlida, es que el mismo mercado va queriendo màs, ahorita que hablaba sobre los ciclos de vida, hay uno que para mí es muy interesante que son los ciclos de vida culturales, cierto, los ciclos de vida culturales son los que te dicen hasta dónde tiene que llegar tu producto, si un producto se define clàsico va a quedar Atemporal para toda la vida o si por moda, ya pasó de moda y eso es netamente cultural y eso significa que él llegó al declive

porque ya no se està consumiendo alguna cosa, sino porque posiblemente la cultura ya no lo acepta porque ya hay otros productos, digamos que ahí radica un poco el tema cultural es que la innovación lo motiva mucho esos cambios culturales, en Colombia también hay una apertura económica que ha motivado a que la gente salga màs, conozca màs y pueda entender que en otros culturas hay diferentes tipos de movilidad, cierto, por ejemplo en los carros antes nadie conseguía un carro automàtico ahora ya la gente lo aceptó Muy bien Entonces digamos que esas innovaciones se van generando en la industria, pues porque también cultura los va pidiendo bueno otra vez que también querer tener un pedacito màs grande de la torta, por parte de la oferta es que ellos pues obviamente quieren acceder, nosotros todos queremos acceder a que màs consumidores tengan el producto nuestro, entonces obviamente hay que hacer ese poquitico extra màs que el otro, para que se vean atraído entonces ahí vienen los proveedores nacionales que empiezan a hacer de lo mismo, pero un poquito màs innovador, los forros de las sillas con temas antideslizantes, pues porque acà llueve mucho cierto, que no caliente tanto porque el sol pega muy duro cosas de ese estilo màs del consumo entonces esas son como los inicios que el mercado ya se ha vuelto màs maduro y que va conociendo y va pidiendo màs.

P: **¿Y ahora que menciona la cultura entonces considera que la cultura es clave para hacer estrategia también?**

R: Total, total.

P: **¿Y por qué?**

R: Porque vos no te podés quedar haciendo lo mismo la cultura se va moviendo con el tiempo cierto y hay modificadores de la cultura así vos tengas una tradición y la empresa se tiene que ir moviendo como se vaya moviendo la cultura, cierto los hàbitos de consumo de hace 10 años, o de hace 20, o de hace 15, son completamente diferentes a los de hoy y obviamente la empresa tiene que estar en este mismo tiempo tienes que estar sincronizado al tiempo de hoy pero un poquito màs en el futuro para consumir lo de hoy.

P: ¿Ahora que estamos hablando de estrategia cuàles cree usted pueden ser los movimientos estratégicos que pueden Conducir a una estrategia de innovación en el mercado, desde el punto de vista de empresa?

R: Es clave, a ver para mí es clave todas estas, a ver, hoy en día tenemos varias variables restrictivas en el mercado todas las que tienen que ser ambientales, gubernamentales todo lo que tiene que ver con todo el tema de leyes o de normas, entonces a medida que vayan que se vayan generando màs restricciones de consumo de uso pues obviamente va eliminando a estos que pueden hacer lo mismo y van sobresaliendo los que pueden hacer las cosas diferentes o que pueden cumplir con esos estàndares o esas normas, para mí esa es una de las estrategias claves es que si se van generando nuevas restricciones, se van generando innovaciones para cumplir con esas restricciones.

P: **¿O sea que hay un papel de lo político hay un papel gobierno en tema de restricciones?**

R: Total, cómo te estaba contando ahorita es que, si nosotros todavía estamos en euro 2 en las motos, se viene cualquier fabricante del mundo a fabricar cualquier motor que cumpla con las emisiones, pero cuando estamos hablando de euro 4 no cualquiera puede producir eso.

P: ¿Bueno y sobre este tema que hablamos de movimientos estratégicos para conducir una estrategia de Innovación Cuàles aspectos cree usted que pueden ser los màs relevantes para implementar una estrategia de Innovación?

R: Pues primero que la empresa si quiere estar abierta a la Innovación, porque si desde la dirección no hay una clara intención de enfocar la estrategia hacia la innovación pues no va a pasar digamos que por ahí inicia es que la misma empresa quiera generar ese camino hacia la Innovación y el segundo es definir muy bien a cuàles son los mercados que se quiere apuntar porque la Innovación va ligada de acuerdo al contexto en el cual yo me voy a mover, Entonces digamos que esos son los dos puntos muy claves para generar esa innovación al interior.

P: Podríamos decir que dentro del mercado las diferentes marcas les apuntan a diferentes contextos o todos manejan.

P: Dependiendo de las marcas, porque es que hay algunas marcas que tienen casas matrices que generan un foco o digamos una estrategia global, obviamente algunos en la condición acondicionamiento regionales pero son adaptaciones y que dependen mucho de ese portafolio de productos que se haya generado por parte de los casas matrices, pero cuando estàs hablando del contexto regional es decir Colombia Tú te tienes que mover es acà cierto que tienes que mover es como el mismo contexto te lo vaya moviendo y hay que generar un foco para Colombia cierto al

menos para el contexto regional Latinoamérica entonces ahí es donde las empresas tienen que definir de donde va a tomar su insumo de Innovación, si lo regional o desde su casa matriz desde el exterior Hay algunos que obviamente lo pueden generar desde acà hay otras que es imposible para ello hacerlo.

P: La empresa de ustedes he escuchado que tiene una casa matriz està ubicada.

R: En Taiwàn,

P: Sobre el tema de innovación Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motos actualmente.

R:Bueno el mercado de motos, pues primero digamos las normatividades tan laxas que existe Cómo niveles estàn tan bajos de normatividad en temas de emisiones de gases o de seguridad la normatividad, sobre importaciones, sobre manejo de materiales todo tipo puede afectar al producto final pues obviamente cualquiera puede producir cualquier empresa que tenga una tecnología media o baja puede producir, pues obviamente ahí no se va a generar ninguna innovación sino una guerra de precios, esa es una de las primeras restricciones y la otra es la madurez que va adquiriendo el consumidor con ese nivel bajo de precio se va volviendo experto en comprar màs barato.

P: Y todos compiten el precio bajo ambiente todos compiten en precio bajo actualmente.

R: Todos van a la baja, de hecho, este año que esta desacelerado la economía todos estàn buscando Cómo bajar precios para aumentar la demanda.

P**: Y cree que eso va a resultarles a todos, porque bajando precios**

R: Eso tiene que empezar a frenarse puede ser que no haya demanda simplemente porque no hay plata, cierto, porque la gente està súper endeudada o cosas de ese estilo pues para generar la transacción.

P**: Por ejemplo y si seguimos hablando de innovación, Cuàles podrían ser las acciones que emprenden las empresas actualmente en el mercado para innovar.**

R: Pues la primera es acercarse un poco màs al consumidor y entenderlo para ver cuàles son sus problemas y necesidades cuàles son sus motivaciones qué es lo que quiere, Cómo es que él està entendiendo el consumo de la motocicleta, cierto, durante la compra y la postventa, hay un mercado también muy interesante que es el de segunda y que obviamente ese es el que también se tiene que entender, porque el ciclo de vida del producto es muy largo, entonces ese es como uno de los primeros lecciones que tiene que hacer las empresas es acercarse un poquitico màs al consumidor para entenderlo.

P: **Y ustedes cómo se acercan por ejemplo al consumidor para entenderlo**

R: Pues mira por ejemplo està aquí donde estamos, estamos en una de las tiendas, estas son las oficinas principales, aquí estamos cerca de la voz del consumidor, cierto, entonces pues obviamente nosotros recibimos el Feedback de ellos de qué es lo que les va gustando que no les va gustando, que quisieran como lo quisieran como ven la marca, cierto, estamos mucho màs cerca al consumidor, vamos a la moto paseos, los acompañamos, cosas como ese estilo

P: **Bueno en el mercado el mercado hay exportadores e importadores hay diferencias entre ser ensamblador o ser importador frente a la innovación**

R: Frente a la innovación pues digamos que un poco, pues yo diría que sí, al vos poder ensamblar vos podés tener màs flexibilidad al momento de sacar unas variaciones de producto que te permitan darle màs gusto al consumidor, cierto, pero cuando vos sos importador tenéis unos tiempos màs largos de producción y de alguna manera de tener el producto acà, cierto, entonces no podés moverte tan ràpido, cierto.

P: **Cuando hablamos de innovación de producto, hay otro tipo de innovaciones fuera del producto otros tipos de innovaciones que se hagan.**

R: Digamos que sí, una de ella es en el momento de darle acceso al usuario al producto, en formas de acceder al producto, facilidades de pago o sea mejorar los métodos de transacción, la otra son los servicios complementarios que se van generando, el tema de los seguros, el tema de las coberturas de los productos, a veces son cursos de conducción, o sea digamos que son temas comerciales pero que se van volviendo dinamizadores del producto y pues que generan como un

nuevo complemento para el mismo producto como tal de la motocicleta, cierto entonces obviamente estamos hablando de estrategias pero que son dinamizadoras del mismo mercado es que cuando hablamos de Innovación es que mejore la propuesta de valor y esto modifica algo la propuesta de valor no se vuelve solamente la moto para transporte sino como acompañamiento de su estilo de vida.

P: **Dentro del mercado existen los distribuidores canales de distribución de acuerdo a su experiencia usted considera que los distribuidores Innovan.**

R: No, muy poco, ellos son ya muy expertos en cómo se opera su negocio y a veces es muy difícil sacarlos de su zona de Confort, casi que ellos ya tienen eso como un modus operandi de cómo funciona el mercado de las motocicletas, es màs tú te encuentras con gente que es del sector que ha comercializado las motos durante muchos años o qué son expertos y dicen no, no es que así es como se ha hecho toda la vida y así es cómo se hace, entonces es muy difícil moverles el tapete.

P: Ósea que usted cree que es difícil mover a los distribuidores Cómo podrían ustedes mover a sus distribuidores de su zona de confort.

R: Esa es la tarea

P: OK, sobre las nuevas tecnologías, cree usted qué no ha habido en el país una creciente adopción de otras tecnologías.

R: Es netamente motivacional del consumidor, por lo que te decía, el precio de los productos van directamente proporcional al nivel de tecnología que tenga el producto obviamente ya las economías de escala van rebajando los costos y toda la cosa, porque sí yo tengo que ponerle a una motocicleta un sistema de ABS y la norma no lo exige, o el gobierno no lo exige pues eso simplemente va a ser como una motivación qué parte desde el consumidor a quererse cuidar màs porque sabe que el ABS lo va a proteger en alguna situación de riesgo Pero entonces es netamente motivacional y como te decía ahorita que la madurez del mercado va haciendo conocedor al consumidor, pero mientras él va entendiendo que esas tecnologías cuestan màs, pues ellos estàn todavía muy reacios a dar ese punto de quiebre en decir bueno voy adoptar esta nueva tecnología, pero tengo que pagar un poquito màs.

P: **Creen ustedes que el mercado va a mejorar**

R: Sí, sí, claro

P: **Como ven el mercado a futuro**

R: El mercado de las motocicletas Si o si, como te lo dije ahorita es un dinamizador de la economía que la quería tumbares peligroso, pero es porque hay muchos bases ver de las cosas construidas como la educación de los consumidores, cierto a ti no te enseñan a conducir bien una motocicleta entonces digamos que todo parte de ahí es que la gente ya sabe que con una motocicleta puede mejorar sus condiciones de vida, entonces eso va a seguir creciendo obviamente va ir acompañando la económica del país.

P: **Vamos a hablar sobre el tema de gobernanza y del tema financiero en su empresa como es la inversión o los destinos financieros para hacer innovación.**

R: No mira como nosotros dependemos de casa matriz pues solamente van ligados a lo que nuestro input de lo que se necesita en el mercado se pueda generar en la casa matriz entonces pues obviamente tenemos un plan de productos en el cual nosotros vamos diciendo como se va moviendo el mercado y ellos van generando las modificaciones o las nuevas innovaciones para efectos del país, para efectos de lo otro que no sea producto los temas comerciales y de publicidad y mercadeo pues son iniciativas que van saliendo en el día a día de cómo mejorar la posibilidad de la transacción, cierto, eso es como decir, pero no, no tenemos una inversión directa sobre innovación al producto como vamos acompañados pues por la casa matriz pues obviamente vamos como en bue, en taxi, perdón.

P: Cuando hablamos pues del tema de la estructura la marca de la empresa cómo se organiza la estructura en la organización para que se de la innovación posiblemente en lo comercial, en los contratos en la distribución, en la producción.

R: Pues ve, nosotros desde un inicio lo que dijimos es vamos a tratar de aliviar algunas quejas del mercado desde ahí empezamos, otra parte es que hay gente con mucha pasión trabajando acà que les gusta el producto les gusta las motos les gusta movilizarse en la motos y no tenemos una estructura vertical tan larga, es màs que todo horizontal cierto entonces aquí todos hacemos de todo y pretendemos por qué se hagan las cosas digamos que es uno de los valores que nosotros

tenemos acà es que todos estamos interactuando con el producto y con el mercado siempre, sí y esa es una de las cosas que nos ha permitido como abrirnos un campo en el mercado ràpidamente.

P: OK, en la parte ambiental que se ha tenido en cuenta como aprende la empresa sobre innovaciones sobre el tema ambiental

R: Lo que te decía ahorita nos toca es antes devolvernos dañar las motos nos toca hacer una desinnovación en temas de tecnología.

P: Y es muy difícil hacer ese retroceso.

R: Pues imagínate es una pelea con fabrica porque si fabrica dice hey ya tengo productos euro 4 y casi euro 5 para Taiwàn o lo que sea decirles hey es que yo necesito euro 2 para Colombia yo la necesito sin ABS la necesito sin sensores de luz ni nada de esas cosas a pero como así si es que el mundo va pa otro lado y ustedes todavía van quedados cierto.

P: **Cree usted que el hecho de ser importadores afecta también el tema de la innovación**

R: Si claro porque vos no sos el generador del producto como tal cierto pues vos al ser importador pues dependes de la casa matriz que es el que te produzca así sea en nuestro caso que, aunque nosotros ensamblemos dependemos de un master de producto.

P: **Sobre el tema de la junta directiva como manejan las relaciones de autoridad o poder para que se dé la innovación.**

R: Vea en nuestra empresa somos de estilo colaborativo ósea somos de equipo, de trabajo en equipo y de opinión digamos que se toman muy en cuenta todas las opiniones de cada uno de los integrantes del equipo pues porque todos somos lo que estamos metidos en el negocio entonces màs bien es como un tema màs de trabajo en equipo.

P: **Sobre los mecanismos externos, cuales crees usted que mecanismo pueden incentivarle innovación en lo social, por ejemplo, en lo económico en lo tecnológico incluyendo también la competencia**

R: Bueno a ver una de las inquietudes que nosotros como fabricantes o como comercializadores de las marcas nos genera es que como no hay una motivación a que haya una educación por parte del gobierno para el uso de la motocicleta es decir cualquier persona puede conducir entonces eso nos motiva mucho màs a que cuando la persona utiliza el producto este seguro entonces esa es una de la motivaciones para innovar es como cerrar la brecha entre la educación y el uso del vehículo para que se reduzcan los impactos del mal uso del producto, ademàs porque no es solamente el que usa la motocicleta sino que son todos los actores de la vía que son los que no saben utilizar ni siquiera el tema peatonal ni los carros ni los buses entonces se vuelven muy vulnerables los que usan las motos, entonces digamos que es un incentivo para generar innovación ahí en ver cómo protegerlo durante el uso eso son unas iniciativas interesantes

P: **Sobre el tema de competencia, como ha sido la competencia con ustedes con la marca de ustedes hay rivalidad o de cooperación**

R: Si claro, tiene un poquito de todo, pues porque en el sector cuando tú tienes competencia pues obviamente el sector es atractivo pues porque cuando esta solo tiene que vos seas un monopolio y que mucha gente te consuma y que haya mucha necesidad, pero cuando es una oferta que es de varios pues obviamente tener varios participantes te ayuda a que se dinamice el mercado, pero no, esto es súper agresivo es el que se quede con un consumidor.

P: **Crees usted que ha habido masificación del consumo de motos en Colombia**

R: Si claro

P: **Cuàl cree usted es el papel del estado en la masificación del consumo de motos**

R: Tiene muchos matices y dependiendo del personaje que este en el gobierno, hay desde el tipo de comprensión porque es un actor dinamizador de la economía, hay otros que son restrictivos y de castigo no lo ven que sea un buen producto entonces hay una mezcla de todo, pero el tema es

que no se toman las acciones para que haya una educación desde el principio, cierto, sobre el uso de la motocicleta como un actor de movilidad màs como cualquier otro.

P: **Cuales considera usted son los factores por los cuales se ha masificado ese consumo en Colombia**

R: Que el usuario encontró un producto que le permite dinamizar su economía ahorrar tiempo màs practicidad obviamente hay una falencia en los sistemas de transporte público que los obliga a ellos a buscar màs comodidad y mejorar sus tiempos de desplazamiento entonces esa es una de las razones.

P: **Podrían existir factores que no solo masifiquen, sino que desmasifiquen o que frenen el consumo de motos en Colombia**

R: Si pueden existir las restricciones que cualquier gobierno de turno pueda implementar o la otra es que por el mismo mal uso del producto se vuelva màs bien un producto que la gente le empiece a tener temor como en los 80, 90 que la moto era catalogada como la moto del sicario pues que cualquiera no compraba moto porque era de sicario en este momento digamos que ese estigma se està eliminando porque ya la gente encontró que la moto es para trabajar y para transportarse pero uno de los riesgos que puede existir es que las persona se encuentre en una situación de vulnerabilidad donde diga no yo prefiero no ir en moto que accidentarme pues por así decirlo.

P: Bueno que tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motos

R: (risa) muy poco.

P: Hay algún acercamiento con el gobierno

R: Si claro nosotros como industria tenemos un acercamiento con el gobierno y hay iniciativas, pero tú sabes que es muy lento cualquier implementación de ese estilo.

P: **Y la sociedad civil por ejemplo hay clubes o hay cooperación alrededor del tema de la innovación.**

R: Mucho, mucho, hay gente, hay movimientos de motociclistas que propenden por la armonía del uso de la motocicleta digamos que, porque se respeten los derechos del motociclista como actor

de la vía o que se tengan en cuenta para nuevas iniciativas de movilidad, como todo ese tipo, pero pues son agremiaciones que actualmente existen.

P: **Hablando del gobierno cuàl cree usted ha sido la regulación del mercado por parte del mismo que màs està afectando o va a afectar el sector.**

R: Pues en el último año toda esta nueva reforma tributaria pues le pego duro al consumo de las motocicletas pues obviamente si suben los precios de los productos no por el costo sino por los impuestos pues hay una desaceleración es un de sinsentido, pero de resto no, incluso hay cosas a favor que son por ejemplo que si aumenta la gasolina la gente puede estar pasando de usar el carro a una motocicleta cierto pues cosas como de ese estilo.

P: **Le parece muy difícil en estos momentos comercializar en el mercado colombiano**

R: Para un nuevo actor si claro

P: Cree usted que vienen màs actores.

R: No, por ahora no creo si cualquier empresa viene a evaluar el proyecto de ingresar a Colombia de una vez le va a salir en rojo la viabilidad.

P: **Y porque una persona nueva no podría entrar o vería que no es muy atractivo el mercado colombiano**

R: Pues primero si se pone a ver los números de consumo van de bajada tiene que ser que exista un producto que tenga una innovación disruptiva y que el mercado la necesite súper urgente, pero a como està el consumo del mercado ahora no hay un actor que cambie las condiciones del juego tan fàcil tan ràpido.

P: Se han visto otras innovaciones lo eléctrico como ve ese tipo de innovaciones

R: Vuelve lo mismo no estàn acompañados por un tema de gobierno cierto una persona que quiera utilizar una motocicleta eléctrica pues no se va a ver tan acompañado pues porque no tiene tantos incentivos, digamos que no està equilibrada la balanza para el consumidor él dice listo yo quiero

ser ambientalista, no quiero generar emisiones de gases, pero entonces voy a comprar un vehículo que vale casi lo mismo que al año o al año y medio tengo que comprar una batería que me cuesta casi que lo miso que la motocicleta, los periodos de carga son largos y la velocidad promedio es muchísimo màs baja, entonces la gente dice pues hombre sino hay un incentivo que a mí me motive, como a disminuir mis condiciones de operatividad.

P: **Cuando hablamos de repuestos ahorita està el tema de baterías partes cree usted también que existe innovación.**

R: Si mira como acà en Colombia esta tan de alguna manera tan abierto a que cualquier importador fabrique una parte sin ningún estàndar ni nada de estas cosas pues empiezan a haber productos que son de alguna manera innovadores, pues que mejoran la propuesta de valor del uso de la motocicleta como se la vende el fabricante entonces digamos que en el tema de los repuestos, accesorios y toda la cosa pues si hay una dinàmica un poco màs acelerada como a generar nuevos productos o propuestas de valor.

P: Sobre la venta de la motocicleta algunos hablan de que hay una responsabilidad hasta la disposición final de la moto ustedes contemplan algo respecto a eso

R: Si claro pues obviamente como nosotros hacemos parte de una casa matriz digamos que hay una iniciativa de reducción de huella de carbono, la huella de carbono esta desde la fabricación hasta la disposición entonces pues obviamente la mayoría de los de las partes con la que con las que se fabrican las motocicletas se pueden disponer bien, entonces digamos que acompañamos esas iniciativas.

P: Hay un tema de integración que le exigen a las ensambladoras eso los afecta a ustedes.

R: No, de alguna manera nos permite màs flexibilidad sobre los productos.

P: OK sobre el gobierno y las entidades cuales entidades ustedes creen que son los que màs apoyan el sector de motocicletas en Colombia.

R: Pues hombre ANDI y FENALCO, ellos son pues digamos agremiaciones que permiten tener una voz màs alta en la relación Estado Institución y Empresa.

P: Bueno Camilo muchas gracias por haber brindado su opinión sobre el tema de la gobernanza en el mercado de las motocicletas muchas gracias.

ENTRETIEN 11

Tuluamotos – Tejada, W.

P:Buenos días Estamos con el señor William Tejada estamos realizando una investigación sobre los mecanismos de gobernanza en las empresas innovadoras, en los mercados maduros que queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada a la forma en cómo organizan las transacciones las organizaciones, para que la innovación pueda conducir a resultados concretos Buenos días Don William estamos en la empresa

R: Tuluamotos

P:Su cargo Don William

R: Gerente general

P:Qué tipo de objeto social tiene su empresa

R: Es venta y reparación de motocicletas

P: Tiempo de operación de la empresa

R: Exactamente desde el 83 desde 1983 o sea 34 años

P:Número de empleados actualmente

R: 117

P:Es una empresa local regional nacional multinacional

R: Es màs que todo nacional tenemos tanto en el Valle como en Nariño

P: Y cobertura y sedes ¿Cuàntas son en este momento?

R: Por Honda tenemos 7 y por Hero 9

P: Son dos marcas que estàn manejando actualmente

R: Son dos marcas que se estàn manejando

P:Okay. Sobre la evolución del mercado de las motos de acuerdo a su experiencia como ha sido esa evolución en Colombia.

R: Bueno la evolución del mercado ha sido en parte muy positiva porque la gente dejo de ver la moto solo como algo sólo de deporte para volverlo un medio de transporte tanto individual como para las empresas y lo otro que pasó, mucho y ayudo a su evolución, es que la mujer empezó a ser usuario motocicleta eso creo ya casi en algunas ciudades como un 50 50 en las ventas como en Tuluà.

P:¿Cuàl cree usted que es la tendencia actual de los productos de las motos y los servicios en el sector de motos?

R: La tendencia van a ser motos con tecnología, o sea van a ver dos mercados uno en la base de la piràmide qué la està manejando algunas motos, marcas como AKT y se estàn metiendo marcas como Hero, pero la mayor Innovación en tecnología estàn en las grandes marcas como Honda, Yamaha, Suzuki, como Hero que son las que ella estàn trabajando sin carburador, motos de inyección, motos con tecnología y 3S como Hero que son igual que un BMW o un Mercedes y la moto se apaga y aceleras cada vez que haces un pare y vuelve y prende.

P: podríamos decir que las bases de la piràmide son

R: en el estrato 1 y 2

P: y las màs sofisticadas

empiezan en estrato 3 4 5 y hasta 6 ya también estàn consumiendo por ahorro y pico y placa. Que han llevado a Toda la gente va a tener una moto que no tiene restricciones.

P:De acuerdo a su experiencia, ¿En qué estado usted considera està el mercado de motocicletas en Colombia? està en crecimiento es maduro.

R: Es un mercado Maduro que tiene hoy parte del ciclo, los ciclos siempre se han mirado por 7 años que cada 7 años baja el mercado después vuelve Y se reactiva yo creo que este es el pico donde està bajando, Esperamos que ya el próximo año vuelva y se nivele y vuelva a su constante crecimiento para llegar hasta las 700.000 motos.

P:¿Hacia dónde cree usted que va el mercado de motos, va a seguir constantemente creciendo?

R: Sí claro. Porque si uno analiza por ejemplo cuando empezamos nosotros el negocio de motos, uno analiza por ahí en el 86 en el 90, las motos en sí no han subido, antes han bajado uno se pone, analiza los años anteriores, en el 86, vos conseguías una moto, en estos días estamos mirando en estos días Una C90 en el 90 valía màs o menos variar $4.300.000 ahora si viniera esa moto aquí estaría alrededor de los 4 millones con un nivel de ingreso mayor de la gente.

P: Bueno y esa tendencia de precios a que Se debe

R: A la mayor competencia hizo que las marcas mayores volúmenes de compras también de las marcas las consiguen por esas escalas de compras, mejores precios han bajado mucho algunos impuestos y ha subido el IVA, pero han bajado los impuestos de importación y eso ha logrado mejores precios, pero lo que te decía yo mira, en el año 90, por ejemplo, nosotros para hacer una publicidad porque nosotros sacamos la publicidad que nosotros sacamos una publicidad de bàjese del bus y móntese en la moto, uno tenía que coger al papa a la mamà y a un hijo, para hacer diez tiquetes diarios cuatro del papà, cuatro de la mamà y dos del hijo que como estudiaba, por el estudio no iba sino por la mañana y por la tarde, con eso lograba uno el valor de la cuota, en este momento sólo con un solo pasajero logras el valor de la cuota, porque en el 90 las tasas de interés eran al 4% mensual, y en este momento conseguís tasas desde el uno medio hasta el dos punto tres, o sea que es màs económico comprar una moto ahora, aunque en los años 90, 86, 90 la gente por las altas tasas de interés y que las motos subían con el dólar cada vez, una persona compraba una moto la pagaban en 36 meses, la vendía y le ganaba plata le sacaba los intereses, el valor que le costaba la moto y así tenía una utilidad , ahora ya no se ve eso, pasa normal en todo el mundo, la moto se devalúa.

P: Muy bien, Sobre los nuevos competidores que han ingresado al mercado como estàn compitiendo Qué innovaciones han traído

R: Hay unas innovaciones que ha traído AKT, ha traído en algo BAJAJ, mi percepción es que motos bonitas con innovaciones que uno dice màs o menos, pero la tecnología del motor, no es de Última Generación cómo tiene Honda, cómo tiene Yamaha, sino generaciones màs antiguas por ejemplo nosotros tenemos como Honda motores ya de cadenilla, ellos todavía estàn con motores con varilla impulsadora, que eso ya es algo muy viejo, o sea tienen mayor consumo de

combustible y tienen problemas graves de calidad porque AKT manda a hacer en varias fàbricas, no fabrican ellos o sea que su control.

P: **Y cómo frente a esas innovaciones ustedes contraatacan o no necesitan.**

R: En un principio, AKT Cuando entró, entró muy fuerte, tanto que llegó a ser el tercero en mercado con unas ventas anuales de 70.000 motos que era muy buenas, pero ya ellos bajaron a niveles de 20.000 ya es el quinto a nivel de ventas, cuarto, quinto a nivel de ventas, pero por sus mismos problemas de calidad, aunque han mejorado eso si hay que reconocerlo, pero siguen teniendo fallas.

P: **Cuando uno habla de mercados uno habla de sustitutos, por ejemplo, bicicletas u otros a ustedes los afectan esos sustitutos, algunos que usted conozca.**

R: En este momento no, porque las bicicletas eléctricas si vos las analizas, las motos eléctricas, la gente le gusta utilizar la moto así como va a trabajar, los fines de semana para pasear y la autonomía de una motocicleta eléctrica no le da y las bicicletas eléctricas llegaron a precio de moto y fuera de eso la persona que compra una bicicleta quiere hacer el ejercicio.

P: **Muy bien, ¿Qué marcas o empresas conoce usted como las que màs innovan en el mercado de motos en Colombia?**

R: Pues En este momento BAJAJ o AUTECO con su marca BAJAJ, o sea que Honda en este momento està recuperando ese liderazgo en innovación y veo las otras muy quietas,

P: Sobre la innovación de estas marcas, que podría digamos comentar de cada una de estas marcas, en términos de su Innovación.

Por ejemplo, el otro que ha innovado es Hero, en sus motores, pero se ha quedado en sus modelos en la estética del modelo, se espera que para el próximo año ya haya otro tipo de modelo que no sea para el mercado indio, sino que sea para el mercado colombiano y este de Sudamérica que es un mercado un poquito màs exigente en el modelo de la moto como moto en su configuración.

P: **Bueno, Cómo percibe la innovación en el mercado de motos Colombia hoy**

R: Hoy, el mercado va a ir para motos de inyección, para eso va, y va algo muy grande porque vamos a pasar de manejo que tenían las CUB, ese mercado va a tirar mucho a moto scooter que es una tendencia mundial.

P**: Y hablando de estas innovaciones para usted Cuàl ha sido las màs relevantes en el mercado hasta la fecha.**

R: Por ejemplo hubo una que fue un boom el año pasado, que fue el lanzamiento de Honda de la 190 estéticamente es la moto màs bonita que hay con componentes, como su inyección electrónica, su sistema de frenos, sus barras invertidas, que nunca había habido en unas barras invertidas en una moto pràcticamente que es de calle, todo eso llamó la atención e hizo Qué Honda creciera sus ventas, que veníamos de un decrecimiento del 40% a terminar creciendo un 2% al final del año o sea que en 6 meses, menos de 6 meses, en 5 meses volteo las ventas y en ese momento Logró qué Honda este año también sea la única marca que va creciendo.

P: Muy bien, sobre la innovación en el mercado A qué se debe esa innovación cuando es bàsicamente importador y ensamblador y no productor.

R: Pues de todos modos la gente lo pide y el que innova, la gente, el cliente està buscando eso innovación Innovación en todo el mercado en el mercado bicicletas, en el mercado de bicicletas sí que lo vemos, cada año la bicicleta los componentes cambian totalmente, en motos no, porque es màs costoso, pero si se està viendo, que se cambia, algo nuevo siempre està trayendo una moto cada año, en algunas marcas.

P: **Bueno sobre la estrategia de innovación,Cuàles cree usted que pueden ser los movimientos estratégicos de las empresas que pueden Conducir a una estrategia de Innovación en un mercado. ¿Qué movimientos estratégicos pueden hacer?**

R: Pues pueden innovar en muchas partes ahorita se està innovando mucho en la financiación, por ejemplo, en la financiación de la moto en que ya la moto se le està dando un mayor valor agregado a la gente ya no se le pide codeudor ya la moto no sé pignora entonces un montón de facilidades que la gente les ve como un valor agregado y que le sale màs económico ya las tasas de interés son mucho màs asequibles hace 20 años los Bancos no querían saber de financiación de motos y ahora los principales apostadores a la financiación de motos son el sistema financiero, antes las financieras las tenían que montar las mismas ensambladoras, ahora no.

P: **Hablando sobre el tema también de repuestos y accesorios ahí también estrategias de innovación en repuestos y accesorios de las motos.**

R: Sobre todo, accesorios vos estas vendiendo la moto, de una vez con los accesorios colocados mucho cliente està mirando, se estàn exhibiendo con accesorios para que el cliente de una vez vea todo un solo paquete y el cliente se lo lleve completo.

P: **¿Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motocicletas?**

R: Las Fàbricas, porque todo està limitado a lo que hagan las Fàbricas, en cuanto a la cuestión del modelo, yo otra Innovación por la cual nos vemos afectados es que, con la situación con las entidades financieras de cartera, al deteriorarse la cartera ellos aprietan los requisitos y las ventas se merman.

P: **¿Y Cuàles son los principales facilitadores de esa Innovación?**

R: Los principales facilitadores, muchas veces cuando no hay Innovación de parte del fabricante se busca innovar con los accesorios para le como otra presentación a la moto y eso gusta por ejemplo nosotros aquí tenemos que personalizamos la moto le cambiamos las calcomanías que vienen originales y a la gente eso le ha llamado mucho la atención y siempre lo hemos hecho por muchos años nosotros aquí somos un referente de eso tanto así que la fàbrica ya està tomando eso y està permitiendo que los concesionarios hagan esa Innovación.

P: Fue muy difícil haber implementado ese tipo de innovación.

R: Tuvo que salir el doctor Mantilla para que se pudiera hacer.

P: Bueno, de acuerdo a su experiencia y que hemos hablado de innovación Cuàles son las acciones que emprenden las empresas a la hora de innovar en el mercado, en este caso pues la ensambladora, la que usted conoce.

Pues hay innovaciones como una estrategia que hicieron antes que no se miraba mucho el precio las ensambladoras pensaban que la gente estaba dispuesta a pagar un precio alto y con la llegada de AKT que entró y nunca nadie ni ninguna ensambladora había mirado la base de la piràmide, la llegada de AKT con sus préstamos a esa base de la piràmide de estratos 1 y 2 y con crédito, porque

esa esa gente no era sujeto de crédito, creo un nuevo mercado un nicho muy grande que ya todas lo estàn aprovechando ya hay màs confianza de que ese Cliente va a pagar bien, eso generó que los bancos también se metieran en ese cuento y dejaràn de exigir tanto requisito porque es que hace veinte años nosotros podíamos 3 y 4 fiadores y ahora ya una persona con salario mínimo puede salir con una moto, antes no pasaba eso.

P: **Muy bien cuando hablamos del tema de innovación, Hay diferencias entre ensambladores e importadores.**

R: Pràcticamente hay importadores qué fue lo que vimos antes, que fue cuando las marcas chinas entraron que la innovación de esas marcas chinas, pues podían innovar muy ràpidamente, copiaban sacaban lo mejor de una y otra, pero por sus mismos problemas de calidad ese mercado se cayó la gente perdió la confianza en las motos chinas y por eso vos ahorita vez un mercado tan grande como es el colombiano y esas motos de esas marcas su injerencia en el mercado es mínima.

P: **Los proveedores por ejemplo que usted conoce, innovan proveedores de repuestos.**

R: No porque normalmente es lo que manda la fàbrica, hay innovación en la parte de accesorios eso si hay, los proveedores que sean nacionales e internacionales que innovan mucho

P: Y conoce algún tipo de innovación de esos accesorios, por ejemplo.

R: Sí claro los frenos todas las barras protectoras para seguridad del cliente, sillines, se le ponen los Strovers a las direccionales, al freno, la parte del stop, hay cambios estéticos.

P: Muy bien, Comentaba sobre que sus puntos de venta innovan, serà que todos los canales de distribución hacen lo mismo, innovan y porqué cree que no hacen eso.

R: No, muy pocos, no sé de pronto no tienen una persona creativa dentro de la organización que les ayude a hacer eso, o que vea un poquito màs allà es mirar un poquito màs allà que le ofreces a un cliente que no tenga la competencia.

P: Considera que la creatividad impulsa la innovación.

R: Claro y cuando vos innovas le metes valor agregado a la moto, este es un negocio que tiene que tener generadores de utilidades, la moto como sola no te sostiene un negocio entonces tienes que crear generadores de utilidades Cómo matricular la moto como vender el seguro, como colocarle los accesorios.

P: **Muy bien sobre las nuevas tecnologías que estàn ligadas al tema Innovación cree usted que no ha habido en el País una creciente adopción de otras tecnologías, para las motos**

R: Pues en este momento lo que màs està mirando, es sistemas de frenos y seguridad ya hay mucha moto con sistema ABS, han cambiado ya por frenos con discos rotulados, que eso da una mayor eficiencia, ya barras invertidas con un manejo que le da una mejor suspensión, mejores llantas, si ha habido mucho y ahora lo de inyección ya no se trabajaba carburador.

P: **Ok, muy bien sobre el tema de mecanismos gobernanza en la parte financiera, de acuerdo a su experiencia, como es la inversión o los destinos financieros para generar innovación, en las ensambladoras, en las empresas del sector**.

R: Normalmente uno ve como que la que màs ha innovado en eso, en parte lo ha hecho AUTECO con su financiera y Honda que yo creo que es la que màs ha innovado con su financiera PROGRESER, eso ha hecho de que tengamos como una diferenciación, una zona azul que nos protege en un momento en que los bancos paran de financiar y fuera de eso cogemos un nicho de mercado que no està sujeto a que le presten, y en eso ha sido un apoyo muy grande PROGRESER para todos los concesionarios y saca innovaciones en planes para acoger mayor cantidad de público, o sea ir bajando hasta casi la base de la piràmide porque ellos ya tienen hasta lo que hacía antes AKT con su tarjeta éxito que les presto a la gente de salario mínimo, en Honda ya està eso, mientras que almacenes Éxito que era con la financiera tuya les financiaba a AKT eso sí se recogió

P: **Le he escuchado el tema de la base de la piràmide, ustedes actualmente atacan la base de la piràmide**

R: Sí claro es un mercado muy grande.

P: O sea han tenido éxitos en ese mercado.

Sí claro.

P: Muy bien, sobre la estructura organizacional Cómo se organiza la estructura organizacional para que se dé la innovación Pues en lo comercial en la distribución de las motos.

Aquí hay una cabeza que es el gerente después Hay un subgerente pero tenemos una jefe de ventas y cada almacén tiene un líder de punto de venta qué es el encargado del manejo de sus asesores Y es màs integral porque no es sólo sus asesores sino que maneja también la parte de servicio y posventa o sea se vuelven màs integrales porque en el negocio de la venta de motocicletas, pesa mucho la parte de post venta el servicio que le des al cliente, la respuesta ràpida, la garantía que eso fue lo que le pasó a las motos chinas, nunca tuvieron una respuesta ràpida y nosotros preferimos desbaratar una moto de nosotros para que el cliente no percibe un daño, a tener motos que el cliente esté descontento porque su moto esta varada porque si la compró la compró porque la necesita.

P: **Sobre las ensambladoras ¿conoce cómo se organiza la estructura, son estructuras grandes?**

R: Hay ensambladoras que tienen estructuras muy grandes, como Fanalca, como Yamaha, como Suzuki como BAJAJ, tienen estructuras muy grandes o sea basadas mucho, unas en la venta y otras en el servicio, pero todo es integral es que el que no tenga un buen servicio ahora, no va a vender.

P: O sea que en la posventa estàn trabajando fuertemente:

R: y màs ahora con las regulaciones que ha hecho el gobierno para que al cliente se le preste un excelente servicio con los PQRS que una moto llega a fallar dos o tres veces por lo mismo entonces toca devolverle la plata al cliente, o cambiarle la moto.

P: **Sobre la ambiental, que se ha tenido en cuenta para el mercado de las motos respecto a la innovación ambiental.**

R: Pues han mejorado las emisiones ya en este momento estàn casi todas las motos en euro 2 y ahora empiezan a entrar por regulación del gobierno todas tienen que estar a Euro 3

P**: Y qué significa esa regulación**

R: Son regulaciones ambientales o sea de contaminación o sea tienen que ir mermando, mermando la contaminación de las motos, por eso desaparecieron las motos de 2 tiempos.

P: **Muy bien, Cómo aprende la empresa sobre todos estos temas de innovaciones, cómo aprenden las ensambladoras también.**

R: Cómo aprendemos, pues màs que todo sobre temas de euro, de todo, pues pràcticamente nos lo traen porque nosotros no tenemos cómo modificar o como saber que como se hace.

P: O sea es una regulación se implementa y tienen que cumplirla

R: Si hay que cumplirla.

P: OK, la junta directiva Cómo maneja las relaciones de autoridad o poder para que se dé la innovación

R: Ellos son muy abiertos conmigo, por ejemplo, en el sentido de nosotros le pasamos la propuesta y nunca hemos tenido diferencia, y a la gerencia le han dado mucha autonomía para hacer las cosas.

P: Hay un tema de innovación que està ligado a repuestos, baterías, llantas y a disposiciones finales o sea se està haciendo algo sobre el tema de innovar en disposición final, la moto tiene un ciclo de vida.

R: Si, Nosotros por ejemplo, se ha mirado mucho en contaminación o sea nosotros tenemos que disponer el aceite, entregarlo a una persona que viene y lo recoge, y nos certifica que nosotros se lo entregamos y ellos tenían le dan una disposición final de acuerdo a lo que dicten las medidas del gobierno, lo mismo en baterías ya por ejemplo no podemos hacer lavados aquí dentro de nuestros talleres, lavados con agua a presión, de todo, no, puro lavado ecológico lo mismo los lavados de las piezas de motor, todo eso que antes se hacía con gasolina y todo se iba por el alcantarillado, no ya nosotros, todo son materiales biodegradables, que no causan nada de contaminación ni nada; cosa que no ha pasado, que lo estamos viendo, ayer tuve una reunión con el PO Taylor, decía yo que Tuluà es una bomba de tiempo con la mano de talleres que hay, porque todos esos mecànicos que no estàn sujetos a ninguna regulación y no los visitan para regular eso,

botan por el alcantarillado aceite, gasolina y todo eso y exponía yo el caso de qué, que pasa si hay un incendio en alguna parte o tira un fósforo una persona al alcantarillado, es una bomba para que vuele todo lo que hay por ahí abajo, porque eso hay una acumulación de gases grandísima.

P: Muy bien muy bien correcto Qué mecanismos para ustedes pueden incentivar la innovación desde el punto de vista social la tendencia, la gente, la población.

R: La tendencia de la gente es tener su medio de transporte, es una tendencia muy grande antes uno empieza a ver poco a poco la moto la ciudad y después se incrementó con la mujer que ya se montó en la moto porque la mujer fue la màs reacia montar en moto y ahora ya por las carreteras vos ya ves que entre ciudades los fines de semana la gente viaja de ciudad a ciudad con su moto como si fuera algo normal y que le genera, le genera que gana tiempo esta màs tiempo con su familia en el sentido del trabajo, del trabajo a la casa el tiempo que le toma es mucho menor y en los desplazamientos, ahorrar tiempo, dinero, màs ràpido.

P: **Desde el punto de vista económico que puede incentivar la innovación.**

R: Los ahorros que tiene la persona, porque antes la persona su transporte era un gasto que nunca lo veía recuperado, en el caso de la moto le queda la moto

P: **Muy bien y desde el punto de vista político e incentivar a la innovación**

R: Es que uno en la parte política lo que nota uno es la persecución al motociclista, como un medio de que le entren màs rentas al municipio al motociclista lo persiguen tienen razón en eso, el mal parqueo, el que no utiliza el casco, el que no lleva el SOAT, pero falta mayor apoyo, mayor capacidad como te digo yo, que a la gente la culturicen en eso, primero antes de hacer màs represiones en el sentido.

P: **Y hay algunos programas de pronto de educación, que se esté brindando desde lo político.**

R: Desde lo político ahora tenemos una situación muy grave con el SOAT una situación muy grave con el SOAT, las grandes IPS son de los políticos, y ya el SOAT se volvió un negocio para ellos porque el SOAT te paga a los 30 días entonces una persona con cualquier, caída que sea mínima ellos hacen el SOAT lo atienden con base el SOAT te hacen firmar todo en blanco y después pasan cuentas hasta de 17 millones de pesos, fuera de eso a cada ambulancia que les lleve un paciente

con SOAT le dan doscientos mil pesos, por ejemplo en Tuluà, en este momento que es una ciudad muy pequeña hay 15 ambulancias trabajando con el SOAT.

P**: Algunos hablan de la masificación del consumo de las motos, usted està de acuerdo con esa frase.**

R: Si pràcticamente si, uno ya ve por ejemplo en muchas ciudades y ciudades pequeñas o intermedias como Tuluà el transporte público se acabó, y lo acabaron las motos por los moto taxis porque ya en cada casa hay cuatro o cinco motos, es un medio necesario ya.

P: **Ya, cuàl cree usted que es el papel del estado en la masificación de ese consumo de motos.**

R: El papel del Estado Pues en parte ayudado con la baja de impuestos, ha ayudado a que se masifique, Pero hay muchas restricciones, podría ser mayor la venta de motocicletas recordemos que el SOAT, por ejemplo, si el SOAT fuera màs económico, el SOAT es demasiado costoso por las implicaciones que tiene de fraude, todo eso, pero el SOAT debería ser algo individual de la persona, no de la moto.

P**: Cuàles considera usted, son los factores por los cuales se ha masificado ese consumo de motos.**

R: Por el ahorro, tanto de dinero, tiempo, y que puede pasar la gente màs en familia, la gente le perdió el miedo, el temor a manejar una moto, hay gente, así como hay accidentes por la mayor cantidad de motos que hay, en estos momentos en Colombia hay màs motos que carros, eso nunca se había visto, también hay gente que se ha preocupado por aprender y manejar las normas de trànsito.

P**: Sobre las tecnologías nuevas o el uso de tecnologías nuevas, qué tanto considera usted que el gobierno està apoyando para incentivar estas tecnologías.**

R: Con las regulaciones que hacen, de qué por ejemplo primero saco las motos de 2 tiempos y después la Euro, Euro 2 y ahora la Euro 3 eso es un apoyo, pues obligatorio, pero es muy bueno para todos, porque en un momento dado todos estamos en el mismo punto.

P: La regulación actual, de acuerdo a su experiencia por parte del gobierno qué es lo que màs està afectando al sector de motos.

R: En este momento, que no se consigue el SOAT para motos nuevas, entonces no se puede matricular, ha sido, es busque y busque ciudades a nosotros nos toca ir muy lejos para buscar los SOAT y es una presión de las aseguradoras, para que el gobierno mire y le ponga coto al fraude.

P: **OK, de acuerdo a su experiencia cuales ha sido la que màs ha apoyado el gobierno frente a esas regulaciones para la innovación.**

R: Para la innovación, el gobierno ha apoyado mucho el crédito para la gente y por el crédito la gente pudo llegar a hacerse a su vehículo propio

P: En pocas palabras, Cómo ve el futuro del mercado de motocicletas.

R: Para mí es un mercado que va a ser muy creciente y la innovación lo que te decía yo, se va a cambiar y va haber tendencias van a cambiar las motos de Ciudad van a ser scooter, las motos para la gente salir afuera, va haber una mejora, en el sentido de motos un poquito con mayor seguridad, con frenos ABS, esa tendencia la està viendo uno, de que se le està aportando mucho a la seguridad, se està pensando mucho en la seguridad de la persona que maneja la moto.

P: Cree usted que con el tema de importar actualmente e integrar una parte de la moto en Colombia, mejora la industrialización en el país.

R: Sí claro, porque hay màs empresas que estàn trabajando solo para hacer parte de esa integración para construir la parte del componente de integración y en las motos, eso ha generado empleo, la motocicleta genera mucho empleo, nosotros nos hemos preocupado mucho. por ejemplo, por crear talleres amigos para capacitar esa gente porque nosotros sabemos que no podemos atender a todas las motos en nuestros talleres y eso genera empleo que es lo màs importante.

P: **Es posible que a futuro podamos tener una moto colombiana producida totalmente.**

R: Es muy difícil.

y porque, cree usted?

De pronto, el único que puede hacer una gran integración es HERO, porque està entre su mente, construir casi pràcticamente la moto acà.

P: Cree que el trabajar ese tema de innovación pueda digamos que cambiar a todas las posiciones en el mercado, pueda ser màs adelante líder de esta marca que si està pensando.

R: Depende de la economía de escala que logre, o sea si él logra producir aquí y exportar, si puede con una economía para que saqué unas motos con un precio que se amolden a lo que espera la gente.

P: Conoce alguna de las marcas que estàn exportando en estos momentos.

En este momento exporta un poco Suzuki, Honda creemos que no está exportando, Hero está exportando algunos de sus modelos y va a exportar màs modelos, pero creo que son los únicos que estàn exportando.

P: Bueno Don William, Muchas gracias por su opinión

A usted, muchas gracias.

P: Muchas Gracias por todo.

ENTRETIEN 12

Yamaha –Sebastiàn Arrubla Monsalve.

P: Buenos tardes, Estamos realizando la investigación sobre los mecanismos de gobernanza de las empresas innovadoras en los mercados maduros, queríamos hablar un poco sobre la gobernanza la cual està asociada a la forma cómo organizar las transacciones las organizaciones para que la innovación pueda conducir a resultados concretos en la misma organización.

P: La empresa en la cual usted trabaja ¿Cómo se llama?

R: Incolmotos Yamaha

P:El cargo que tienes actualmente

R: Jefe de proyectos corporativos e Innovación.

P:Tu nombre

R: Sebastiàn Arrubla Monsalve.

P:Qué tipo de objeto social tiene su empresa

R: Venta, producción y comercialización de motocicletas y comercialización de productos musicales marca Yamaha.

P:Tiempo de operación de la empresa ¿Cuàntos años tiene la empresa?

R: La Empresa, 41 años

P:Número de empleados con que cuenta actualmente

R: 1200 aproximadamente.

P: **Es una empresa local, regional, nacional o multinacional**

R: Es una empresa mixta tiene capital extranjero y capital local.

P: Cobertura y Sedes

R: Propias, digamos que tenemos la sede principal acà en Girardota y tenemos 10 puntos de venta a nivel nacional y màs de 300 tiendas de distribuidores autorizados a nivel nacional, también.

P: ¿la empresa exporta?

R: La verdad muy poco, pues sobre todo cuando son por solicitudes directamente desde la casa matriz en Japón.

P:¿Su actividad económica principal Cuàl es?

R: Ensamble de motos y comercialización de motos

P:Okay perfecto, de acuerdo a su experiencia ¿Cómo ha sido la evolución del mercado de motocicletas en Colombia?

R: Las motocicletas digamos que han sido muy basadas en todo lo que es el tema de tecnológico, antes pues se comercializaban motos 2 tiempos y digamos que las primeras marcas pioneras en el mercado de motocicletas han sido AUTECO y Yamaha, han sido las marcas con màs recorrido y màs tiempo pues acà en Colombia con el paso de la tecnología 2 tiempos a 4 tiempos digamos que fue un hito importante porque obligo a todas las empresas ensambladoras a generar cambios en su tecnología y en sus modelos para favorecer el ambiente.

P:¿Cuàl cree usted que es la tendencia actual de los productos o servicios en el sector de motocicletas?

R: Definitivamente lo que sea amigable con el medio ambiente y digamos que el gobierno ahorita està reglamentando mucho, mejor dicho, està muy enfocado en favorecer el transporte público y el transporte pues bicicleta y el transporte muy ecológico entonces digamos que productos que tengan que sean amigables con el ambiente que es uno de las principales tendencias en el sector motociclista.

P: **Respecto a ser amigable con el medio ambiente ¿qué es ser amigable?**

R: Por ejemplo, las emisiones de gases que se disminuyan lo màximo posible o se eliminen, por ejemplo, los vehículos, las motocicletas eléctricas las bicicletas eléctricas ahorita pues son tendencia en temas de movilidad pues y en motos

P:podríamos decir que eso son nuevas tecnologías.

R: Si nuevas tecnologías en motocicletas

P:Y porque digamos o de acuerdo a tu opinión porque el mercado no ha cambiado ràpidamente a esas otras tecnologías.

R: Digamos que se han presentado limitaciones primero pues la industria en Colombia Hay que ser sinceros, pues no maneja el mismo ritmo de cambio que se maneja en otros países y segundo digamos que la infraestructura del país no ha favorecido ese cambio por ejemplo en países de Europa encuentras fàcilmente estaciones de carga y otro tipo de infraestructuras que favorecen mucho a las motocicletas eléctricas, mientras acà en Colombia, ese tipo de infraestructura no es fàcil encontrar, por ejemplo AUTECO que ya ha entrado en el mercado una de las principales limitaciones que hemos sabido de ellos ha sido todo el tema de vehículos de carga, de estaciones de carga.

P:OK, habiendo hablado de este tema, en conclusión, cómo te consideras o cómo crees Hacia dónde va el mercado de motos en Colombia.

R: Como te decía digamos que la tendencia en el mercado de motos, digamos lo que se percibe en términos de futuro para ese mercado es como te digo a la movilidad amigable con el medio ambiente a ser màs estrictos, ósea el gobierno va a ser màs estricto con las normas ambientales y no solamente va a generar exigencias desde el punto de vista de movilidad, sino que también van a ver exigencias en cuanto a la disposición de residuos generados por esto, por ejemplo, ya en este momento hay una norma enfocada, esta en borrador, para todo el tema de la disposición de llantas para motocicletas, que para el tema de vehículos Ya està vigente pero en tema de llantas para motos, ya pues es una normatividad, pues que se viene desarrollando y a la vuelta de uno o dos años ya vamos a tener que estar haciendo una adecuada recolección y disposición de llantas para motos.

P:Pero por ejemplo cuando uno habla de recolección y disposición de llantas ¿llegan hasta ahí o también hacen reciclaje y otras cosas?

R: La disposición digamos que depende mucho, qué tan eficiente quiere ser la empresa en ese tema, o sea la normatividad exige que haya por ejemplo que si vos recoges, vendes 1000 motos tenéis que recolectar 2000 llantas usadas y esos dos mil llantas tenéis que darle una adecuada disposición disposición puede ser por ejemplo que tú le pagues a una empresa para que las

destruya, pero que la destrucción sea de acuerdo al marco legal pero si vos querés generar por ejemplo ingresos o querés genera ahorros en cuanto a esa disposición, puedes empezar a trabajar con diferentes empresas, para hacer desarrollos de producto a partir de esos materiales o esas llantas

P**: Bueno y sobre el tema del mercado y de acuerdo a su experiencia, En qué estado considera se encuentra el mercado de motos en Colombia**

R: Bueno el mercado ha venido decreciendo en los últimos dos años, bàsicamente se espera que el mercado se mantenga en los próximos dos años, pues se estabilice en los próximos dos años y digamos que las marcas pues que vienen con un porcentaje importante en la torta como AUTECO Yamaha, AKT y Honda se sigan pues manteniendo pues como líderes en el mercado, la penetración en este mercado no ha sido fàcil por parte de otras marcas precisamente por el recorrido que ya tienen estas marcas y la confianza que ha generado en los clientes.

P: **Cuando hablamos de Mercado también podríamos hablar de precios, de acuerdo a tu experiencia cuàl ha sido la tendencia en precios para este mercado.**

R:En los últimos años. Ha ido aumentando, producto de varios factores como lo son las reformas tributarias y la tasa de cambio, el incremento de la tasa de cambio en los últimos dos años ha generado que los precios de las motocicletas se incrementen considerablemente sobre todo porque un gran porcentaje del costo de las motocicletas depende de las importaciones que se hagan, las partes de las motocicletas un porcentaje muy importante son importadas, entonces en la medida que nosotros la tasa de cambio suba pues el valor de esas importaciones también va a aumentar.

P: **Cuando hablamos de costos, igual y de acuerdo a tu experiencia Cuàl ha sido o cómo se han modificado esos costos, ha habido modificaciones de costos en el mercado**.

R:Si los costos han venido aumentando en las motocicletas e incluso en todo el tema pues de partes, también ha venido aumentando, debido precisamente a las variables que te estaba comentando ahorita, que son la de tasa de cambio y todo el tema tributario, han incidido directamente en eso, algunas otras variables macroeconómicas; pues también han incidido en que la gente se reservé màs en comprar, pero digamos que las màs principales son esas dos, ahorita en el año 2016 que el mercado estuvo tan, en el 2015 y en el 2016 que la tasa de cambio tuvo tanta incertidumbre, tanta fluctuación digamos que eso incidió a que las personas, los consumidores esperaran, bueno esa

tasa yo espero a que baje, cierto, entonces esa incertidumbre también freno mucho las ventas en esos años Pues que fue de segundo semestre del 2015 y el año 2016 esa incertidumbre hizo que las personas se reservaran a comprar, entonces bajo mucho el nivel de ventas ahorita que ya la tasa de cambio se ha estabilizado el nivel de ventas Ha venido mejorando un poco, màs no ha recuperado su nivel Pues el nivel que llevaba en el año 2014 y de ahí para atràs, un mercado en crecimiento.

P: **Y crees que esos costos y los precios han afectado la venta de ustedes**

R: Sí definitivamente y lo que te digo también otros temas de desempleo pues otras variables que han hecho que las personas pues no se concentren en los bienes de primera necesidad, cierto.

P: Bueno cuando hablamos de Mercado es primordial hablar de la competencia sobre los nuevos competidores que han ingresado al mercado como estàn compitiendo Qué innovaciones han traído.

R: Bueno digamos que ahorita HERO pues estuvo entrando hace màs o menos 2 años si no estoy mal entraron al mercado como marca independiente Pues de Honda y ellos han venido ganando participación de mercados sobre todo pues en motos de bajo cilindraje en cuanto a innovaciones que han traído digamos que Honda por ejemplo ha venido revolucionando pues mucho el mercado con modelos con diseños muy innovadores y a precios muy competitivos, entonces digamos que Honda ha venido también mejorando su participación de mercado precisamente por eso.

P: Y **de estas marcas que estàn en el mercado conoces ¿cuàles son las que màs innovan en el mercado de motos?**

R: Pues el mercado de motocicletas digamos que en innovación en producto, se podría decir que Yamaha y Honda son las marcas que màs innovan y que digàmoslo así tienen un paso adelante en temas tecnológicos, no solamente en el desempeño de la motocicleta sino también en todo lo que son cumplimiento de normatividad ambiental mientras que una marca de motocicletas en Colombia tiene que cumplir con la normatividad Euro 2, Yamaha y Honda ya tienen modelos la verdad no recuerdo ahorita Cuàntos modelos pero ya tienen modelos Euro 3, que es una normatividad que es mucho màs exigente que la que pide la normatividad colombiana actualmente.

P: **Crees que los nuevos participantes pueden afectarlos con nuevas tecnologías y con nueva Innovación.**

R: La verdad lo veo difícil, pues porque, sobretodo HERO podría ser uno de los que pueda afectar bastante del mercado, sobre todo en bajo cilindraje, pero en otros modelos, no veo mucho crecimiento significativo pues en el mediano plazo.

P: Cómo percibes la innovación en el mercado de motos a hoy, actualmente.

Bueno, la innovación en el mercado de motos digamos que es muy basada en temas, esta muy basada en términos de diseños y desempeño, sobre todo pues en temas de potencia, y de, en términos de potencia pues principalmente, digamos que empezar a pensar que mejor dicho esta industria con respecto a otras industrias como las de vehículos y eso, el nivel de innovación es mucho màs tímido y de hecho la innovación en motocicletas, no es sacar tecnología de punta si no màs de ser seguidor de otras industrias, por ejemplo en términos de ABS, de frenos ABS, pues los ABS casi que se puede decir que salieron de la industria de carros y ahora pues ya varios modelos de motocicletas, a manera muy tímida vienen implementando sus frenos ABS otras motocicletas como la inyección electrónica también vienen del sector de autos y ya varios modelos en varias marcas de motos se vienen implementando pero como te digo, no es ritmo tan ràpido como el que manejan otras industrias, a mi modo de ver.

P:Fuera del diseño y del desempeño que tú hablas, Qué otras innovaciones existen en el mercado de motos.

R: Todo el tema de personalización, digamos que ahorita, pues Yamaha es muy pionera en todo el tema de personalización sobre todo pues con temas de ediciones especiales, y a ver que otro.

P: No sé si habrà otra Innovación en el tema de cómo se vende

R: Ah bueno en canales también se vienen dando innovaciones sobre todo en canales electrónicos, no solamente para publicitar la marca sino también como canal de venta, digamos que ese viene siendo un canal importante.

P: Y està cogiendo mucho auge.

R: Si, si està cogiendo mucho auge todo el tema pues de E-Commerce o los canales digitales lo otro es el tema de Omnicanalidad, que es no solamente concentrarse en el canal tradicional si no buscar alianzas y otros canales diferentes como de comercialización, definitivamente es una forma que las empresas ensambladoras de motocicletas también estàn viendo también como estrategia para implementar.

P: Sobre las alianzas tienen actualmente una alianza firme con sus competidores

R: no tenemos una alianza formal jurídicamente pues establecida pero si tenemos un acuerdo de colaboración, tenemos varios acuerdos de colaboración, uno participamos en el comité de ensambladoras japonesas estamos Fanalca, Yamaha, Suzuki y digamos que se tocan varios temas que afectan directamente pues al sector de motocicletas y se hace, digàmoslo así, relacionamiento con diferentes entidades para eso; y tenemos otro que es un acuerdo de colaboración entre 6 ensambladoras pero no sólo de motocicletas, sino ensambladoras de productos de alto componente tecnológico, esas ensambladoras son: HACEB, que ensambla electrodomésticos, Mitsubishi Electric, qué es ascensores y escaleras eléctricas, SOFASA que es ensamble de vehículos Renault, AUTECO y AKT; entre las 6 tenemos un acuerdo de colaboración y trabajamos en diferentes proyectos en pro del beneficio del sector, trabajamos proyectos de innovación, proyectos en temas de formación y desarrollo humano proyectos en temas logísticos, en temas de desarrollo de proveedores porque tenemos proveedores comunes.

P:Bueno y cuando hablamos de esas innovaciones Cuàl crees que puede ser el origen de esas innovaciones en el mercado de motos a que se deben

R: Bàsicamente necesidades identificadas en el mercado también cambios en normativas también ha llevado a la generación de esas innovaciones y tendencias a nivel internacional que se han ido incorporando pues en el país.

P: **Cuando uno revisa el mercado, el mercado es bàsicamente importador Y ensamblador a qué se debe la innovación en el mercado cuando tiene esa misma estructura o sea el mercado es importador y ensamblador, posiblemente si fuera productor o produjera directamente o pues muy posiblemente la innovación podría ser diferente a la que hay actualmente A qué se debe la innovación en el mercado nacional cuando es bàsicamente importador y ensamblador.**

R: Digamos con esa limitación que se tiene, digamos el tema de diseño y la calidad de los productos para las ensambladoras que hay en Colombia va muy ligado a lo que definen sus casas matriz, entonces que por ese lado esa restricción entonces teniendo en cuenta esa restricción la innovación en las ensambladoras importadoras se basa mucho en cómo innovar en procesos productivos, es decir cómo generar reducciones de costos, cómo mejorar esos canales de distribución y venta también se basa en cómo relacionarme con los clientes; es decir cómo puedo mejorar esa experiencia del cliente y en todos los servicios y productos que van alrededor de la motocicleta, por ejemplo en temas de accesorios, que se pueden realizar innovaciones, en temas de servicios posventa, también se pueden realizar innovaciones, en la forma en que defino los precios de mis servicios, también se puede innovar por ese lado, en la formación de convenios benéficos para el cliente, digamos que esas son las principales líneas donde se puede innovar, teniendo en cuenta que hay restricciones para innovar en el producto.

P:Bueno Y desde el punto de vista de estrategia, Cuàles crees que pueden ser los movimientos estratégicos empresariales, que pueden Conducir a que se realice perdonando la redundancia, una estrategia de innovación en el mercado.

R: Digamos que el primero que ya se ha empezado a dar, que es el tema de la Coopetencia empresarial que es trabajar conjuntamente con la competencia, en proyectos que beneficien directamente al sector, esa es una que nos ha parecido muy importante, la segunda, es la sustitución de importación que la sustitución de importaciones, digamos que es lograr conseguir proveedores en Colombia y que desarrollen y nos proveen las piezas de motocicletas que actualmente nosotros importamos. Entonces es tratar de cambiar esas importaciones por que sean proveedores colombianos. Esa seria otra, es el tema de experiencia del cliente diferenciarse en servicio, ya hoy cada vez màs las empresas se enfocan y los productos son cada vez màs homologados en términos de calidad, entonces lograr diferenciarse en servicios puede ser una estrategia ganadora, para poder perdurar pues para poder sostenerse el mercado.

P: **Bueno y sobre esas estrategias que tú mencionas, cuales crees realmente que son los aspectos màs relevantes para implementar la estrategia.**

R: Bueno, todo lo que tenga que ver con analítica de datos o Big Data, digamos que es un Pilar fundamental para todo lo que es la renovación tecnológica, todo lo que es apoyarse en sistemas de

información y automatización, la innovación abierta, es decir, encontrar no solamente o hacer trabajos no solamente con actores que estén dentro de la cadena de suministro, si no buscar también actores externos, digamos que esos pueden ser pilares bien importantes pues como para sostener esas estrategias.

P: **Bueno cuando hablamos del tema de innovación existen facilitadores y obstàculos Cuàles pueden ser los principales obstàculos a la innovación que presenta el mercado de motocicletas.**

R: El principal ya lo hemos conversado que ha sido el tema de que haya una restricción en la intervención de los productos de las motocicletas, que se producen y se venden acà en Colombia, eso es pues como la principal el otro, algunos normativas que pueden afectar los mercados, como es el tema de la prohibición de parrilleros, algunas normativas que impiden eso y reformas tributarias, que hacen que el precio del producto se incremente, entonces eso también genera obstàculos en términos de innovación, porque pues eso hace que se reduzcan presupuestos para innovar, digamos que otros obstàculos que se han visto han sido en términos de facilidades del gobierno, hay limitados mecanismos del gobierno para facilitar la Innovación en las empresas, cuando tú te pones a ver las convocatorias para obtener recursos para la financiación en temas de innovación, no estamos hablando, no llegan ni a cinco oportunidades al año y pues son muchas las empresas que entran a pelear esos recursos.

P: **E igualmente Cuàles pueden ser los principales facilitadores a la innovación que presenta el mercado.**

R: Bueno, digamos que ahorita la tendencia acà en Colombia y en Latinoamérica hay una cultura por el emprendimiento, cierto, o sea hay un espíritu porque no hay muchas ayudas como para el tema emprendimiento, pero sí hay un espíritu de emprendimiento por parte de muchos jóvenes y estas personas digamos que se han interesado mucho en generar Innovaciones para el mercado, entonces contar con el apoyo de ellos para que se generen esas innovaciones en el mercado puede resultar bastante interesante, las universidades, digamos que también son un mecanismo que facilita la innovación porque ya ellos han visto la necesidad de acercarse mucho màs a las empresas y aprovechar las capacidades que tienen esos estudiantes para desarrollar problemas reales, también es otro mecanismo que facilita la innovación, cierto, otros organismos gubernamentales

como RUTA-N, acà en Antioquia también es otro mecanismo que facilita mucho la innovación, porque digamos que ellos conectan empresas, conectan centros de desarrollo tecnológico con empresas, entonces ellos ayudan mucho a generar conexiones y a crear cultura por la innovación.

P: Bueno, de acuerdo a esto cuàles crees que son las acciones que emprenden las empresas del sector a la hora de innovar el mercado de motos. Acciones en términos de innovación, acciones en términos de comercialización, y otros, Cuàles crees que son los màs relevantes.

R: Pues definitivamente el tema de comercio electrónico, es uno de los màs relevantes, ahorita hay otros como lo son el tema de, el que te también te mencionaba ahorita, el empezar a buscar otros canales, otros canales diferentes, también pues ayuda mucho en temas de la comercialización y digamos que eso son como los màs.

P: **Cuando uno mira el mercado, en el mercado hay proveedores y distribuidores, ¿Qué tipo de innovación hacen los proveedores, por ejemplo?**

R: Bueno en esa parte y digamos que las innovaciones que desarrollan mucho los proveedores para el mercado de motocicletas en Colombia, digamos que puede, complementando la pregunta anterior, también ha sido un obstàculo para la innovación porque son proveedores de tamaño pequeño, pues son pequeñas empresas, son empresas con muchas limitaciones financieras, administrativas y técnicas, que hacen que nosotros definitivamente tengamos que salir a otros países a conseguir pues como los diferentes insumos para nuestros productos, los desarrollos en su gran mayoría, los desarrollos e innovaciones que ellos han logrado, digamos que han sido porque han venido de un acompañamiento que le han venido dando las empresas ensambladoras, nosotros actualmente tenemos programas de desarrollo de proveedores y en la red de ensamble también hemos trabajado proyectos para hacer desarrollo de proveedores, donde se trabaja con ellos, todo el mejoramiento de la eficiencia y la productividad y también la calidad de los productos, lo cual repercute en tener precios mucho màs competitivos, como para nosotros, pues los clientes de ellos.

P: Eso por parte de los proveedores, Los Distribuidores, Los canales innovan.

R: Muy poco digamos la verdad se ciñe mucho a los lineamientos que se dan por parte de nosotros pues que somos los ensambladores, las innovaciones de ellos van muy enfocadas en temas publicitarios y en temas de comercio electrónico, pero son iniciativas pues muy débiles y que

obviamente por el tamaño de ellos, pues no tienen tampoco la capacidad financiera pues como para innovar allí, hay por ejemplo hay mucho para innovar pues conjuntamente con ellos.

P: **¿Sobre las nuevas tecnologías que existen en el mundo, Conoce algunas?**

R: En el tema de motocicletas, sí, como te decía ahorita, nosotros hemos en temas de motocicletas, todo lo que son en los sistemas de frenos digamos que ya ha venido dàndose esa migración a temas de ABS, que sobre todo en motocicletas pues de bajo cilindraje que es algo innovador todo el tema de inyección electrónica, digamos que también ha sido algo que en estos últimos años se ha venido implementado en el sector de motocicletas, las Motocicletas eléctricas también ya aquí hay marcas que tienen motocicletas eléctricas y tienen pues las limitaciones de las cuales ya hemos hablado, y digamos que las màs relevantes podrían ser esas tres.

P: crees que en el país ha habido una creciente opción de esas tecnologías que mencionas

R: Pues ha sido como te decía muy lento el crecimiento pero pues digamos a hoy ya hay dos marcas Yamaha y Honda que ya tienen modelos Pues con inyección electrónica no recuerdo pues si Suzuki, pero sí sé pues que ya hay dos marcas que tienen motocicletas con inyección electrónica y frenos ABS, en muy poquitas motos, en alto cilindraje si hay motos con frenos ABS pero de bajo cilindraje muy poquitos modelos vienen con esa tecnología y motos eléctricas como te decía ahorita solamente conozco AUTECO que tiene ya una línea de motocicletas eléctricas, pues como ya penetrando en el mercado.

P: **Y no ven como un riesgo ustedes que ya estén trabajando el tema de las motos eléctricas.**

R: Claro, no, de hecho, nosotros pues también si bien no las hemos traído estamos en el proceso de estudio y de evaluación pues para empezar a migrar a esa tecnología.

P: Bueno sobre la empresa como tal en la parte financiera, ¿Cómo es la inversión para los destinos financieros ligados a la Innovación?

R: Bueno en Incolmotos-Yamaha, digamos que se destina un presupuesto para todo lo que es mejoramiento continuo, si, para proyectos de innovación, digamos que va muy por demanda, es decir no hay un presupuesto asignado específicamente a eso, sino que simplemente los proyectos que se vayan dando, se analiza su viabilidad financiera y si es viable, se implementa, se destina pues el presupuesto, pero no es que se tenga una bolsa de capital de riesgo o algo así desde el

principio de año, por ahora no, la idea es que por ejemplo para el 2018 si contemos con una bolsa de capital de riesgo o de capital como para inversión en proyectos de mejoramiento continuo e Innovación.

P:Bueno sobre la estructura de la empresa cómo se organiza la estructura para que se dé la innovación en los diferentes aspectos en lo comercial, en los contratos, en la distribución, en la producción.

R: OK, bueno digamos que hay una parte como encargada, cómo gestores de innovación somos tres personas, yo que soy el jefe de proyectos corporativos e innovación qué depende del director administrativo, hay otro jefe, que es el jefe de mejoramiento continuo, que se encarga pues de todo lo que son mejoramientos pues por el momento en procesos productivos, y hay otro que es el coordinador del programa de TPM o mantenimiento productivo Total, que también trabaja mucho en la parte productiva, pero digàmoslo así ahorita està migrando pues como a procesos administrativos. Digamos que estas tres personas somos gestores de la innovación de la empresa, pero digamos que la innovación siempre hemos tratado de inculcar que la innovación no està en una sola àrea, sino que, pues cada àrea debe tener diferentes, pues todos los empleados debemos ser promotores de la innovación promotores de la innovación y contribuir allí.

P: Hace un momento hablamos de la parte ambiental, por parte de la empresa de ustedes que se ha tenido en cuenta y como aprende la empresa sobre esos temas de innovaciones

R: Nosotros pues comparando, haciendo BENCHMARKING con otras empresas, nos hemos dado cuenta que el nivel de madurez en temas ambientales es bueno, específicamente porque Contamos con tecnologías que otras marcas de ensambladoras no tienen, específicamente con temas de tratamientos de aguas, con temas de procesos de pintura, y en una cultura por el cuidado ambiental, entonces digamos que nosotros de hecho dentro de nuestros Pilares està el cuidado por el medio ambiente, sí entonces en esa parte digamos que estamos pues adelante con el tema ademàs de que nuestros productos también van un paso adelante, en términos de cuidado ambiental con el tema de emisión de gases, y disposición por ejemplo de baterías y las normatividades que te comentaba ahorita.

P:Bueno y dentro del mercado quiénes son quienes estàn en el tema ambiental o los líderes en el tema ambiental

R: Internamente no sé cómo, pues internamente no sé cómo obtener acceso a la información pues no es fàcil, pero digamos que las ensambladoras japonesas pues tienen mucha ventaja en temas ambientales sobre todo pues porque desde las mismas casas matriz en Japón, se inculca mucho el manejo de, pues que se haga un buen manejo en esa parte ambiental.

P: **Sobre el Cogobierno la junta directiva de su empresa ¿cómo manejan las relaciones de autoridad o poder para que se dé la innovación?**

R: Digamos que la innovación hasta el momento no ha permeado hasta junta directiva, digamos que la gobernanza acà en Incolmotos- Yamaha se da hasta un nivel de presidencia, entonces las decisiones los apoyos vienen directamente desde Presidencia. Admito pues que hay un trabajo duro de seguir escalando el tema hasta Junta Directiva para que aporte y apoye màs este tema.

P: **De acuerdo también a su experiencia qué mecanismos pueden incentivar la Innovación en los entornos sociales, por ejemplo, de innovación en los entornos sociales por ejemplo los usuarios de las motos en la parte económica, en la parte política, ¿Que podría incentivar la innovación?**

R: A quienes, para las ensambladoras.

P: Para el mercado de las motocicletas.

R: Qué podría incentivar la innovación.

P: La parte social, la parte económica.

R: Sí digamos que estos mecanismos de cofinanciación pues donde el gobierno pues apoye económicamente puede servir bastante, la creación de programas de innovación abierta en donde haya diferentes actores como universidades centro de desarrollo tecnológico y empresas, también pueden facilitar bastante la innovación.

P: Considera usted que se ha dado una masificación del consumo de las motos en Colombia.

Pues no sé, pues nosotros vendemos alrededor de 500, 600.000 motos por año Pues sí esa cantidad Se considera masificación Pues yo diría que sí, pues a hoy estamos vendiendo por cada 15 colombianos hay una motocicleta, pero en países como Vietnam por cada dos habitantes hay una moto, entonces todavía hay mucha oportunidad de crecimiento ahí.

P: Y Bueno, Cuàles considera usted son los factores por los cuales se ha dado ese aumento del consumo.

R: Pues los principales han sido, primero las deficiencias en el transporte público, ha generado que muchas personas opten por el transporte propio, la segunda la entrada de competidores de bajo precio, si bien uno cree que competidores de bajo precio nos quitan participación, también es cierto que ellos aumentan el mercado potencial, porque una persona por ejemplo que monta en bus, dice, bueno, me compró una moto económica, pero en 2 años me monto en una moto de mayor valor agregado, cierto, que entrega mayor valor agregado, entonces digamos que eso también incentiva bastante a que el mercado crezca.

P: ¿Cuàl cree usted que es el papel del estado en el aumento del consumo de las motos en Colombia?

R: El papel del estado en el aumento del consumo.

P: ¿Tiene algún papel el estado para que se aumente el consumo o definitivamente no?

R: No, de hecho, ellos antes al revés, ellos buscan que el consumo de motocicletas baje, tanto así que el mismo alcalde de Medellín y varios alcaldes han dicho que la moto es màs contaminante que los vehículos, entonces digamos que antes ha colocado normativas que han frenado el consumo.

P: **Bueno hablando también el papel del gobierno, existen esas tecnologías que hablamos, Qué tanto considera usted que el gobierno està haciendo para incentivar el uso de nuevas tecnologías en el mercado de motos.**

R: Nosotros hemos tenido peleas con ellos, porque digamos que no hay incentivos que atraigan a inversionistas extranjeros a radicarse en Colombia, para que esas tecnologías pues sean traídas con mayor facilidad, entonces digamos que esto frena bastante el desarrollo tecnológico, de hecho pues incluso hasta algunas, no hablando de motos pero en otros sectores, ya varias empresas se han ido de acà porque no han podido con diferentes aspectos pues como a nivel país, que les ayuden a mejorar en su mercado.

P: Bueno como estamos hablando del gobierno, de acuerdo a tu experiencia. Cuàl crees que ha sido La regulación del mercado por parte del mismo que màs està afectando o vaya a afectar al sector

R: Qué regulaciones pueden afectar màs al sector

P: Cuàles existen y cuàles podrían afectar en un futuro

R: Actualmente en temas ambientales hay una normatividad una que tiene que ver con la emisión de gases, digamos que hoy se maneja un estàndar qué es Euro 2.

P: Y, ¿Qué es el Euro 2?

R: Bueno no, técnicamente no me sé muy bien la definición, pero Define unos estàndares en cuanto al tema de emisión de gases, entre màs sube el Euro, es decir Euro 3, Euro 4, hay màs exigencia en todo el tema de emisión de gases, actualmente la normatividad digamos que exige Euro 2, pero en unos años posiblemente esa normatividad suba Euro 3 o Euro 4 Entonces digamos que esa es una de las que incide bastante. Otra es la disposición de residuos relacionados con motocicletas, por ejemplo actualmente tenemos una norma para disposición y recolección de baterías usadas, cierto hay una exigencia que no recuerdo bien el número pero por cada cierta cantidad de motocicletas hay que recolectar una cantidad de baterías usadas y darles una adecuada disposición, esa misma normatividad va a salir para el tema de Llantas, pues ya sabemos que hay una norma borrador ahí, supuestamente salía este año pero todavía no ha salido, pero ya puede ser otra que se venga con eso, el tema de la restricción de parrillero digamos que también afecta mucho pues el mercado de motocicletas, en algunas ciudades del país pues se tiene restricción de parrillero y esto hace que muchas personas se limiten pues como para comprar motocicleta.

P: Cuando hablamos de disposición, tú hablas de disposición de llantas de baterías cómo puede ser el asunto de la disposición de las motos porque las motos tienen una vida útil Hay algún proyecto alrededor del tema de disposición

R: No, no que yo conozca y digamos que ahorita ese tema no se ha tocado y es porque los vehículos en Colombia no sé, tienen una duración pues bastante amplia, sí y digamos con todo el tema repuestos y todo, se logra alargar la vida útil de una motocicleta, pero por el momento no conozco normatividad enfocada a la disposición de una moto completa.

P: Muy bien Sebastiàn, muchas gracias por tu tiempo, sí, y seguimos pues en contacto con el tema de las motos.

R: Gracias.