

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**La incidencia del modelo de gestión empresarial en la
productividad de la empresa CODGRAF S.A**

AUTOR (ES):

Rivera Villarreal Holger Israel

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de Ing. Gestión Empresarial Internacional**

REVISOR:

Ing. Arias Arana Wendy Vanessa Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
20 de septiembre del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Rivera Villarreal Holger Israel**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. _____
Ing. Arias Arana Wendy Vanessa Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 20 del mes de septiembre del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rivera Villarreal Holger Israel**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **La incidencia del modelo de gestión empresarial en la productividad de la empresa CODGRAF S.A** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión empresarial internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____
Rivera Villarreal Holger Israel



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, Rivera Villarreal Holger Israel

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo, La incidencia del modelo de gestión empresarial en la productividad de la empresa CODGRAF S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de septiembre del año 2018

EL AUTOR

f. _____
Rivera Villarreal Holger Israel



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

REPORTE DE URKUND



Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS FINAL ISRAEL RIVERA 25-08.docx (D40997333)
Submitted: 8/27/2018 5:53:00 PM
Submitted By: ir_codgraf@hotmail.com
Significance: 1 %

Sources included in the report:

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
<http://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2012/07/02/sistema-de-gestion-innovadora/>

Instances where selected sources appear:

2

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por hacer de mí una persona perseverante y firme al cumplimiento de sus objetivos. Agradezco a mis padres y a su apoyo incondicional, sin ellos no hubiera sido posible llegar hasta este punto, gracias por darme los mejores consejos pero que me han hecho un hombre de bien y recordarme siempre que en esta vida se tiene que ser humilde y saber de dónde vienes para poder llegar a tener éxito. A mis hermanos porque a pesar de las peleas los amo y siempre les daré mi apoyo en cualquier situación de la vida. A toda mi familia, gracias por estar presente en todas las etapas de mi vida, desde mi infancia hasta a donde he llegado hoy en día. A mis amigos, gracias por ser parte de mi vida, por el apoyo que me han dado, mis amigos que de todo corazón siempre me han deseado lo mejor, los quiero demasiado y agradezco que Dios me haya permitido conocerlos. Gracias a mis profesores por el compromiso y dedicación, especialmente a mi tutora Wendy por siempre estar dispuesta a darme la mano. A todas las personas que en algún momento ocuparon un lugar importante en mi vida, gracias por ayudarme a forjar mi personalidad y ser mejor ser humano.

DEDICATORIA

El presente proyecto de titulación va dedicado a mi familia y a todas las personas que ocupan un lugar importante en mi vida ya que cada uno de ellos me han ayudado a formarme como ser humano.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ing. NANCY IVONNE WONG LABORDE PhD
DECANA DE LA FACULTAD

f. _____

Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. FELIX MIGUEL CARRERA BURI Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. _____

Ing. WENDY VANESSA ARIAS ARANA Mgs.
REVISOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CALIFICACIÓN

Holger Israel Rivera Villarreal

ÍNDICE GENERAL

Capítulo I	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.1.1. La Industria Manufacturera	3
1.1.2. El Sector Gráfico	5
1.2. Contextualización del Problema	7
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
1.4. Justificación	9
1.5. Preguntas de Investigación o hipótesis.....	10
1.6. Limitaciones y Delimitación.....	10
Capítulo II	11
2.1. Marco Teórico	11
2.1.1. La gestión empresarial.....	11
2.1.2. Modelos de Gestión empresarial	12
2.1.2.1. Los modelos de gestión clásicos simples	12
2.1.2.2. Los modelos de gestión clásicos complejos	14
2.1.2.3. Modelos de Gestión Modernos	16
2.1.3. La Productividad	27
2.1.4. Factores para medir la productividad.....	30
2.1.5. Indicadores de Gestión	30
2.2. Fundamentación Legal	33
2.3. Marco Referencial	33
2.4. Identificación de las Variables	34
Capítulo III	35
3.1 Diseño de Investigación	35
3.2. Tipo de Investigación.....	35
3.3. Alcance.....	36
3.3 Población y Muestra	36
3.3.1. Población	36
3.3.2. Muestra.....	37
3.4. Técnica de recogida de datos	37
3.4.1. Lista de Observación	38
3.4.2. Cuestionario.....	51
Capitulo IV	58
4. Análisis de los resultados	58
4.1. Lista de Observación.....	58
4.2. Encuesta aplicada a los jefes de cada departamento.	62
4.3. Encuesta aplicada al Administrador General	79
4.3.1. Análisis de la encuesta aplicada al Administrador	80
4.4. Indicadores para medir el proceso	81
4.4.1. Puntos de mejora:	81
4.4.2. Posibles Indicadores:	82
Conclusiones	84
Recomendaciones	85
Bibliografía.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre Modelo por objetivos y resultados.	22
Tabla 2: Población de la Empresa CODGRAF	37
Tabla 3: Operacionalización de la variable independiente	52
Tabla 4: Operacionalización de la variable dependiente.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Grafico 1: Composición de la Industria Manufacturera, según el BCE, elaborado por Israel Rivera.....	3
Grafico 2: Evolución y participación de la Industria Manufacturera en el PIB de la Industria Manufacturera. Datos Extraídos de la Revista EKOS (2018). Elaborado por Israel Rivera.	4
Grafico 3: Modelo Funcional según Taylor citado por Bueno (2007). Diseño propio.....	13
Grafico 4: Modelo divisional según Bueno (2007). Diseño propio.....	15
Grafico 5: Modelo Matricial según Bueno (2007). Diseño Propio.....	16
Grafico 6: Modelo de gestión por procesos según la ISO 9001. Diseño propio.....	19
Grafico 7: Elementos de la Gestión por objetivos según Drucker (2002).....	21
Grafico 8: La gestión por competencias desde los recursos humanos, según McClelland (1989). Diseño propio.....	25
Grafico 9: Orden de cotización.....	40
Grafico 10: Orden de producción.....	41
Grafico 11: Diagramación de cajas en máquina.	42
Grafico 12: Facturación del producto.....	49
Grafico 13: Existen planes estratégicos que garanticen el éxito institucional.....	63
Grafico 14: La misión y la visión están articuladas con el plan estratégico de la organización.....	63
Grafico 15: Las actividades que se realizan diariamente conducen al logro de las metas.	64
Grafico 16: Las actividades a realizar en la empresa están a cargo de personas especializadas.....	65
Grafico 17: Los trabajadores conocen las funciones que le son inherentes a su cargo.	65
Grafico 18: Las tareas que se asignan tienen un responsable directo y conocido por los miembros de la empresa.	66
Grafico 19: La estrategia está expresada en documentos o vía web al alcance de todos en la empresa.	67
Grafico 20: Los mensajes importantes son notificados por escrito y de manera clara.....	67
Grafico 21: Existen canales y medios de información eficientes y eficaces.	68
Grafico 22: Se escucha y atiende a cada quién antes de emitir juicios de valor.....	68
Grafico 23: Puedo hacer reclamos asertivos a cualquier compañero o jefe sin que éste se enoje.....	69
Grafico 24: cuando se tienen dificultades, existe orientación por parte de los supervisores.....	70
Grafico 25: El supervisor corrige los errores sin humillar ni descalificar.	70
Grafico 26: Se le da oportunidad de participar a los trabajadores en las formas de decisiones inherentes a su cargo.....	71

Grafico 27: La forma como se dirige esta institución proporciona seguridad y confianza	71
Grafico 28: Se percibe que los jefes tienen confianza en sus empleados. ...	72
Grafico 29: La calidad en el trabajo garantiza mejoras laborales.....	73
Grafico 30: Se logran ascensos por méritos	73
Grafico 31: Existen planes para el desarrollo de carrera dentro de la empresa	74
Grafico 32: al tener vacante la empresa busca dentro de sus empleados para un reemplazo	74
Grafico 33: Los trabajadores son apreciados y reconocidos como seres humanos valiosos	75
Grafico 34: Existen sistemas de calidad que garanticen la excelencia organizacional.....	76
Grafico 35: Se realizan evaluaciones periódicas para conocer la realidad institucional y mejorar el desempeño.....	76
Grafico 36: Se aplican test para evaluar satisfacción de los clientes.....	77
Grafico 37: Se toman en cuenta las experiencias pasadas de los trabajadores con os clientes para la mejora	77
Grafico 38: Se mejoran las fallas detectadas.....	78
Grafico 39: existen programas para el mejoramiento continuo de la calidad	78

RESUMEN

El modelo de gestión empresarial, es por definición la actividad que realizan los directivos de una empresa en pro de lograr la viabilidad de la actividad económica de la organización y las maneras de hacerla más productiva. En esta investigación se describe, tomando como base los resultados de la aplicación de un cuestionario que persigue conocer la opinión de los trabajadores acerca de siete aspectos que definen la gestión empresarial como lo son: la planificación, la organización, comunicación, liderazgo, recursos humanos, monitoreo y retroalimentación, así como, el uso de la observación directa en el desarrollo de los procesos productivos en la imprenta CODGRAF S.A., con el fin de describir la situación de la empresa, especificando los problemas que se evidencian en cada punto de su cadena productiva y realizando sugerencias para mejorar estos procesos, concluyendo que la empresa a pesar de tener experiencia en la gestión empresarial durante años, no ha implementado sistemas de control que garanticen la calidad de los productos, lo cual ha afectado su productividad, así mismo, no tienen una planificación estratégica que comunique de manera efectiva hacia dónde va la empresa, aspecto característico de una administración básica y controlada que no aprovecha los talentos de los miembros que ella hacen vida, para impulsar su productividad.

Palabras Claves: *gestión, empresarial, administración, productividad, procesos, retroalimentación.*

ABSTRACT

The business management model is, by definition, the activity carried out by the managers of a company in order to achieve the viability of the economic activity of the organization and ways to make it more productive. This research describes, based on the results of the application of a questionnaire that pursues the opinion of workers about seven aspects that define business management as they are: planning, organization, communication, leadership, human resources, monitoring and feedback, as well as, the use of direct observation in the development of production processes in the printing company CODGRAF SA, in order to describe the situation of the company, specifying the problems that are evident in each point of its productive chain and making suggestions to improve these processes, concluding that the company despite having experience in business management for years, has not implemented control systems that guarantee the quality of the products, which has affected their productivity, likewise, they do not have strategic planning that effectively communicates where the company is going, characteristic aspect stico of basic and controlled administration which does not profit the talents of the members that make her life, to boost productivity.

Keywords: *management, business, administration, productivity, processes, feedback*

RÉSUMÉ

Le modèle de gestion de l'entreprise est par définition l'activité exercée par les dirigeants d'une entreprise en vue d'atteindre la viabilité de l'activité économique de l'organisation et les moyens de le rendre plus productif. Cette recherche est décrite, sur la base des résultats d'un questionnaire qui vise les opinions des travailleurs sur sept aspects qui définissent la gestion des affaires telles que: la planification, l'organisation, la communication, le leadership, les ressources humaines, le suivi et les commentaires, ainsi que l'utilisation de l'observation directe dans le développement des processus de production en impression CODGRAF SA, afin de décrire la situation de l'entreprise, en précisant les problèmes qui sont évidents à chaque point de la chaîne de production et faire des suggestions pour améliorer ces processus, concluant que la société malgré l'expérience dans la gestion des affaires depuis des années, n'a pas des systèmes de contrôle mis en œuvre pour assurer la qualité des produits, ce qui a affecté la productivité, de même, ont planification stratégique qui communique efficacement où va l'entreprise, aspect caractéristique stico d'administration de base et contrôlée qui ne profite pas aux talents des membres qui font sa vie, pour stimuler la productivité.

Mots Clés: *management, business, administration, productivité, processus, feedback*

INTRODUCCIÓN

El avance incesante de la tecnología en todos los ámbitos de trabajo, es una de las aristas de la globalización que mantiene en alerta a los personajes empresariales frente a los cambios y paradigmas administrativos e institucionales, cada vez más apuntan a la diversificación del producto y la personalización de la atención, lo que implica que las empresas deben hacer uso de los controles de calidad para ofrecer productos con altos estándares que conlleven a la satisfacción del cliente y a la creación de una diferenciación frente a las empresas competencia.

El modelo de gestión empresarial, es por definición la actividad que realizan los directivos de una empresa en pro de lograr la viabilidad de la actividad económica de la organización y las maneras de hacerla más productiva, lo que hace necesario el estudio y análisis del modelo de gestión imperante en una entidad para poder impulsar su productividad a través de cambios en los focos de mejora que se diagnostican.

En esta investigación se pretende analizar la incidencia del modelo de gestión en la productividad de la imprenta CODGRAF, S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, a través de la descripción, en primer lugar, de su modelo de gestión, la determinación de aspectos a mejorar mediante la observación de su cadena productiva y por último plantear medidas que mejoren la productividad de los procesos ineficientes.

Capítulo I

1.1 Antecedentes

1.1.1. La Industria Manufacturera

La manufactura “es la fabricación de un producto a partir de una materia prima” (DRAE, 2018), es el sector secundario de la economía y el de mayor importancia para el fortalecimiento de la riqueza nacional de un país, ya que sin la manufactura no existirían los bienes y artículos que a diario una persona utiliza para su vida cotidiana, adicionalmente, viene a crear una base para el desarrollo del sector terciario reservado a servicios y constituye uno de los principales sustentos de la recaudación tributaria que gestiona la inversión Estatal. Según (Ekosnegocios, 2018) “Es uno de los sectores más importantes para un país, permite la elaboración de productos con un mayor nivel de valor agregado”, en los que existe una buena capacidad de diferenciación, además de un menor nivel de volatilidad en los precios.

En el país, según el (BCE, 2018), la industria manufacturera está compuesta principalmente así:



Figura 1: Composición de la Industria Manufacturera, según el BCE, elaborado por Israel Rivera.

El desarrollo de este sector manufacturero fortalece al Ecuador, ya que además de lo mencionado, genera fuentes de empleo calificadas y formales, según INEC citado por EKOS (2018), a septiembre de 2017, esta actividad generó el 11% del empleo total en el país. Así mismo, el sector manufacturero es el segundo rubro más importante en la generación de ventas en la economía ecuatoriana en términos nominales, el primer puesto lo ocupa el sector de comercio.

En el Ecuador, la manufactura hace unos 10 años mantenía una participación en los valores del Producto Interno Bruto descendente, pero a partir del 2007 este proceso parecía mostrar señales de reversión, ya que a partir de esta fecha empezó a crecer. Según el autor, (Garzón, 2016) “El sector de la industria manufacturera en el Ecuador ha tenido un crecimiento considerable, tomando en cuenta, el peso relativo de la manufactura en el PIB el cual se ha mantenido prácticamente constante entre 2007 y 2014”. Pero a partir de 2011, el sector mantiene una senda de menor participación y a partir del 2017 la industria enfrentó el desafío de superar los resultados negativos de 2015 y 2016, en los que se contrajo en 0,4% y 2,5%. En el contexto de cambio de gobierno, se evidencia un repunte en la manufactura no petrolera de 3,1% respecto al año anterior.

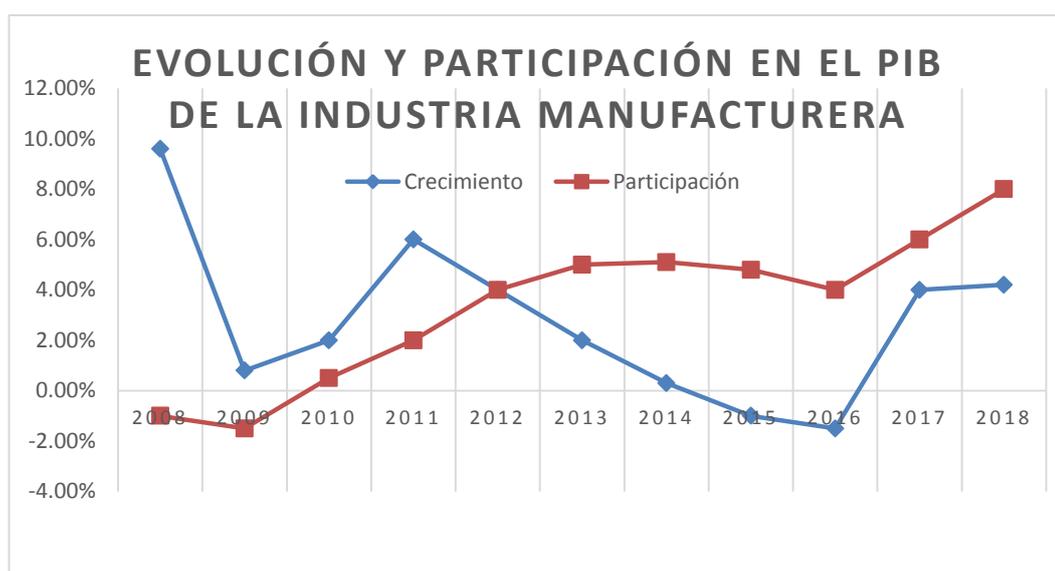


Figura 2: Evolución y participación de la Industria Manufacturera en el PIB de la Industria Manufacturera. Datos Extraídos de la Revista EKOS (2018). Elaborado por Israel Rivera.

Son varios los factores que inciden en sus resultados, entre ellos se incluye la evolución del mercado interno, pero también tienen impacto las condiciones del mercado externo. Es así como la demanda de los productos industrializados, especialmente alimentos, depende de la demanda internacional y de la situación económica de los países importadores. De igual forma, este sector también depende del acceso a materias primas y bienes de capital, necesarios para su producción. Esto hizo que en los años en los que se aplicaron mayores restricciones a las importaciones (2009, 2015 y 2016), la tasa de crecimiento fue negativa (-0,8%, -0,8% y -1%, respectivamente). En el año 2017 se estimó una recuperación con una tasa de 4,2% que se incrementaría a 4,4% en 2018. En este escenario, la participación del sector en la economía también se incrementó, es así como pasó de 14% en 2009 a 16% en 2016. Para 2018 se estima que alcance el 17,3%.

1.1.2. El Sector Gráfico

Las artes gráficas son el conjunto de preceptos y destrezas expresadas a través de la impresión, en sus diferentes manifestaciones, impresiones tipográficas hechas en madera, fotografía, serigrafía, litografía, tipografía. Una imprenta según el DRAE (2018) “es el lugar donde se imprimen documentos, o también donde se produce, difunde y venden periódicos, revistas, hojas sueltas de carácter divulgativo, entre otros”.

La industria gráfica, comprende todo el rubro encargado de la impresión o reproducción de imágenes sobre algún tipo de sustrato y también aborda temas de diseño, servicios editoriales hasta la logística de distribución del producto terminado, actualmente, es parte del sector servicios y es transversal a muchos sectores productivos del país, pues es proveedora de etiquetas, cuadernos, envolturas, empaques, facturas y otra gran variedad de productos.

Entre los detractores de esta industria está su afectación por la reducción del 21% en sus exportaciones y su baja del 3% de la producción entre 2015 y 2016, debido a la recesión económica en el país, según (Ortega, 2017). Así mismo, el secretario de la Asociación de Industriales Gráficos de Pichincha (AIG) explica que Ecuador podría ser más competitivo frente a los servicios que llegan de Colombia, Perú y China, si eliminan los impuestos a la importación de insumos “todos los insumos utilizados en las artes gráficas son importados; pocos productos, entre el 10% y 15% son de origen nacional, por lo que se requiere eliminar o disminuir sus impuestos para volvernos más competitivos”.

Así mismo, según entrevistas realizadas por (Cevallos, 2015) a diferentes marcas como BMK Benchmark, Imprenta Don Bosco, Grupo Memorial, estas empresas expresaron que una de las características de esta industria es la renovación de maquinaria al menos cada cuatro años, debido a la constante innovación tecnológica y las exigencias del mercado y por ser parte de un sector minoritario dentro del sector manufacturero, considerado como un negocio riesgoso aunado al hecho de que no hay líneas de crédito para el sector.

El sector de la imprenta ha crecido en los últimos 7 años tanto la competencia ha crecido y poco a poco ha sobrecargado de ofertas el mercado, lo que trae como consecuencia la disminución de precios y márgenes de ganancia poco atractivos. El Estado Ecuatoriano ingresó en la industria gráfica con los trabajos que ofrece el Instituto Geográfico Militar (IGM), la rotativa de diario El Telégrafo y Maxigraf, lo cual, ha hecho que el trabajo en varias empresas disminuya, debido a la competencia que representa.

Las principales competencias que la imprenta identifica son Senefelder, Poligráfica, Grafinprint, Offset Abad, Tecniprint, son las competencias más directas que tiene, por su capacidad de producción, por su cartera de clientes y por su infraestructura, estas empresa nombradas anteriormente,

son las que han perdurado durante lo largo de los tiempos creando empresas establecidas que compiten con precios justos, alcanzando un buen margen, lo que les permite importar maquinaria y materia prima principal para la producción.

CODGRAF tiene aproximadamente 28 años en el mercado ha crecido en el mismo sector donde está ubicado actualmente, en este tiempo pudo construir una fluidez de efectivo alta, en comparación con los márgenes que este negocio tenía anteriormente. Se manejan con sistemas offset, digital y gigantografía. Dentro del sector donde se encuentra ubicado, la empresa no tiene competencia en la línea de offset pero si en la línea digital, esta última es la vanguardia en el mercado, ya que son volúmenes bajos a precios bajos, creados para clientes con perfil de microempresarios que desean hacer bajas cantidades y al instante y el valor agregado que le damos nosotros son los acabados de primera calidad como si fueran impresos en offset, la ventaja de CODGRAF es que maneja maquinaria de mejor tecnología y calidad de impresión como lo es la marca Xerox, a los alrededores existen imprentas digitales que ofrecen menor calidad pero con casi igual al mismo precio que Codgraf y a veces hasta más alto.

Los problemas que enfrenta la industria contrastan con la creatividad y las nuevas opciones de negocio que desarrollan las empresas. La nueva maquinaria, principalmente la digital, ha permitido que se optimicen los tiempos de entrega, realicen mayor cantidad de trabajo y personalicen los pedidos. Además de la posible alianza entre los servicios de imprenta y otras actividades como mercadeo, diseño gráfico, creación de marcas, estrategias de marketing entre otros.

1.2. Contextualización del Problema

Para que una entidad sobreviva en medio de la competencia activa que se mantiene permanentemente en una economía capitalista, es necesaria la aplicación de estrategias de mercadeo y modelos de gestión efectivos que

agreguen valor a los productos que se elaboran en la entidad y que dan el giro rentable al negocio.

La productividad es un factor fundamental para el éxito de una empresa, para alcanzarla es necesario llevar a cabo una gestión adecuada de los recursos disponibles. Según (Delgado, 2017), las principales causas de fracaso de las empresas en Ecuador son la falta de visión sobre las oportunidades, costos crecientes y capital humano subestimado, así como el atraso tecnológico, los asuntos regulatorios, los aspectos tributarios y laborales. En el área administrativa el excesivo endeudamiento, la administración deficiente y el control incompleto. Todos estos aspectos tienen que ver con la gestión empresarial, unos directamente otros de manera indirecta, ya que no hay gestión efectiva que mejore la productividad y la competitividad sin planificación anterior.

La empresa CODGRAF, S.A. es una empresa dedicada a la impresión de gigantografías, revistas, agendas, troquelado, acabados, impresión offset, formas continuas, así mismo brindan al cliente asesorías en cuanto a diseños de publicidad y diagramación de revistas, es una empresa de aproximadamente 65 empleados. Actualmente, carece de un sistema de gestión planificado claro, se maneja de manera improvisada lo que impide que tenga una planificación ante los cambios en el entorno externo o interno que se puedan suscitar y puedan afectar de manera negativa a la empresa. La planificación enrumba a la empresa hacia el incremento de su productividad controlada, haciéndola competitiva ante el sector en el que se maneja.

Con este trabajo se pretende realizar un análisis de la incidencia que tiene el modelo de gestión actual sobre la productividad de la empresa y de acuerdo a los resultados, proponer una serie de mejoras que los procesos conlleven al alcance de las metas de la empresa.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Analizar la incidencia del modelo de gestión empresarial en la productividad de la empresa CODGRAF S.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir el modelo de gestión actual de la empresa.
- Determinar y analizar los índices de productividad con el modelo de gestión actual de la empresa CODGRAF S.A.
- Plantear medidas que mejoren los indicadores de productividad en los procesos ineficientes.

1.4. Justificación

El estudio de la incidencia del modelo de gestión actual en la producción de una entidad, es relevante por cuanto ninguna empresa es igual estructuralmente ni en la manera cómo se maneja, porque las organizaciones son entidades conformadas por personas que le imprimen rasgos genuinos a la empresa. Un modelo de gestión empresarial direcciona las acciones a seguir para la consecución de las metas, pero según cómo este enfocado el modelo en procesos, objetivos, competencias u otros, los resultados serán diferentes y lo ideal sería que el modelo que se utilice ayude a la consecución de los objetivos que se plantea la empresa.

Desde un nivel macro, esta investigación servirá de soporte para otros estudios sobre productividad, estudiantes u otras empresas podrán tomar de base los resultados obtenidos en esta investigación para guiarse en cuanto a la elección del modelo de gestión adecuada a utilizar o como antecedente para soportar la relevancia que tiene la aplicación del modelo.

A nivel micro, esta investigación será una herramienta para generar un cambio en el modelo de gestión actual que ejecuta la empresa CODGRAF,

SA con el fin de incrementar su productividad y a largo plazo su participación en el mercado gráfico y la calidad en sus procesos.

1.5. Preguntas de Investigación o hipótesis

¿Afecta de alguna manera el modelo de gestión empresarial en la productividad de la empresa?

1.6. Limitaciones y Delimitación.

La principal limitación que tiene este trabajo es la resistencia de los directivos a las propuestas de cambio que puedan resultar del estudio. Así como el sesgo en las respuestas de las entrevistas o encuestas que se apliquen al personal que labora en la entidad, debido a la posible represalia que pudieran tener. También, se tiene como un factor limitante el tiempo para el estudio.

Este estudio se llevara a cabo en la oficina matriz de la empresa en la Ciudad de Guayaquil y se realizara en un lapso de tres meses, en donde se realizara la descripción del modelo de gestión empresarial que utilizan, se realizara una encuesta para saber el perfil de los empleados del área de interés, porque, aunque la productividad es un indicador que se obtiene de la división del número de productos generados entre su costo, están involucradas personas y en términos de empleados, la productividad se traduce en rendimiento y eficiencia. En un segundo momento, se realizarán las recomendaciones necesarias para mejorar el modelo de gestión de la organización en pro del alcance de sus metas.

Capítulo II

2.1. Marco Teórico

2.1.1. La gestión empresarial

“La clave del éxito de una empresa depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la empresa” (Miralles & Capalleras, 2013). Asimismo, identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias.

Para realizar una gestión eficiente y que se vea reflejada en los resultados es importante empezar por una buena planificación, donde se definan los proyectos a emprender; seguido de una buena organización, analizar los recursos de los que dispone la empresa para obtener el mayor aprovechamiento de ellos, en la cual la comunicación, es imprescindible. Para que fluya una buena comunicación entre administradores y empleados, ello contribuye a mejorar el ambiente de trabajo.

Para (López A. , 2012), “La gestión empresarial tiene como objetivo investigar sobre las áreas empresariales como son finanzas, administración, comercialización, post venta y marketing”, la cuales, son áreas que ayudan a identificar las principales alternativas en los aspectos que intervienen, en ellas se encontrara como manejar adecuadamente las ventas y gastos para tener una buena utilidad. El objetivo principal de la gestión empresarial es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos. La gestión empresarial consta principalmente de la planificación, la organización de funciones y cargos, la asignación de tareas, el monitoreo de las tareas y de la retroalimentación para la mejora de procesos.

2.1.2. Modelos de Gestión empresarial

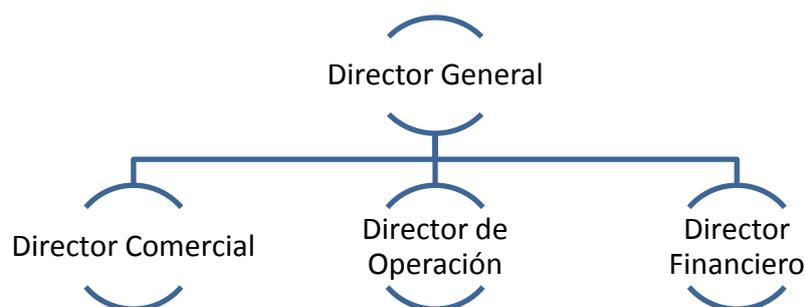
La gestión administrativa ha cambiado con el paso del tiempo, a medida que han cambiado las necesidades de la sociedad. Modelo de gestión significa un esquema para llevar a cabo una actividad y la administración clásica trajo al mundo varios modelos de gestión base, que aún hoy día se siguen utilizando y adaptando según las necesidades de la organización. A continuación, las más representativas según la clasificación que hace (Bueno, 2007):

2.1.2.1. Los modelos de gestión clásicos simples

Se basa en los principios administrativos clásicos desarrollados por Fayol con sus elementos administrativos y sus contemporáneos Ford y Taylor con las teorías de división del trabajo. Se trata de una estructura de funcionamiento en donde la división del trabajo es agrupada en actividades fundamentales para la empresa que se desarrollan ordenadamente y obedeciendo una línea de autoridad vertical.

2.1.2.1.1. Modelo Lineal.

Conformado principalmente por la preponderancia de la línea de mando vertical. Se refuerza el principio de autoridad y el desarrollo de una estructura piramidal. Usualmente utilizado en empresas pequeñas, debido a que favorece la función supervisora y el control de los resultados. Su detractor principal es la rigidez y carencia de respuesta ante entornos dinámicos y competitivos.



2.1.2.1.2. Modelo Funcional.

Se caracteriza porque las personas tienden a desarrollar un conjunto especializado de tareas y en su mayoría los integrantes tienen la misma profesión. Persigue el aumento de la productividad mediante la especialización, aquí la línea de mando baja a favor de los especialistas, lo que produce una ruptura de la línea de la unidad de mando que genera conflictos de intereses y objetivos para la función coordinadora.

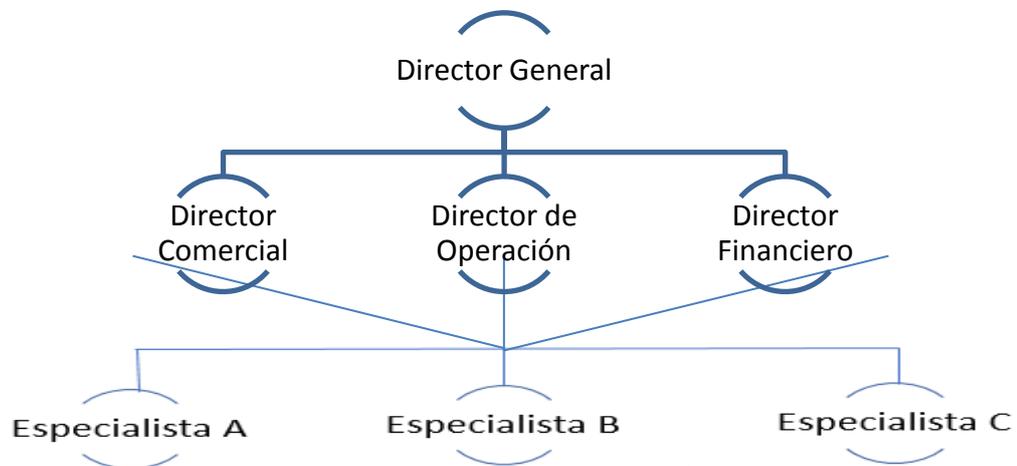


Figura 3: Modelo Funcional según Taylor citado por Bueno (2007). Diseño propio.

2.1.2.1.3. Modelo Adhocrático.

Se constituye en principios básicos de diseño del equilibrio, tomando en cuenta la motivación a los empleados, enfocado principalmente a la gestión de recursos humanos. Se basa la creación de un ambiente apropiado para el trabajo en grupo de personas con aptitudes profesionales destacadas y cualificadas. Este tipo de modelo es ideal para empresas pequeñas que tengan estructuras técnicas avanzadas y con procesos productivos por pedidos y flexibles. Estos tres modelos simples, conforman las bases de la gestión empresarial actual, ya que los demás modelos se fundamentan en estos principios.

2.1.2.2. Los modelos de gestión clásicos complejos

La combinación de los modelos simples ya mencionados, da lugar a nuevos modelos que se adaptan a las necesidades de la organización, como los modelos clásicos simples. Estos modelos, tienen una jerarquía muy marcada que favorece la burocracia, ya que la misma se conforma de una unidad de mando que canaliza la estandarización, formalización y centralización de los procesos de trabajo básicos de la empresa, a diferencia de la adhocracia que supone todo lo contrario. Ambas formas conviven dentro de una organización: la burocracia como una forma estructural externa constituida y la adhocracia apoyada en los procesos no estandarizados, orientada a la adaptación de las relaciones interpersonales y la fluidez de la comunicación. Está conformado por el modelo lineo - funcional, divisional y matricial.

2.1.2.2.1. Modelo Lineo-funcional.

Aprovecha los beneficios de las estructuras verticales y horizontales. La parte principal de la estructura se apoya en el modelo jerárquico en las que se ejecutan, supervisan y controlan los flujos de trabajo, sin embargo, se apoya en el modelo horizontal en cuanto al asesoramiento de las líneas de poder para lograr la especialización y el apoyo logístico necesario para mejorar la eficiencia.



Figura 5: Modelo Lineo-funcional según Bueno (2007). Diseño Propio.

2.1.2.2.2. Modelo Divisional.

Se basa en el principio de la división por departamentos, la estructura es compleja y propia de organizaciones grandes con sistemas técnicos para múltiples productos y mercados, donde la dirección y el poder de sus miembros representa el factor dominante de su funcionamiento. La dificultad sobresaliente en este tipo de modelo de gestión es la definición de criterios para dividir, generalmente las empresas de servicios dividen según la segmentación del mercado, las empresas industriales dividen según el producto y las empresas transnacionales dividen por áreas geográficas.

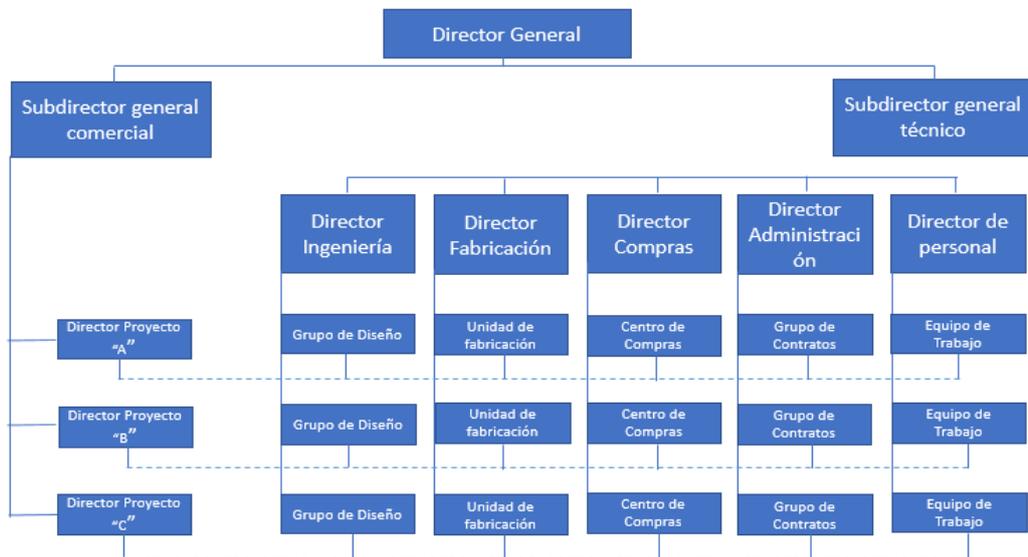


Figura 4: Modelo divisional según Bueno (2007). Diseño propio.

2.1.2.2.3. Modelo Matricial.

Establece dos o tres líneas de mando sobre la base de operaciones con el fin de responsabilizar a los directivos de producto, proyecto, mercado o cliente de sus objetivos y coordinar adecuadamente el flujo de procesos de trabajo. Este modelo ofrece las ventajas de la especialización y se concentra en la obtención de los resultados.

El mayor detractor de este modelo es el desequilibrio que se genera si la dirección general no coordina bien las dimensiones directivas y también está propenso al conflicto de intereses.

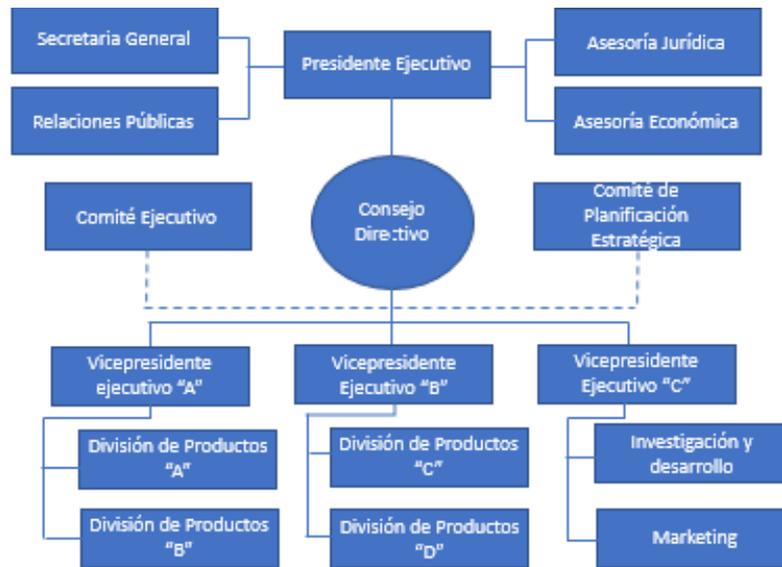


Figura 5: Modelo Matricial según Bueno (2007). Diseño Propio.

2.1.2.3. Modelos de Gestión Modernos

Los modelos de gestión empresarial modernos, están sustentados principalmente en la tecnología y en los cambios comunicacionales que ha traído la globalización. Lo que se describió en los párrafos anteriores son los cimientos de la administración actual que a medida que la sociedad evoluciona van cambiando en las maneras de gestionar una organización buscando siempre la satisfacción de los objetivos que se plantea la entidad, es decir, que cualquier modelo de gestión lleva intrínseco una estructura de las ya mencionada.

Actualmente existe una tendencia a la gestión que toma en cuenta la satisfacción de los clientes internos de la organización, los empleados y trabajadores; premisa que va inserta en las líneas de calidad que actualmente se siguen en administración y gestión empresarial. Entonces para complementar las bases teóricas necesarias para esta investigación se

describirán los modelos de gestión modernos que consideran la parte humana de las organizaciones y que tienen la innovación como bandera, como el modelo de gestión por procesos, por objetivos, por resultados, por competencias y de innovación. A saber, a continuación:

2.1.2.3.1. Modelo de Gestión por procesos.

(Bravo, 2008) Respecto a la definición de gestión por procesos, manifiesta que es un esquema que permite a la dirección de la empresa identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

Con respecto a la diferenciación de los modelos clásicos (Esparza, 2015) “es una forma de organización diferente a la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización”. Los modelos de gestión modernos apuntan a la importancia de los procesos como base para desarrollar estrategias operativas sólidas adecuadas para la satisfacción de los mercados cada vez más globalizados y su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados.

2.1.2.3.1.1. Elementos de un Proceso.

(Pérez, 2010), al hablar de los elementos de un proceso, destaca que “todo proceso tiene 4 elementos” a saber a continuación:

- Un INPUT, el cual es un producto con unas características objetivas que respondan al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos. El input es un “producto” que proviene de un suministrador (externo e interno); es la salida de otro proceso (precedente en la cadena de valor) o de un “proceso del proveedor “o” del cliente”.

- La secuencia de las actividades propiamente dichas que precisan de medios u recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera, por ejemplo, una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago; hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento).
- Un OUTPUT (salida) producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida de un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”.

2.1.2.3.1.2. Clasificación de los Procesos.

Los distintos procesos que se crean en la organización, no tienen el mismo efecto en las distintas esferas de satisfacción del cliente para la cual se dividen los procesos en estratégicos o gobernantes, procesos clave y procesos de apoyo según la (ISO 9001, 2015)

- Procesos Estratégicos, que son los que definen los objetivos de la organización e intervienen en la visión de la entidad.
- Procesos Clave, son los que agregan valor al producto o servicio que se venda o se presta.
- Procesos de apoyo, son los que se realizan necesariamente para el control y de acuerdo al modelo de gestión para su mejoramiento.

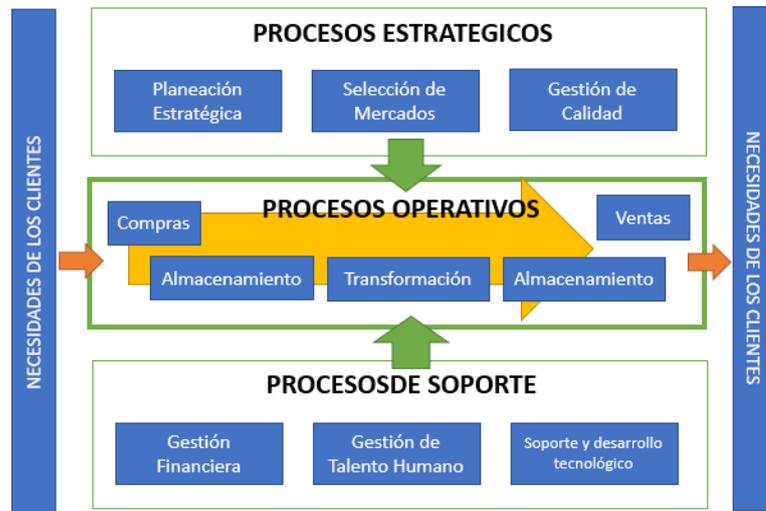


Figura 6: Modelo de gestión por procesos según la ISO 9001. Diseño propio.

Como se aprecia en la figura, la jerarquización sigue presente en este modelo de gestión empresarial, pero la misma la representan procesos y no personas. Este modelo, se complementa con la creación de flujogramas de subprocesos que explicitan todas las responsabilidades de cada puesto.

2.1.2.3.2. Modelo de Gestión por objetivos y resultados.

Este esquema constituye una forma de gestionar regida por valores y principios fundacionales como la direccionalidad estratégica, ya que parte de un plan definido y conocido que se realiza con el fin de conducir a unos resultados posibles de alcanzar en el período de tiempo que se establece.

2.1.2.3.2.1. El modelo de gestión por objetivos.

Supone actividades relacionadas directamente a objetivos concretos, cubriendo el rendimiento empresarial. Entre las ventajas de aplicar este tipo de modelo están los siguientes:

- Coordina a todos los niveles de la organización en una orientación común.
- Logra que todos los recursos se dirijan a conseguir los objetivos.

- Facilita la implementación del plan estratégico de la organización.
- Vincula a las personas clave de la organización con los objetivos generales.
- Mejora la planificación
- Refuerza la relación entre la autoridad y el colaborador.
- Facilita la gestión de la cultura que desea lograr la organización.

De acuerdo a (Drucker, 2002) “Los objetivos que se determinen deben estar alineados a la visión, misión, estrategias y políticas de la organización”, y lo propio debe aplicarse en el diseño de los puestos de trabajo base, deben concatenarse con los objetivos de los puestos de trabajo inmediatamente superiores, de forma que se apoye la coordinación para la consecución de los objetivos esperados.

2.1.3.2.1.1. Elementos del modelo de gestión por objetivos:

- *La especificidad de las metas:* garantiza que las acciones que se realizan son pertinentes y la asignación de recursos necesario.
- *La participación en la toma de decisiones:* este modelo permite la participación para la definición de los objetivos de una manera u otra.
- *Un plazo explícito:* Debe existir un período de acción específico para poder medir los avances.
- *Retroalimentación acerca del desempeño:* la retroalimentación permite la mejora. Es importante que se den espacios de apertura al diálogo con los involucrados en la gestión que les permita hacer aportes.



Figura 7: Elementos de la Gestión por objetivos según Drucker (2002).

2.1.2.3.2.2. El modelo de gestión por resultados.

La gestión por resultados es un modelo que según Drucker se aplica luego del análisis profundo de la empresa, para tener éxito se necesita “comprender muy bien los productos y servicios que se ofertan, los canales de distribución, sus costos, sus áreas de excelencia y sus clientes”, y continúa expresando que una vez que se haya analizado a fondo, “prepárese para los resultados ya que las viejas suposiciones acerca de los productos, servicios, clientes habrán cambiado” (Drucker, 2002).

Este modelo, se basa en tres puntos según (Iacoviello & Pulido, 2008) “el otorgamiento de mayor flexibilidad a los responsables en su gestión, la rendición de cuenta y evaluación del desempeño de la gestión y el establecimiento de un sistema de incentivos”. Las autoras hacen mención a estos tres puntos en líneas generales lo que pudiera entenderse como una continuación del sistema de gestión por objetivos.

El modelo de gestión por resultados generalmente es aplicado a la administración pública, en donde se recrean los tres escenarios que explican las autoras. Al funcionario público el pueblo le da oportunidad de gestionar con flexibilidad y pide resultados en donde se evalúa el desempeño

mediante indicadores de eficiencia y eficacia en el servicio prestado a los ciudadanos y en algunos sistemas de administración pública, se integran sistemas de recompensas a la buena gestión.

Es un modelo de gestión que se enfoca en las áreas relacionadas directamente con los resultados, dentro de una entidad: los principales productos que tiene la empresa; los ingresos que generan a través de las ventas, mercadeo, la posición en el mercado y canales de distribución.

2.1.2.3.2.2.1. Características de la gestión por resultados.

- La organización es vista como un todo.
- El análisis de mercado, para el direccionamiento de la gestión.
- Se toma el negocio como conocimiento y cuando el cliente adquiere el producto, también adquiere información que contribuye a la satisfacción y al liderazgo del producto.
- Se caracteriza por buscar siempre oportunidades a través del análisis económico y programas de acción que construyan sus fortalezas.
- Un programa de desempeño único ayuda a al logro de mejores resultados con los recursos que poseen.

Tabla 1: Diferencia entre Modelo por objetivos y resultados.

Gerencia por Objetivos	Gerencia enfocada en Resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Método práctico para la efectividad de la organización. • La organización debe tener objetivos definitivos y estructurados. • El planteamiento de los objetivos es llevado por los 	<ul style="list-style-type: none"> • Método para la eficiencia de la organización. • Concentra sus esfuerzos en crear nuevos clientes. • Se aplica sólo a las áreas de venta, mercadeo, productos y servicios.

-
- Modelos que incluyen a supervisores y subordinados.
 - Modelo que incluye los propósitos de la empresa, nivel organizacional, estratégico y táctico.
 - El análisis de mercado es el indicador de que lo que se está haciendo es lo correcto.
-

Fuente: (Iacoviello & Pulido, 2008). Diseño Propio.

2.1.2.3.3. Modelo de Gestión por competencias.

Este modelo de gestión está enfocado a la clasificación de las habilidades y aptitudes que tienen los trabajadores para posteriormente clasificar las tareas que según sus habilidades y experiencia puedan ejecutar de la mejor manera por sus características propias. Este tipo de gestión está inserto dentro de la teoría del recurso y las capacidades, en la línea de gestión del conocimiento que actualmente está en auge y lleva a los administradores a entender el recurso humano como una capacidad desarrollable, capaz de transformarse en una ventaja competitiva de la empresa.

Para comprender mejor el modelo de gestión por competencias es necesario definir los conceptos de recursos, capacidades y aptitudes centrales, los cuales representan los activos intangibles de la gestión del conocimiento donde se gerencia por competencias.

- *Competencias:* Constituyen cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable y que se pueda demostrar como una diferencia entre trabajadores que mantienen desempeño deseado y los que no. Son los recursos de carácter, conceptos de sí mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta.
- *Capacidades:* Es la habilidad que tienen una empresa en su talento humano para aprovechar los recursos que se integran en sus bases operativas y estratégicas para lograr una condición deseada. Según

Cruz y Vega (2000) “la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía, le da un margen competitivo en el mercado”.

- *Aptitudes Centrales*: “Constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única por sus habilidades para ofrecer valor a los clientes durante un largo período” (Albán, 2015) “Es una fuente de ventaja competitiva que se alcanza con el tiempo dentro de la institución y con el aprovechamiento de los diversos recursos y capacidades”.

La gestión por competencias entonces, viene a darle prioridad a las competencias que presentan los postulantes a un cargo, para determinar quién va a desarrollar el trabajo con un alto rendimiento.

Así mismo, la gestión favorecerá las posibles tendencias que se evidencien en los trabajadores y que beneficien a la empresa para que se desarrollen y aumenten una medida de desempeño superior, con el fin último de lograr que los trabajadores se transformen en un recurso humano de aptitud central y fundamental para la empresa que represente una ventaja competitiva para la empresa.

Por ser un modelo de gestión que se centra en el desarrollo del capital humano, se aplica a través de la gestión de talento humano de una empresa de la siguiente manera, según (McClelland, 1989):



Figura 8: La gestión por competencias desde los recursos humanos, según McClelland (1989). Diseño propio.

2.1.2.3.4. Modelo de Gestión de la Innovación.

Según el DRAE (2018) innovar es “mudar o alterar algo, introduciendo novedades”, y las novedades son “cosas nuevas”, lo que implica que la gestión de la innovación es un modelo de gestión que añade algunas novedades en la manera de realizar las actividades en la empresa. De acuerdo a (Restrepo, 2013) “Al hablar de innovación, se habla de la dirección de los recursos humanos y la organización en general para la creación de nuevos productos y conocimientos, como también para el avance y la mejora del desarrollo tecnológico”. También añade “es la dimensión estratégica en la cual se plantean los medios, procesos, problemas y avances de la innovación dentro de una empresa”.

La Innovación va de la mano con la globalización y el avance de las tecnologías y los canales de información y las empresas para poder sobrevivir dentro de la sociedad dinamizada por la web, es necesario que mantenga líneas de innovación tanto en los productos y servicios que ofrece

como en la manera de abordar y atraer a las personas. (Martinez, 2006), explica que:

Una empresa innovadora es una empresa que tienen equipos de trabajo comprometidos, voluntad empresarial que asume riesgos, y sobre todo, mucho trabajo duro a diario resolviendo problemas, satisfaciendo necesidades, siendo creativos, mejorando productos y servicios y, por encima de todo, personas que sean capaces de romper el miedo al cambio. Estas características son las que permiten a algunas empresas sorprender al mercado, a la competencia y ser líderes en el mercado y líderes en innovación (párr.6).

2.1.2.3.4.1. Características de las empresas.

Según el consejero delegado de la consultora estratégica en innovación “Loop Business Innovación”, citado por (Martinez, 2006) explica que existen particularidades que comparten las empresas, grupos y personas innovadoras:

- Son inconformes, siempre en búsqueda de oportunidades.
- Constante búsqueda de nuevos conocimientos.
- Son auténticos, no replicantes. Utilizan el conocimiento y a través de su interpretación lo aplican generando más conocimiento.
- Son humanistas y transversales, generalmente esto aunado a lo anterior hacen que aporten valor.
- Tienen necesidad de relacionarse con el mundo, ya que necesitan complementariedad con otros innovadores y el mundo es su materia prima para innovar.

2.1.2.3.4.2. Implementación de un sistema de innovación.

La incorporación de una nueva estrategia a las actividades de la empresa, debe realizarse desde la planificación, sumando la innovación dentro del plan estratégico que toda empresa tiene como un pilar fundamental, de manera que, haya cabida en la asignación de gastos y recursos para las actividades destinadas a la innovación.

Por su parte (Restrepo, 2013) explica que existen ocho pasos para implementar un modelo de gestión para la innovación dentro de las entidades, a saber:

1. *Crear un plan* que incluya la estrategia de innovación, en donde se visualice qué es lo que se quiere lograr y cómo.
2. *Desarrollar nuevos productos y servicios*, a través de la introducción de la creatividad en la detección de ideas innovadoras.
3. *Control de la información* del producto innovado actualizada.
4. *Gestión de proyectos tecnológicos* adaptados a las necesidades del proyecto, para administrar los procesos que generalmente tienen características particulares como falta de definición de algunos aspectos del desarrollo, incertidumbre acerca de los resultados, plazos de desarrollo largos, entre otros.
5. *Financiamiento de la innovación*, obtención de recursos para riesgos elevados en muchos casos.
6. *Aseguramiento de la innovación* legalmente debido a la vulnerabilidad del producto nuevo. Se deben utilizar instrumentos legales como patentes, marcas y diseños industriales para asegurar el producto.
7. *Explotación de la innovación* en la estrategia del negocio, ya que la innovación existe si nos genera retorno económico.
8. *Conservación y uso del conocimiento de la empresa*, usualmente protegidos como secretos de marca, donde sólo el personal de confianza puede manejar la información y es lo que permitirá que la empresa se diferencie de las demás.

2.1.3. La Productividad

Para (Sanchez, 2017), la productividad se refiere al grado de aprovechamiento de los factores de producción por ello el estudio de la productividad está íntimamente relacionado con el estudio de los costes

siendo ambos un único problema, el elevado protagonismo que tiene la productividad reside en su utilización como indicador para medir tanto la salud económica de un país como la gestión empresarial.

No existen definiciones formales o universalmente aceptadas de las medidas de la productividad las empresas tienden a definir sus propias medidas adecuándolas al uso que pretendan darles y a la naturaleza de sus negocios. En la medida de lo posible es una relación entre salidas y entradas: Producción Total (output) y Recursos utilizados (inputs).

La productividad se refiere al aprovechamiento de los factores inmersos en la transformación de los elementos para la consecución de los objetivos dentro de la organización es además el indicador del grado de competitividad en el proceso el desarrollo empresarial.

Para el mismo autor, quizás la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico, usada por muchos economistas; productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria, o una economía a nivel nacional.

2.2.3.1. Productividad parcial

Para (Di Stefano & Alderete, 2004) “La productividad relaciona la producción u otro indicador de rendimiento con el consumo de un único factor durante un periodo de tiempo dado”. El factor más utilizado es el trabajo y como unidad de medida se suele tomar el número de horas trabajadas o el número de trabajadores el trabajo es el más homogéneo y por lo tanto el más fácil de medir.

Es la medida de competitividad de un proceso con referencia a un único factor durante un periodo de tiempo dado siempre se deberá comparar indicadores homogéneos.

2.2.3.2. Productividad total

Para (Sanchez, 2017) “Es importante reconocer que la productividad está condicionada por muchos factores como la cantidad y complejidad técnica de los equipos o bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de materias prima volumen de las operaciones, la motivación y la actitud de los empleados, el flujo de trabajo en la organización las habilidades directivas.

La productividad multi-factores es un ratio de la producción correspondiente a un periodo respecto a varios de los factores clave consumidos durante el mismo. Si algunos factores tienen un mayor impacto que otros en la productividad pueden ponderarse de manera diferente. La medida de la productividad total relaciona la producción de un periodo con el conjunto total de factores que la han hecho posible. Este concepto implica la interacción entre los distintos factores de producción” (pág., 552).

Es la medida de competitividad de un proceso con referencia a los factores que interactúan durante un periodo de transformación o proceso administrativo

2.2.3.3. Barreras a la productividad

“Debemos conocer algunas barreras a la productividad para eliminarlas si es que las encontramos en nuestros negocios, o bien, no permitir que se infiltren en ellos, se las puede encontrar en una gran porción de empresas de la iniciativa privada, es un error pensar que se encuentran exclusivamente en empresas estatales u oficiales de gobierno. Las más arraigadas o comunes que se conocen son:

- Burocracia Obsesiva,
- Arteriosclerosis Organizacional,
- Feudalismo Corporativo,
- Excesiva centralización del Control,
- Mentalidad cerrada al Cambio” (Hecht, 2016)

2.1.4. Factores para medir la productividad

“La productividad requiere de nuestra atención a tres factores fundamentales. Capital, gente, tecnología. Estos tres factores son diferentes en su actuación, pero deben mantener un balance equilibrado ya que son interdependientes entre sí” (Quinteros, 2010).

Factor capital “En la planta manufacturera, el factor capital se compone del total de la inversión de los elementos físicos que entran en la fabricación del producto, esta inversión debe recuperarse en un tiempo razonable, la medida de redituabilidad de los bienes de capital es, en sí, índice de productividad” (Quinteros, 2010)

Factor Gente “La productividad se la consigue cuando se combinan los conocimientos y se coordinan las actividades racionalmente entre todos los miembros de un equipo, antes que trabajando cada persona por separado en su especialidad.” (Quinteros, 2010).

Factor tecnología “La tecnología se refiere al conocimiento acerca del diseño, construcción y manejo de la maquinaria, y especialmente a la ejecución de las tareas administrativas, que disminuyen en cierto punto el esfuerzo humano, contribuyendo a una mayor productividad” (Quinteros, 2010).

2.1.5. Indicadores de Gestión

Para (Rincón, 2017) Indicadores son lo que la palabra significa: indicios, pistas que nos llevan a tener una idea general sobre el fenómeno específico que ellos representan. Son utilizados para explicar procesos que no son fácilmente inteligibles dada la dificultad de su mensuración o bien por su complejidad. (Núñez, 2006) Explica que la construcción de indicadores de cultura científica, percepción pública y participación ciudadana da continuidad al proceso de construcción de indicadores que revelan facetas diversas de los nexos ciencia-sociedad. Como ha sido criticado, los indicadores con frecuencia sirven para estimar aspectos superficiales del

desarrollo científico y tecnológico y pueden “llegar a constituirse en una trampa en la que se enredan científicos y administradores, a la vez, es un seguidísimo imitativo de los patrones observados en los países industrializados” (Herrera et. Al.), citado por (Núñez, 2006). El debate conceptual sobre los indicadores deja de ser una cuestión meramente técnica y debería servir para ofrecer mejores pautas de intervención estatal en materia de conocimientos, ciencia y tecnología, Albornoz (1999), citado por (Núñez, 2006). No basta contar con indicadores nacionales promedios sino regionales, locales, que se refieran a espacios diferenciados. Los indicadores capaces de dar cuenta de la gestión del conocimiento y la innovación para el desarrollo local requerirán de un trabajo colectivo. (Núñez, 2006). El objetivo que se pretende es exponer la experiencia en el trabajo con los indicadores para medir la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación.

De acuerdo (Beltran, 2008) Los indicadores de gestión en general son los medios que hacen posible la evaluación de la organización en términos de eficacia, eficiencia y efectividad. Por ello, estos indicadores contribuyen a garantizar que los objetivos de las organizaciones se definan de forma clara y precisa para así poder evaluar su logro, pero también para conocer con relativa certeza las variables que afectan a los procesos organizacionales como consecuencia de los cambios internos y externos que en ellos suceden.

Un buen sistema de indicadores de gestión debe permitir conocer con claridad el desempeño organizacional en el corto, mediano y largo plazo, e igualmente las situaciones o variables organizacionales críticas y su comportamiento. En este sentido, los indicadores de gestión deben proporcionar un conocimiento claro de la actividad o desempeño de las organizaciones en función de estándares o parámetros alrededor de los cuales se debe dar el desempeño organizacional.

Los indicadores deben permitir medir el uso que la organización está haciendo de sus recursos y capacidades, la orientación que se les está dando al sistema de planeación y el resultado que se está obteniendo en cada actividad relevante del desempeño de las organizaciones. Una buena definición y una adecuada medición de indicadores de gestión están en función de identificar las actividades críticas o prioritarias para el logro de los objetivos organizacionales, porque contribuyen a la optimización de la relación costo beneficio del logro de dichos objetivos. En este sentido, una identificación efectiva de los indicadores hace posible la identificación de las áreas, las actividades, los procesos unas operaciones críticas, así como los factores críticos del entorno que influyen o influirán en el desempeño de la organización en relación con su grado de competitividad en el entorno.

- *Indicadores de cumplimiento:* Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- *Indicadores de evaluación:* Asumiendo que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- *Indicadores de eficiencia:* La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- *Indicadores de eficacia:* Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- *Indicadores de gestión:* Gestión es administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos

programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.2. Fundamentación Legal

El (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2016) en su artículo 4, explica los fines de la ley, entre los cuales se tiene:

Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistemática, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico –institucional.

En donde se le da sustento legal a la gestión empresarial, en búsqueda de la diversificación de la economía y la ampliación de la competitividad en el mercado. Claramente ampara las acciones de las productoras y de las empresas en el entorno jurídico institucional.

2.3. Marco Referencial

Los antecedentes que se muestran a continuación, son nacionales y extraídos del repositorio de la Universidad de Ambato, los mismos aportan información de interés para la orientación del estudio actual y se vinculan en un gran porcentaje al mismo.

(Bedón, 2014) explica en su investigación “Modelo de gestión Empresarial y la productividad en la agencia de publicidad “Signo Virtual Medios” ubicada en la ciudad de Ambato” la cual tenía como objetivo el estudio de los clientes internos de la empresa mediante la descripción y la exploración en el campo y proponer estrategias empresariales basadas en un modelo de gestión empresarial por competencias para mejorar la productividad, concluyendo

que la empresa no cuenta con la maquinaria necesaria para el trabajo, falta de comunicación, no delegación de función, además el no establecer por medio de la parte directiva indicadores que permitan controlar y mejorar los niveles de rendimiento; recomendado fortalecer el trabajo en equipo creando sentido de pertenencia en el talento humano que labora en la empresa para que estos sean parte importante en la consecución de objetivos personales y empresariales.

Por su parte, la autora (Quinteros, 2010) en su trabajo de grado, titulado “La gestión empresarial y su incidencia en la productividad del área de maquila de la empresa Walmer de la Parroquia Ambatillo de la ciudad de Ambato”. Pretende establecer modelos de gestión administrativos y operativos para incrementar la productividad en el mercado para así diferenciarse de la competencia. Este estudio concluye, que la empresa no cuenta con modelos debidamente formalizados de planificación, organización, dirección y control que permita generar competitividad y productividad y también que existen falencias estructurales en los procesos de producción lo que afecta el ciclo comercial, por lo que recomiendan definir los procesos técnicos para el manejo de la gestión empresarial basados en la planificación, organización, dirección y control para generar competitividad en el mercado, así como definir los procesos contables acorde a las necesidades de la empresa.

2.4. Identificación de las Variables

Variable Independiente: El Modelo de Gestión Empresarial

Variable Dependiente: La productividad de la empresa CODGRAF

Capítulo III

3.1 Diseño de Investigación

La investigación se realizará bajo un enfoque “no experimental” porque no se manipularán variables, serán analizadas mediante la observación de procesos de la rutina diaria, desde el área de ventas a manufactura para conocer las diversas variables ya existentes sin intervenir en su desarrollo con el fin de poder estructurar indicadores de gestión que ayuden a mejorar errores y optimizar tiempos, por su parte, la investigación no experimental “es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Baptista, Hernández, & Fernández, 2014).

De igual manera se tomaran recursos de la investigación descriptiva para poder exponer lo observado y medir las respuestas y procesos, tales como descripciones bajo la orden de producción a planta y cómo la prensa desarrolla la orden hasta hacerla llegar al cliente, variables que conllevan relación y son ya estipulados para desarrollar cambios y mejoras con un ámbito transeccional, ya que la investigación se llevará a cabo dentro de un tiempo determinado con líneas de productos específicas que tiene la empresa.

3.2. Tipo de Investigación

La investigación tiene un enfoque mixto, lo que “supone la cohesión de los métodos cualitativo y cuantitativo, lo cual implica utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades al máximo” (Baptista, Hernández, & Fernández, 2014); es decir que conlleva un enfoque cuantitativo porque se recogerá información mediante un cuestionario idéntico para cada sujeto a abordar, lo que permite su cuantificación y tratamiento estadístico, así como la generalización de los resultados.

El enfoque cualitativo se basa en la percepción y observación de dichos procesos desde que el equipo de diseño diagrama las planchas y entran a las prensas para comenzar la impresión hasta que llega al equipo de manufactura para realizar el troquelado, pegado y revisión de calidad de la caja para llegar hasta el cliente final, todo esto tiene un proceso y un error a simple vista por ende la devolución del mismo a la imprenta y de dichos procesos es donde se usará el enfoque cualitativo para identificar las variables que están fallando en dichos productos y los indicadores de productividad que harían falta para mejorar dichos errores.

3.3. Alcance

Este estudio persigue encontrar a través de un enfoque descriptivo los puntos de mejora que tiene CODGRAF, mediante la aplicación de una lista de observación del proceso productivo de impresión en cajas, también busca detallar el tipo de modelo de gestión que se utiliza en la empresa, tomando como base los resultados de las encuestas en las dimensiones de planificación, organización, liderazgo, comunicación, entre otras, para proponer indicadores que permitan medir cada cierto tiempo, los procesos de la empresa.

3.3 Población y Muestra

3.3.1. Población

La población según (Tamayo, 1997) se compone de “la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual, se estudia y da origen a los datos de investigación” (pág.114).

Por lo tanto, se tiene la población de la sede CODGRAF en Guayaquil en sus puestos operativos y administrativos:

Tabla 2: Población de la Empresa CODGRAF

Administrativos	25
Operativos	35

3.3.2. Muestra

Es un subconjunto o parte del universo o población en que se lleva a cabo la investigación, existen procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra por medio básico del uso de fórmulas, la muestra es “una parte representativa de la población” (López A. , 2002, p. 8); en esta investigación se tomará en cuenta para entrevista a los jefes de cada área de producción, los cuales podrán aportar datos importantes para correlacionar variables entre todos los departamentos por los cuales pasa el producto hasta ser despachado:

- Ventas
- Diseño
- Prensa
- Manufactura
- Despacho.

3.4. Técnica de recogida de datos

Un instrumento de medición y recolección de datos es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, según Arias, F. (2006) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, análisis de contenido, otros”. (pág.25)

En el presente estudio, la técnica de recolección de datos a utilizar en un primer momento, es la observación directa del proceso productivo, registrando la información a través de una lista de observación tomando en

cuenta los procesos que se llevan a cabo en cada departamento, chequeando procedimientos, con ítems que el investigador deberá verificar que se cumplan y anotar las irregularidades que se observan. Para la construcción de esa lista de observación se deben conocer los distintos departamentos por los cuales se lleva a cabo la producción.

Así mismo, se realizará una encuesta estructurada a través de la utilización del cuestionario; se entiende por cuestionario según (Hurtado, 2008) “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información” (pág.875); el cuestionario se prepara para obtener las opiniones de los miembros de la organización, el análisis de las respuestas del cuestionario, contribuye a explicar, por ejemplo, la actitud que tiene un trabajador hacia su trabajo lo que influye en la productividad y desde la escala de lickert, el tipo de modelo de gestión que predomina en la entidad.

3.4.1. Lista de Observación

Para la construcción de la lista de observación se deben conocer los procesos dentro de cada departamento a continuación, la descripción de cada uno:

3.4.1.1. Departamento de Ventas

La imprenta CODGRAF S.A. utiliza el programa de cotización llamado Lito Plan, este programa se encarga de cotizar cada producto que la imprenta maneja y en él se integran todos los costos de cada producto para dar un precio final al futuro cliente, como se muestra en la figura nro.10.

Después de esto, ventas se encarga de realizar la orden de producción de acuerdo a las especificaciones que tiene el producto para diseño, prensa y manufactura como se muestra a continuación, esta orden será el documento probatorio de que se ha realizado una venta y también de que el cliente tiene

ciertas especificaciones para el producto a elaborar, por lo tanto, es de vital importancia que existan en digital y en físico estas especificaciones, ver orden de producción en figura nro.11.

Archivo Vista Word Guía Help Calidad extra

FORMULA	nombre	cantidad	unitario	valor
20	Papel pliegos Zenith 235 g r/b	600.00	.195	117.00
32	Tinta x absorcion Azul reflexivo	0.44	26.000	11.44
40	Caras de plancha K20	7.00	4.000	28.00
53	Arreglo entrada K20	2.00	5.000	10.00
5D	Impresion horas K20	5.00	30.000	33.33
61	Corte x resma Corte	1.00	.500	0.60
72	Acabado x miles Rev-Emp	20.00	.800	16.00
73	Acabado x hojas Despellejado	20.00	.500	10.00
76	Acabado x formas Troquelado	2.50	13.000	16.25
7N	Pleca cajas Troquel	440.00	.160	70.40
7N	Pleca cajas Tiras de Endido	735.20	.026	19.12
70	Pegue cajas Pegue lineal	1,100.00	29.000	31.90
8D	Plast Area pap Uv brillo	420.00	.060	25.20

Datos	Total	Tráfico	Lee
Subtotal	394.62	0.00	5.00
% utilidad		0.00	0.00
% ventas		5.00	0.00
% agencia			
Total	540.01		

tarifas %

20000

Figura 9: Orden de cotización

	ORDEN DE PRODUCCIÓN	Código: F-VI-006
		Versión: 01
		Fecha: 13-03-2017

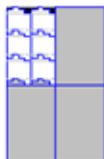
CODGRAF 31004 03/07/2018 06/07/2018

Orden de Trabajo 0068458 03/07/2018

Cliente: LAB. VIDA
 Empresa: PARACETAMOL 500MG X20 TABLETAS
 Título: 10.000
 Cantidad: ~~Caja~~
 Acabado: Caja tipo Manual de 4.6 x 3 x 10.7
 Formato: en papel Zenith 280 g r/b a 3x0 tintas
 Laminado 1 cara UV brillo

Diagramas de montaje

K20
 1,667 tiras
 3 x 0 tintas
 3 planchas
 1 entradas



480. plegos de
 Zenith 280 g r/b 70 x 100
 cortado a 33.8 x 49.6

Corte

480. plegos de Zenith 280 g r/b 70 x 100 cortado a 50 x 35

Impresión

K20 1,667 tiras 3 x 0 tintas 1 entradas 3 planchas de aluminio

Acabados

FORMA	nombre	cantidad
Acabado a miles	Rayo UV	10.00
Acabado a hojas	Despelado	10.00
Acabado a formas	Troquelado	1.67
Piezas cajas	Tintas de Impresión	838.82
Piezas cajas	Troquel	275.00
Pegue cajas	Pegue lineal	1070.00
Piezas Area pap	UV brillo	335.68
Otros	Varios	1.00

Área	Fecha y hora de Recepción de Op	Fecha y Hora de Entrega de Op	Firma responsable
Cotización	---		
Diseño			
Pre- Prensa			
Solega			
Guillotina			
Prensa			
Post- Prensa			
Manufactura			
Despacho			
Parcial			
Total			

Notas

Fecha de entrega: 06 de Julio del 2018
 La impresión igual a los pantones 287 (azul reflex), 186 y 032
 Van con UV brillo dejar reserva en pegue
 Van troqueladas de 6. **YA HAY TROQUEL**
 Van pegadas linealmente
 Vendedor: Ricardo Villarreal

Figura 10: Orden de producción

Por lo tanto, en este departamento como es donde se realiza la venta, es necesario verificar:

1. ¿Se trata de manera adecuada al cliente?
2. ¿Se realiza la cotización según las especificaciones del cliente?
3. ¿Se especifican los lapsos de entrega?
4. ¿Se envía la orden al siguiente departamento?

3.4.1.2. Departamento de Diseño

Se encarga de realizar la diagramación a máquina, el cual se maneja por el programa llamado press 8, este se encarga de diagramar en planchas como saldría el armado, como este estudio se realiza sobre la línea de producción de cajas, se muestra una ilustración de una diagramación de cajas:

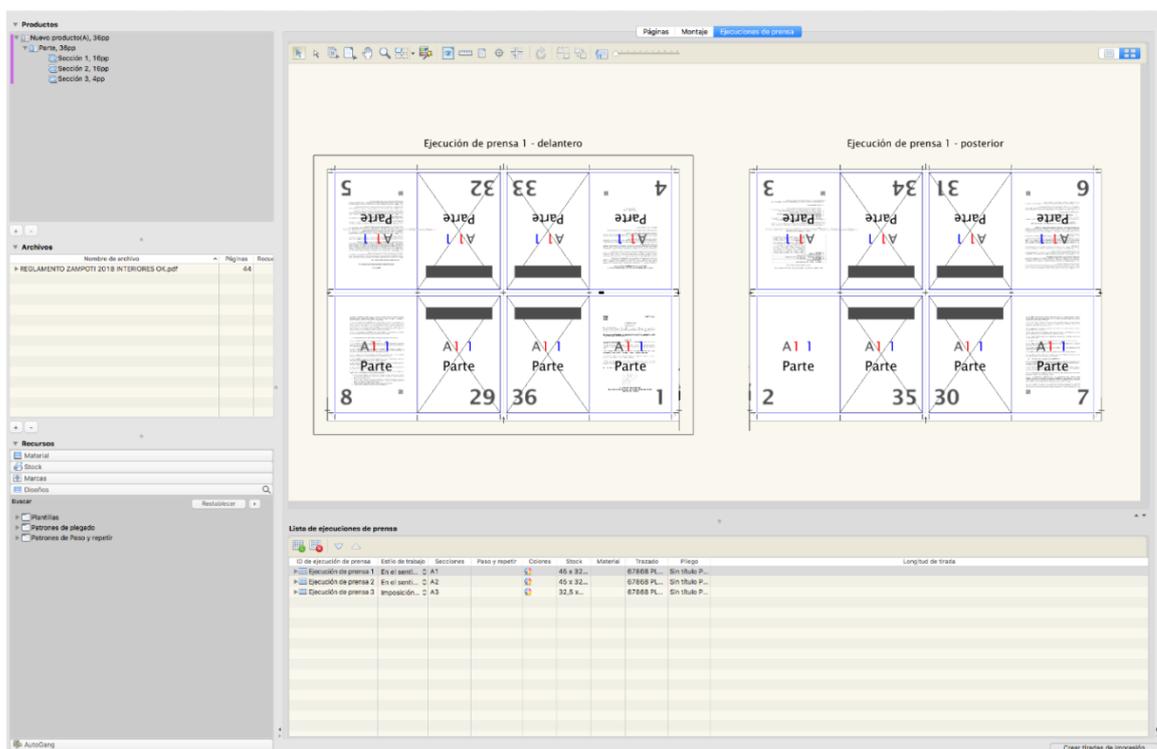


Figura 11: Diagramación de cajas en máquina.

Es necesario verificar los siguientes aspectos:

5. ¿La orden de producción emitida por el departamento de ventas, se tomó en cuenta el mismo día para su diseño?
6. ¿Cuándo el operario diseña en máquina, revisa la orden de producción y sus especificaciones?

3.4.1.3. Departamento de Prensa

En este departamento se imprimen los productos, para ello, los responsables utilizan pizarrones, mediante los cuales, manejan las planificaciones, exponiendo en ellos el orden en el cual la maquina irá imprimiendo, tomando en cuenta, los rangos de medidas, comienzan desde el formato más pequeño hasta el formato más grande pero también se toman en cuenta otras variables como los colores directos o cuatricromías (rojo, amarillo, negro, azul), la cuatricromía, está referida a la mezcla de cuatro colores para la impresión a color.

Si son la mayoría de trabajos en cola cuatricromías y solo un trabajo en pantone (color directo) entonces, primero se imprimen todos los que son en cuatricromías, ya que para imprimir pantones se tienen que volver a limpiar todas las máquinas y el operador ingresa el tintero directo a los cuerpos según cuantos pantones tenga el trabajo, limpiar nuevamente la máquina, puede tomar aproximadamente 1 hora, este orden lo usan para optimizar los tiempos de entrega a manufactura para los acabados finales, en el siguiente cuadro se explica lo expuesto:

Tabla 3: Planificación del orden de impresión de la máquina K28, formato 52x72 cms

ORDEN DE PRODUCCIÓN	FORMATO	ORDEN DE IMPRESIÓN	PANTONES	CUATRICO MIA	TIPO DE PAPEL	TIRO Y RETIRO
68379	45 x 65	5	2	4	Etiqueta	Tiro
68386	45 x 65	6	1	4	Etiqueta	Tiro
68387	37 x 48	1	0	4 x 4	Cartulina	Tiro y retiro
68407	40 x 65	3	0	4 x 4	Couche	Tiro y retiro
68398	42 x 50	4	0	4 x 4	Couche	Tiro y retiro
68378	39 x 55	2	0	4	Couche	Tiro
68490	45 x 65	7	2	3	Etiqueta	Tiro

Fuente: CODGRAF 2018. Diseño propio.

Tabla 4: Planificación del orden de impresión de la máquina K20, formato 36x53 cms

ORDEN DE PRODUCCIÓN	FORMATO	ORDEN DE IMPRESIÓN	PANTONES	CUATRICO MIA	TIPO DE PAPEL	TIRO Y RETIRO
68379	31.5 x 45	3	0	4 x 4	Couche	Tiro y retiro
68386	32 x 44	4	0	4 x 4	Couche	Tiro y retiro
68387	18.8 x 48	1	0	4 x 4	Adhesivo	Tiro y retiro
68407	34 x 28	6	0	4	Cartulina	Tiro
68398	34 x 28	5	0	4 x 4	Couche	Tiro y retiro
68378	29 x 39	2	0	4	Adhesivo	Tiro

Fuente: CODGRAF 2018, diseño propio.

Secuencia de Impresión. La secuencia de impresión es:

1. Unidad 1.K
2. Unidad 2.C
3. Unidad 3.M
4. Unidad 4.Y

En caso de que un trabajo no requiera uno de los 4 colores mencionados, se obviará ese color manteniendo la secuencia y colocando las planchas en los cuerpos de impresión de las maquinas que siempre ocupan.

Balance de Agua/Tinta (Operativo) El agua debe ser lo mínimo posible para generar un uso eficiente de tinta y agua, reducir el tiempo de secado y garantizar la calidad de impresión del producto. Dependiendo de los factores ambientales, químicos y físicos, los valores referenciales que deben mantener las prensas son los que se indican en la tabla siguiente:

Tabla 5: Porcentaje de Agua, según color

NIVEL DE AGUA % (rotación del ductor)	
TINTA	KOMORI
BLACK	18 – 22
CYAN	18 – 22

MAGENTA	18 – 24
AMARILLO	18 – 22

Fuente: CODGRAF 2018, diseño propio.

El rango o valores a utilizar en PH, y conductividad están sujetos a las características de los productos, los materiales a utilizar y las condiciones del agua. En la siguiente tabla se compara el valor estándar con el valor que actualmente utiliza CODGRAF, S.A:

Tabla 6: Comparación del nivel de PH y conductividad estándar y el que usa CODGRAF, S.A.

	KOMORI (Estándar)	KOMORI (CODGRAF)
PH	4.5 – 5.05	4.5
CONDUCTIVIDAD	900 – 1200 microsiemens	2200 microsiemens

Fuente: CODGRAF 2018, diseño propio.

Consecuentemente, se describirán las características de la maquina modelo K-28 en cual, se utiliza una fórmula para mantener tal PH y CONDUCTIVIDAD, a través de la utilización de 8 Galones de agua más 40 Onzas de solución de fuente, esta mezcla ayuda a tener una impresión sin manchas y un secado de tal impresión mucho más rápido de lo normal de 30 a 40 minutos dependiente del tipo de papel.

Densidades Óptimas. Con la aplicación de los siguientes valores de densidades y valor tonal se obtienen productos impresos que cumplen con la norma ISO 12647-2 para papeles tipo 1 y 2 (recubiertos brillante y mate):

Tabla 7: Densidad según tipo de papel

DENSIDAD DE TINTA PARA CARTULINA O COUCHE (KOMORI 28 – 20) TINTAS GLEITSMANN Y NOVAPLAST		DENSIDAD DE TINTA PARA PAPEL BOND O PERIODICO (KOMORI 28 – 20) TINTA GLEITSMANN Y NOVAPLAST	
CIAN	1.45	CIAN	0.90
MAGENTA	1.50	MAGENTA	0.95
AMARILLO	1.00	AMARILLO	0.85
NEGRO	1.70	NEGRO	1.15

Fuente: CODGRAF 2018, Diseño propio.

Según datos extraídos de CODGRAF a través de preguntas a los responsables, las imprentas usan diferentes marcas de tintas y las densidades que tienen mucha similitud, a continuación las especificaciones de la tinta TOYO, que según el jefe de producción actualmente mantienen un correcto uso de la tinta impresa en el papel según la calibración de colores de acuerdo a la pantalla:

PAPEL ESTUCADO (COUCHE O CARTULINA) - TINTA TOYO												
PLANCHAS:		AGFA AZURA / THERMAL PRINTING PLATES										
COMPENSACION:		AGFA AZURA TU_175LPI_KOMORI S40_TOYO_COUCHE / THERMAL_175LPI_KOMORI S40_TOYO_COUCHE										
LNEATURA:		175 LPI										
	DENSIDAD TINTA HUMEDA			VALOR TONAL (%)								
	min.	SOLIDOS	max.	min.	25%	max.	min.	50%	max.	min.	75%	max.
CIAN	1,15	1,30	1,45	31	34	37	60	64	68	84	87	90
MAGENTA	1,30	1,40	1,50	31	34	37	60	64	68	84	87	90
AMARILLO	0,85	0,90	0,95	31	34	37	60	64	68	84	87	90
NEGRO	1,40	1,55	1,70	34	37	40	63	67	71	85	88	91

Figura 12: Densidades de colores en papel estucado con tinta toyo.

Fuente: CODGRAF 2018

Es muy difícil saber que densidad de tinta llevan cuando están en proceso de impresión, por eso toda impresión maneja una barra de colores, a continuación, un ejemplo:

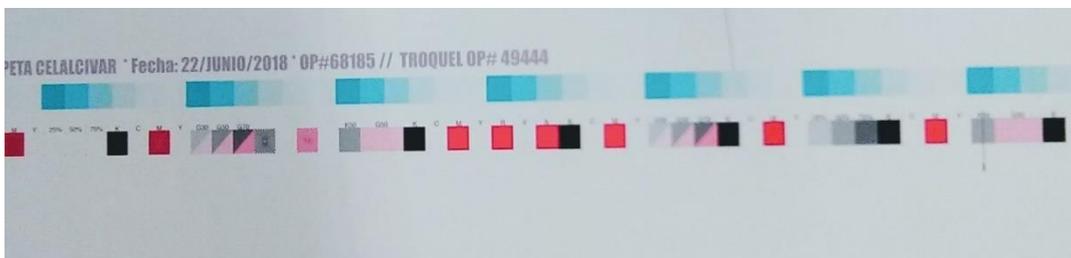


Figura 13; Ejemplo de barra de colores con las cuales se puede medir el nivel de densidad de color en las máquinas.

Fuente: CODGRAF 2018

A través de este tipo de impresión, los operarios pueden conocer si llegaron a las densidades establecidas, solo visualmente lo hacen.

Previo a la Impresión. Antes de la impresión el prensista deberá revisar OP y los insumos necesarios para la producción como son la solución de fuente, tintas, mantillas, cama o papel calibrado, materia prima e insumos y planchas.

Durante el proceso de impresión. El prensista deberá:

- a) Imprimir productos gráficos de acuerdo con las especificaciones de la orden de producción en condiciones de seguridad y calidad.
- b) Registrar los 4 colores.
- c) Llegar a las densidades óptimas la barra de control con el densitómetro de barrido.
- d) Se compara el color con sherpa o prueba de color y ajustar tinteros.
- e) Revisar la halada lateral, y revisar llegada de papel a la escuadra.
- f) Verificar que el registro cuadre de un lado al otro para no tener inconvenientes en el proceso de doblado.
- g) Revisar hojas para revisar si hay manchas o está pegadas unas con otras.
- h) Revisar manchas en portada y contraportada.
- i) Revisar que la imagen y el corte no estén girados o virados.
- j) Se verifica compaginación.

Muestras de Producto. Durante la impresión del producto Offset, se deberá tomar una muestra cada 100 pliegos para verificar que no haya alteraciones en la impresión como: papel pegado a la mantilla, manchas por rodillos sucios o fallas por planchas peladas.

Control de calidad. Durante la impresión del producto offset el operador no llega al tono de la prueba de color aprobada por el cliente, deberá detener el

trabajo y comunicar inmediatamente al jefe inmediato personalmente o telefónicamente, si no se tiene respuesta alguna, deberá continuar con el siguiente trabajo según la planificación de producción.

Señalización de Pallet. El operador deberá señalar con marcador de cartulina color rojo aquellos pliegos manchados o que han sufrido alguna imperfección durante el proceso de impresión con la finalidad que la siguiente área de trabajo pueda revisar detenidamente los pliegos impresos.

Reporte de Producción. Todo Operador de Prensa debe completar el Reporte de Producción correspondiente a su turno y deberá entregar al supervisor de planta al finalizar su turno.

Pedido Completo. Si por algún error de producción el pliego de un producto va a quedar incompleto, el operador deberá solicitar con anticipación al supervisor el papel adicional. Esto deberá quedar registrado en el reporte de producción indicando la razón por el cual se solicitó materia prima.

Entrega de impresiones a la siguiente área de trabajo Es de responsabilidad del operador de prensa entregar su producto en proceso (impresiones Offset), al operador encargado de la siguiente etapa del proceso de producción o en las áreas designadas.

Actividades Programadas de mantenimiento. El operador en conjunto con el jefe de mantenimiento deberá cumplir con la siguiente programación de mantenimiento.

En este departamento, se debe verificar lo siguiente:

7. ¿Se limpian de manera adecuada las prensas?
8. ¿Se clasifican los pedidos según su rango de medida?
9. ¿Se clasifican los pedidos según los colores a utilizar?
10. ¿Se toma en cuenta el tipo de impresión para el procedimiento?
11. ¿Se miden con los densitómetros los niveles de densidad en las tintas?
12. ¿Se utiliza la cantidad de agua adecuada?

13. ¿El prensista cumple con el procedimiento de impresión?
14. Durante la impresión Offset, ¿revisa la prueba del producto?
15. ¿Realiza el control de calidad a los tonos de color?
16. ¿Marca con marcador rojo los errores en impresión?
17. ¿Realiza el reporte de producción?
18. ¿Entrega el producto en proceso a la siguiente estación?

3.4.1.4. Departamento de Manufactura

Este departamento se encarga de planificar la impresión, cuantas personas trabajaran con cuantas máquinas y que tipos de acabado llevará.

19. ¿Siguen un plan de pre manufactura?
20. ¿Toman en cuenta la orden de producción inicial para los acabados?

3.4.1.5. Departamento de Despacho

Despacho utiliza el sistema de facturación electrónica SIACOFT lo cual es un sistema que está conectado también a la parte contable y administrativa de la empresa, este sistema se basa a los presupuestos que ventas pasa desde el momento que sacan la orden de producción mostrada anteriormente, pero el sistema LITOPLAN de cotizaciones no está conectado al sistema SIACOFT, por tanto tienen que ingresar manualmente los valores, es por esto que necesitan los presupuestos para poder facturar, cuando el despacho llega al laboratorio el trabajo final, en tal momento despacho se encarga de facturar, con presupuestos firmados y revisados por supervisor de ventas, se muestra un print del sistema.

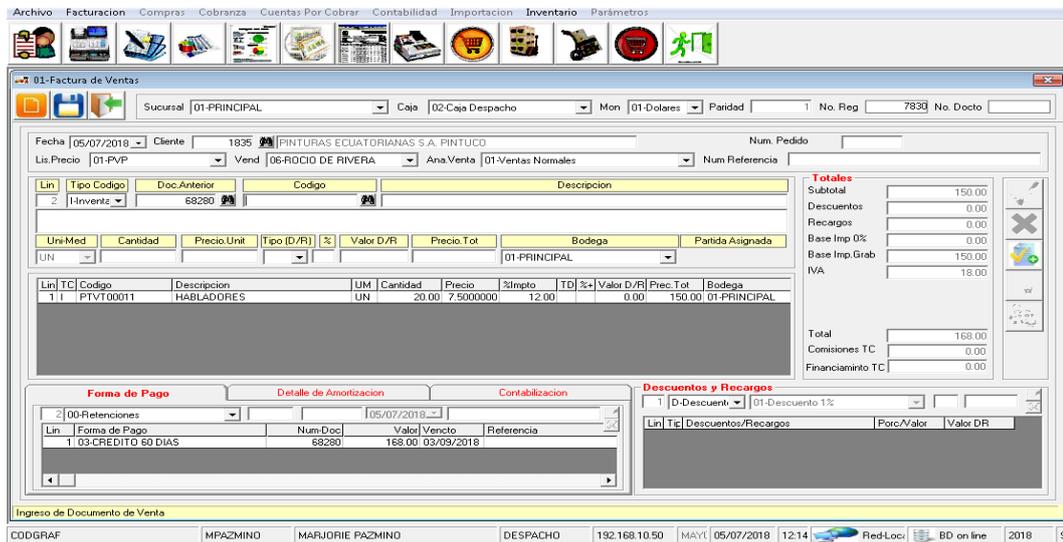


Figura 14: Facturación del producto

21. ¿Carga los datos al sistema desde el presupuesto?
22. ¿Verifica que los presupuestos estén aprobados y firmados por el jefe de ventas?
23. ¿Emite la factura correspondiente?

Ficha de Observación

Área	Ítem	Si	No	Observación
VENTAS	1. ¿Se trata de manera adecuada al cliente?			
	2. ¿Se realiza la cotización según las especificaciones del cliente?			
	3. ¿Se especifican los lapsos de entrega?			
	4. ¿Se envía la orden al siguiente departamento?			
	5. ¿Se emite el comprobante de venta respectivo?			
	6. ¿Se construye la orden de producción en el sistema?			
DISEÑO	7. ¿La orden de producción emitida por el departamento de ventas, se tomó en cuenta el mismo día para su diseño?			
	8. ¿Cuándo el operario diseña en máquina, revisa la orden de producción y sus especificaciones?			
	9. ¿Se limpian de manera adecuada las prensas?			
PRENSA	10. ¿Se clasifican los pedidos según su rango de medida?			
	11. ¿Se clasifican los pedidos según los colores a utilizar?			
	12. ¿Se toma en cuenta el tipo de impresión para el procedimiento?			

	13. ¿Se miden con los densitómetros los niveles de densidad en las tintas?
	14. ¿Se utiliza la cantidad de agua adecuada?
	15. ¿El prensista cumple con el procedimiento de impresión?
	16. Durante la impresión Offset, ¿revisa la prueba del producto?
	17. ¿Realiza el control de calidad a los tonos de color?
	18. ¿Marca con marcador rojo los errores en impresión?
	18. ¿Realiza el reporte de producción?
	19. ¿Entrega el producto en proceso a la siguiente estación?
MANUFACTURA	20. ¿Siguen un plan de pre manufactura?
	21. ¿Toman en cuenta la orden de producción inicial para los acabados?
DESPACHO	22. ¿Carga los datos al sistema desde el presupuesto?
	23. ¿Verifica que los presupuestos estén aprobados y firmados por el jefe de ventas?
	24. ¿Emite la factura correspondiente?

3.4.2. Cuestionario

El cuestionario está diseñado tipo Likert, para identificar cual es el modelo de gestión que actualmente predomina en la empresa, para ello se realizó una operacionalización de las variables dependiente e independiente.

3.4.2.1. Operacionalización de la variable Independiente: El Modelo de Gestión Empresarial

Tabla 8: Operacionalización de la variable independiente

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Preguntas	Técnica/ Instrumento/ Escala
La gestión empresarial es la gestión administrativa necesaria para llevar a cabo una actividad comercial, la misma se compone de la planificación, la organización de cargos y funciones, el tipo de comunicación y liderazgo, el monitoreo de las tareas y retroalimentación para la mejora de procesos.	Sus elementos son la planificación, donde se definan los proyectos a emprender; la organización para analizar los recursos de los que dispone la empresa para obtener el mayor aprovechamiento de ellos, la comunicación y liderazgo, el monitoreo de tareas y retroalimentación.	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen planes estratégicos que garanticen el éxito organizacional? - ¿La misión y la visión están articuladas con el plan estratégico de la organización? - ¿Las actividades que se realizan diariamente conducen al logro de las metas? 	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
		Organización	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Las actividades a realizar en la empresa están a cargo de personas especializadas? - ¿Los trabajadores conocen las funciones que le son inherentes a su cargo? - ¿Las tareas que se asignan tienen un responsable directo y conocido por los miembros de la empresa? - ¿Se reporta novedades a un solo jefe? 	Escala de Likert (El cual permitirá sistematizar y procesar la información recogida mediante el instrumento)
		Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La estrategia está expresada en documentos o vía web al alcance de todos en la empresa? - ¿Los mensajes importantes son notificados por escrito y de manera clara? - ¿Existen canales y medios de información eficientes y eficaces? - ¿Es fácil expresar algún problema aún cuando se esté muy enojado? - ¿Se escucha y atiende a cada quién antes de emitir juicios de valor? - ¿Puede hacer reclamos asertivos a cualquier compañero o jefe sin que este se enoje? 	Escala: (Valor 5) = Muy de

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se tienen dificultades, ¿existe orientación por parte de los supervisores? - El supervisor corrige los errores sin humillar ni descalificar? - ¿Se le da oportunidad de participar a los trabajadores en la toma de decisiones inherentes a su cargo? - ¿La forma como se dirige esta institución da seguridad y confianza? - Los gerentes y supervisores muestran interés por mejorar las condiciones de trabajo y el rendimiento de los trabajadores? - ¿El jefe es un sinónimo de moral y ética? - ¿Los jefes reconocen y corrigen sus errores sin inmutarse? - ¿Se percibe que los jefes tienen confianza en sus empleados? - ¿Los jefes piden ayuda a sus empleados cuando así lo requieren? 	<p>acuerdo</p> <p>(Valor 4) = De acuerdo</p> <p>(Valor 3) = No estoy muy seguro</p> <p>(Valor 2) = En desacuerdo</p> <p>(Valor 1) = Muy en desacuerdo</p>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La calidad en el trabajo garantiza mejoras laborales? - ¿Se logran ascensos por méritos, eficiencia y calidad en el desempeño del personal operativo y administrativo? - ¿Existen planes para el desarrollo de carrera dentro de la empresa? - ¿Al tener vacante, la empresa busca dentro de sus mismos empleados un reemplazo? - ¿Los trabajadores son apreciados y reconocidos como seres humanos valiosos? - ¿Es importante que los trabajadores se sientan contentos y satisfechos? 	

Monitoreo de actividades	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen sistemas de calidad que garanticen la excelencia organizacional? - ¿Existen sistemas de direccionen y reconduzcan el éxito organizacional y el logro del plan estratégico? - ¿Se realizan evaluaciones periódicas para conocer la realidad institucional y mejorar el desempeño?
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se aplican test para evaluar la satisfacción de los clientes? - ¿Se toman en cuenta experiencias pasadas de los trabajadores con los clientes para la mejora? - ¿Se mejoran las fallas detectadas? -¿Existen programas para el mejoramiento continuo de la calidad?

3.4.2.2. Operacionalización de la variable dependiente: La productividad en la empresa

Tabla 9: Operacionalización de la variable dependiente

Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Preguntas	Técnica/ Instrumento/ Escala
La productividad es el grado de aprovechamiento de los factores de producción y sus costos. Es una relación entre salidas y entradas: Producción Total (output) y Recursos utilizados (inputs).	En la productividad intervienen los factores: capital, gente y tecnología.	Capital	- ¿Según informes financieros el dinero que se invierte para el capital de trabajo para el giro del negocio se consigue recuperar en el corto plazo (12 meses o menos)?	Técnica: Entrevista
		Gente	- ¿Los trabajadores están calificados para el tipo de cargo que ejercen? - ¿Se organizan en equipos de trabajo para realizar las actividades? - ¿Considera que la experiencia influye en la productividad? - ¿Considera que la edad influye en la productividad? - ¿Considera que la relación con los compañeros de trabajo influye en la productividad?	
		Tecnología	- ¿Considera que tiene todos recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo con calidad? - ¿Manejan estándares de trabajo dentro de la empresa? - ¿Considera que el ambiente de trabajo influye en la productividad? - ¿Considera que las capacitaciones de la empresa influyen en su productividad?	

Cuestionario dirigido a los jefes de cada área

Nº	Aspectos a Evaluar	5	4	3	2	1
1	- ¿Existen planes estratégicos que garanticen el éxito organizacional?					
2	¿La misión y la visión están articuladas con el plan estratégico de la organización?					
3	¿Las actividades que se realizan diariamente conducen al logro de las metas?					
4	¿Las actividades a realizar en la empresa están a cargo de personas especializadas?					
5	¿Los trabajadores conocen las funciones que le son inherentes a su cargo?					
6	¿Las tareas que se asignan tienen un responsable directo y conocido por los miembros de la empresa?					
7	¿La estrategia está expresada en documentos o vía web al alcance de todos en la empresa?					
8	¿Los mensajes importantes son notificados por escrito y de manera clara?					
9	¿Existen canales y medios de información eficientes y eficaces?					
10	¿Se escucha y atiende a cada quién antes de emitir juicios de valor?					
11	¿Puede hacer reclamos asertivos a cualquier compañero o jefe sin que este se enoje?					
12	Cuando se tienen dificultades, ¿existe orientación por parte de los supervisores?					
13	¿El supervisor corrige los errores sin humillar ni descalificar?					
14	¿Se le da oportunidad de participar a los trabajadores en la toma de decisiones inherentes a su cargo?					
15	¿La forma como se dirige esta institución da seguridad y confianza?					
16	¿Se percibe que los jefes tienen confianza en sus empleados?					
17	¿Los jefes piden ayuda a sus empleados cuando así lo requieren?					
18	- ¿La calidad en el trabajo garantiza mejoras laborales?					
19	¿Se logran ascensos por méritos, eficiencia y calidad en el desempeño del personal operativo y administrativo?					
20	¿Existen planes para el desarrollo de carrera dentro de la empresa?					
21	¿Al tener vacante, la empresa busca dentro de sus mismos empleados un reemplazo?					
22	¿Los trabajadores son apreciados y reconocidos como seres humanos valiosos?					
23	¿Existen sistemas de calidad que garanticen la excelencia organizacional?					
24	¿Se realizan evaluaciones periódicas para conocer la realidad institucional y mejorar el desempeño?					
25	¿Se aplican test para evaluar la satisfacción de los clientes?					
26	¿Se toman en cuenta experiencias pasadas de los trabajadores con los clientes para la mejora?					
27	¿Se mejoran las fallas detectadas?					
28	¿Existen programas para el mejoramiento continuo de la calidad?					

Adaptado a partir de (Espinoza, 2013).

Preguntas dirigidas al Administrador General de CODGRAF, S.A.

1. ¿Según informes financieros el dinero que se invierte para el capital de trabajo para el giro del negocio se consigue recuperar en el corto plazo (12 meses o menos)?
2. ¿Los trabajadores están calificados para el tipo de cargo que ejercen?
3. ¿Los trabajadores están calificados para el tipo de cargo que ejercen?
4. ¿Se organizan en equipos de trabajo para realizar las actividades?
5. ¿Considera que la experiencia influye en la productividad?
6. ¿Considera que la edad influye en la productividad?
7. ¿Considera que la relación con los compañeros de trabajo influye en la productividad?
8. ¿Considera que tiene todos recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo con calidad?
9. ¿Manejan estándares de trabajo dentro de la empresa?
10. ¿Considera que el ambiente de trabajo influye en la productividad?
11. ¿Considera que las capacitaciones por parte de la empresa influyen en su productividad?

Capítulo IV

4. Análisis de los resultados

4.1. Lista de Observación

4.1.1. El Departamento de Ventas

Esta área se encarga de realizar la orden de producción de acuerdo a las especificaciones que tiene el producto para diseño, prensa y manufactura, esta orden será el documento probatorio de que se ha realizado una venta y también de que el cliente tiene ciertas especificaciones para el producto a elaborar.

Área	Ítem	Si	No	Observación
VENTAS	1. ¿Se trata de manera adecuada al cliente?	*		
	2. ¿Se realiza la cotización según las especificaciones del cliente?	*		
	3. ¿Se especifican los lapsos de entrega?	*		No se cumplen en el 50% de las veces
	4. ¿Se envía la orden al siguiente departamento?	*		Si es que existe algún cambio, se regresa la orden al departamento de cotizaciones.
	5. ¿Se emite el comprobante de venta respectivo?	*		
	6. ¿Se construye la orden de producción en el sistema?	*		Mediante el sistema <u>litoplan</u> .

En este departamento se observó la atención al cliente en primer lugar, sin ninguna irregularidad, a la hora de especificar los lapsos de tiempos de entrega del producto que los clientes solicitaban, el empleado en un 50% no especificaba, situación que puede generar confusiones en el cliente y posibles reclamos; en general, este departamento funciona de manera

exitosa con el apoyo del sistema lito plan, en donde se generan las órdenes de producción.

4.1.2. El Departamento de Diseño

Se encarga de realizar la diagramación a máquina, el cual se maneja por el programa llamado press 8, esta se encarga de diagramar en planchas como saldría el armado.

Área	Ítem	Si	No	Observación
DISEÑO	1. ¿La orden de producción emitida por el departamento de ventas, se tomó en cuenta el mismo día para su diseño?		*	Depende del departamento de diseño la planificación elaborada el día a día.
	2. ¿Cuándo el operario diseña en máquina, revisa la orden de producción y sus especificaciones?	*		Tienen como norma revisar la ficha técnica elaborada por el diseñador y la muestra.

La orden de producción emitida por el departamento anterior, no se tomó en cuenta el mismo día, ya que este departamento tiene su propia planificación de diseños, el cual debe ajustarse a los tiempos que se ofrece al momento de vender el producto, sin embargo, el problema común en esta área es el horario de entrega de las órdenes de producción, ya que los vendedores, consignan las órdenes del día después de las siete de la noche, alterando la planificación de este departamento.

Por este tipo de errores, se pierden como mínimo unas 12 horas para llevar a cabo la producción requerida.

4.1.3. Departamento de Prensa

En este departamento se manejan las máquinas de impresión y se imprimen los trabajos pendiente, los principales problemas observados en este departamento son la carencia de normas específicas de impresión offset, las cuales, se podrían utilizar como indicadores de calidad para la producción y evitar así el desperdicio en materiales que resulta de cada trabajo que sacan y que vuelve a ingresar por error de impresión.

Según los aspectos observados en la lista de observación, los responsables en este departamento cumplen con la mayoría de los procedimientos, como el mantenimiento en limpieza de las máquinas, la clasificación de los pedidos de acuerdo a su medida, la verificación en las fichas técnicas de los colores a utilizar, el tipo de tinta y acabados que se necesiten, la utilización de los densitómetros, la realización de las observaciones de la producción en el reporte.

Ítem	Si	No	Observación
1.- ¿Se limpian de manera adecuada las prensas?	*		Tienen normas de todas las noches dejar lavadas las prensas.
2.- ¿Se clasifican los pedidos según su rango de medida?	*		Para mayor productividad se imprime de formatos más grandes y terminan en formatos más pequeños.
3.- ¿Se clasifican los pedidos según los colores a utilizar?	*		En ficha técnicas se indican a cuantos colores se imprime el trabajo.
4.- ¿Se toma en cuenta el tipo de impresión para el procedimiento?	*		Depende del tipo de papel la tinta y acabados que se use.
5.- ¿Se miden con los densitómetros los niveles de densidad en las tintas?	*		Todas las prensas tienen la obligación de primero basarse a las densidades aprobadas y puestas en cada máquina.
6.- ¿Se utiliza la cantidad de agua adecuada?	*		La solución de fuente en base a la formula ya establecida.
7.- ¿El prensista cumple con el procedimiento de impresión?		*	Cada 100 pliegos de impresión deben de revisar colores, pero hay prensistas que no lo hacen.
8.- Durante la impresión Offset, ¿revisa la prueba del producto?	*		Van revisando en base a lo que digan en la orden de producción.
9.- ¿Realiza el control de calidad a los tonos de color?		*	Muchas de las veces se dan cuenta cuando ya están haciendo los acabados.
10.- ¿Marca con marcador rojo los errores en impresión?	*		Separan los pliegos que utilizaron para coger color.
11.- ¿Realiza el reporte de producción?	*		En el sobre de producción se anota los tiempos de impresión y

	observaciones.
12.- ¿Entrega el producto en proceso a la siguiente estación?	*
13.- ¿Siguen un plan de pre manufactura?	*

Se evidencia que algunos prensistas no revisan la calidad de las impresiones cada 100 pliegos como lo exige la norma; en una entrevista corta a los responsables de este departamento acerca de los problemas que ellos evidenciaban en el mismo, se consiguió que cuando la orden de producción se baja a prensa, una copia se la queda bodega y otra prensa, al momento pedir a bodega tales números de órdenes para procesarlos en corte por las urgencias en las entregas, ha habido ocasiones que cuando el papel ya está cortado y quemado las planchas, ocurre lo siguiente:

- El cliente hizo un cambio de último momento.
- Al momento de que el diseñador diagrama en el sistema se da cuenta que la medida de corte no les dará y se tiene que hacer un nuevo corte.
- Como se bajó la orden en cuanto a compaginación en caso de ser revistas o folletos de varias páginas no cuadraron en base a la diagramación original por parte del departamento de cotizaciones, esta se devuelve a la cotizadora para corregir.

En conclusión, todas estas situaciones llegan cuando ya se había planificado y cortado el papel de tales órdenes para imprimir, esa falta de comunicación ocasiona muchos problemas y pérdida de dinero, ya que se pierden materiales, también agregó que el año pasado, según cifras del administrador este departamento reportó al menos desperdicio de materiales en \$68.000 USD, por este tipo de errores.

4.1.4. Departamento de Manufactura

En este departamento se consiguió que no siguen un plan pre establecido de manufactura por el cual se puedan guiar para realizar los trabajos en orden y bien, realizan una planificación empírica e improvisada por medio de reuniones para saber qué es lo que va a entrar y como lo van a realizar, cuantas personas, en que máquinas y que tipo de acabados llevara.

Por su parte, el responsable de este departamento cuando se le pregunto acerca de las fallas que él evidenciaba en su área manifestó que el problema que se ha presentado con mayor frecuencia es la pérdida las ordenes de producción, cuando llegan a manufactura con las pilas de los pliegos, aún cuando se han hecho reuniones para cuidar estos detalles, el responsable explica que no hay organización en ese aspecto.

En cuanto a la línea de cajas:

- Hay bandas desgastadas que hacen que la maquina no pueda correr a la velocidad óptima.
- Hay problemas de troquelado, en cuanto a registro y se suele mover la pega.
- No revisar la orden de producción cuando existe un error en ellas.
- Al momento de troquelar, la matriz que usan no realiza el grafiado necesario y al momento que pasa a la pegadora de cajas suelen partirse por no tener bien definido la línea de grafiado.

También acotó que las pérdidas registradas en este departamento para el año pasado alcanza la cifra de al menos \$45.000 USD, la cual, es una cifra significativa.

4.1.5. Departamento de Despacho

No se evidenciaron irregularidades en esta área, según la lista de observación aplicada.

4.2. Encuesta aplicada a los jefes de cada departamento.

Este cuestionario consta de 46 ítems referentes a varios aspectos de la organización para determinar el tipo de modelo de gestión que se aplica en la empresa, por lo cual se divide en varias dimensiones, como son: planificación, organización, comunicación, liderazgo, recursos humanos, monitoreo de actividades, retroalimentación, capital, gente y tecnología, a continuación, los gráficos e interpretación de los mismos:

4.2.1. Planificación

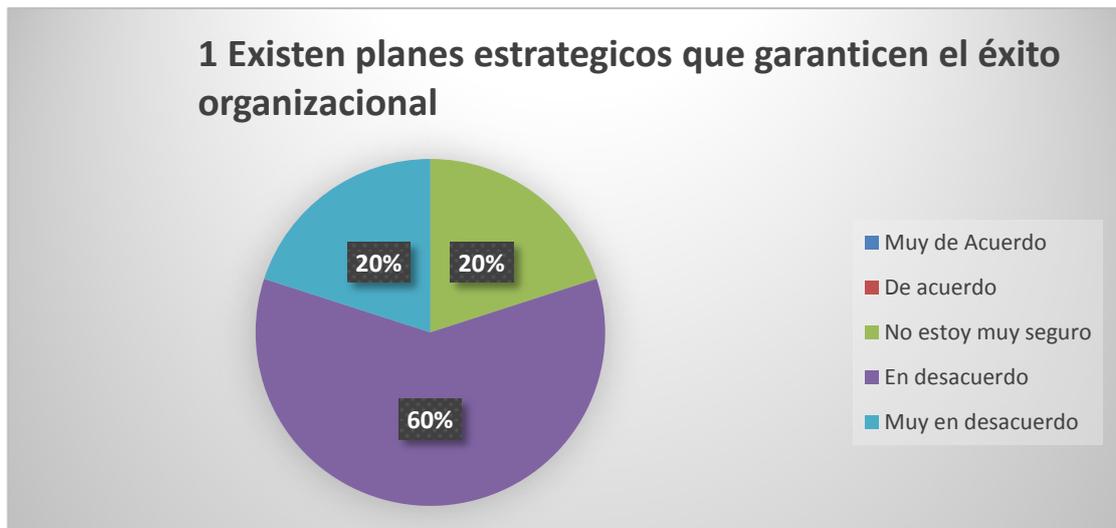


Gráfico 13: Existen planes estratégicos que garanticen el éxito institucional. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la premisa de que existen planes estratégicos que garanticen el éxito de la organización, un 20% no está muy seguro y otro 20% está muy en desacuerdo.



Gráfico 14: La misión y la visión están articuladas con el plan estratégico de la organización. Elaboración propia.

Según la gráfica número 2, la mayoría de los encuestados se inclinan en pensar que no están muy seguros de saber si la misión y visión están articulados con el plan estratégico de la organización y otros en igual

proporción aseguran estar de acuerdo con esta premisa, solo un 20% está en desacuerdo.

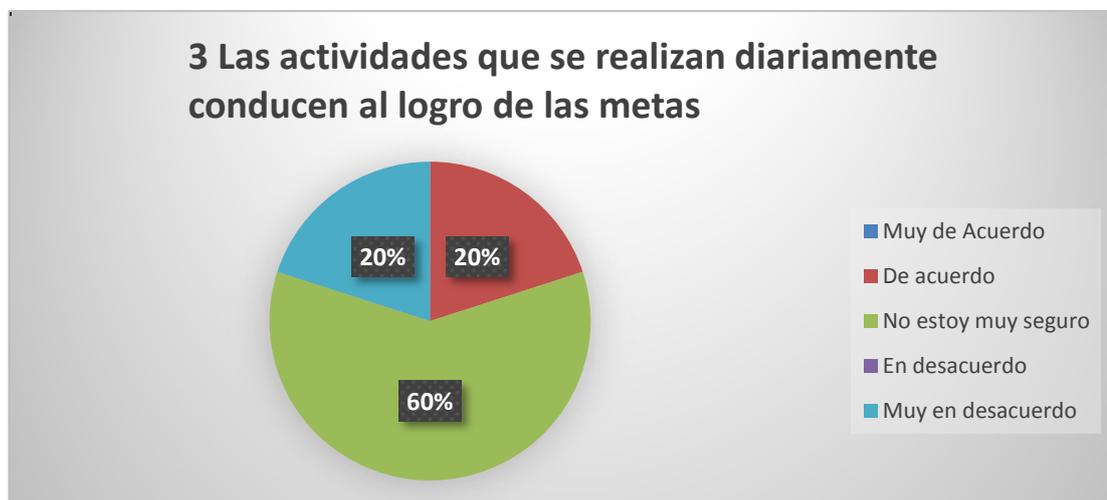


Gráfico 15: Las actividades que se realizan diariamente conducen al logro de las metas. Elaboración propia.

Según la distribución de las opiniones en este ítem, la mayoría (un 60%) de los encuestados no están seguros de que las actividades que se realizan diariamente conducen al logro de las metas. Otro 20% está de acuerdo con esta premisa y otro 20% está muy de acuerdo.

4.2.1.1. Análisis de los resultados en planificación

Según estos resultados se concluye una falta de planificación evidente ante la totalidad de los empleados, la mayoría desconoce planes estratégicos para garantizar el éxito de la institución, asimismo, manifiestan en igualdad de proporciones que no están muy seguros de que la misión y visión esté articulada con un plan estratégico, mientras que otros están de acuerdo en esto, también, hay dudas con respecto a la implicación de las actividades diarias y la consecución de las metas. En general, la mayor parte de los encuestados se inclina tener dudas con respecto al direccionamiento de la organización.

4.2.2. Organización



Gráfico 16: Las actividades a realizar en la empresa están a cargo de personas especializadas. Elaboración propia.

Las opiniones en esta premisa se contradicen, ya que un 40% está de acuerdo en que las actividades de la empresa están a cargo de personas especializadas, otra parte de la población en igual proporción (40%) está en desacuerdo y otro 20% no está muy seguro.

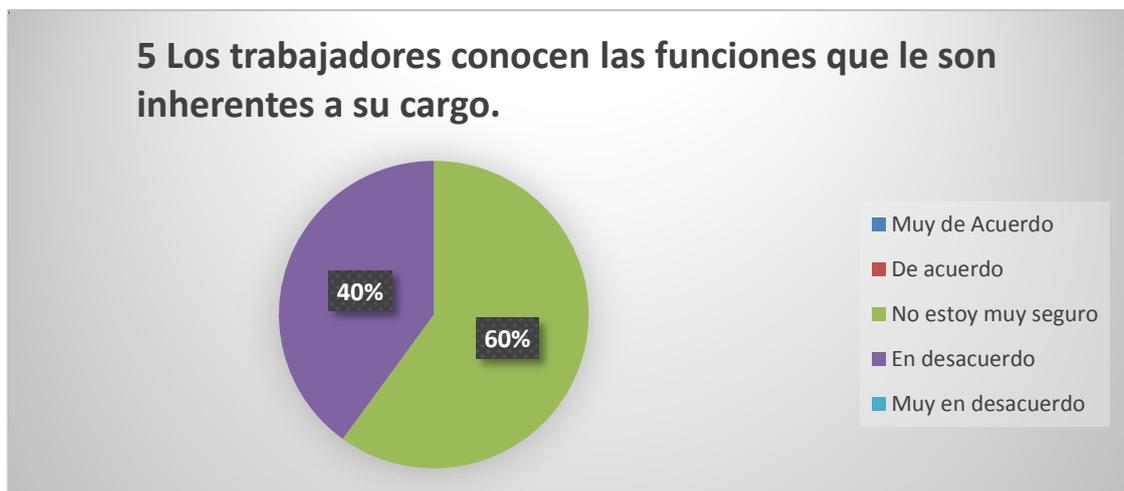


Gráfico 17: Los trabajadores conocen las funciones que le son inherentes a su cargo. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados en un 60% de proporción, opina no estar muy seguro de que los empleados conozcan las funciones que le son inherentes a su cargo y otro 40% opina estar en desacuerdo.

6 Las tareas que se asignan tienen un responsable directo y conocido por los miembros de la empresa.



Gráfico 18: Las tareas que se asignan tienen un responsable directo y conocido por los miembros de la empresa. Elaboración propia.

Los encuestados expresan estar muy de acuerdo en que existen responsables directos de cada tarea y otro 40% está de acuerdo, lo que implica que, en efecto, si se conocen a las personas responsables de cada tarea.

4.2.2.1. Análisis de los resultados en Organización

Hay dudas con respecto a las funciones que los trabajadores deben ejercer en su cargo, por lo que es posible que los conocimientos que tienen acerca del trabajo que ejercen sean empíricos, las personas conocen que efectivamente hay un jefe a quién deben reportársele, la mayoría de las personas opina que hay personas especializadas en el área que ejercen. La organización en las tareas existe, sin embargo, hay personas que talvez necesiten capacitación en el área donde ejercen.

4.2.3. Comunicación

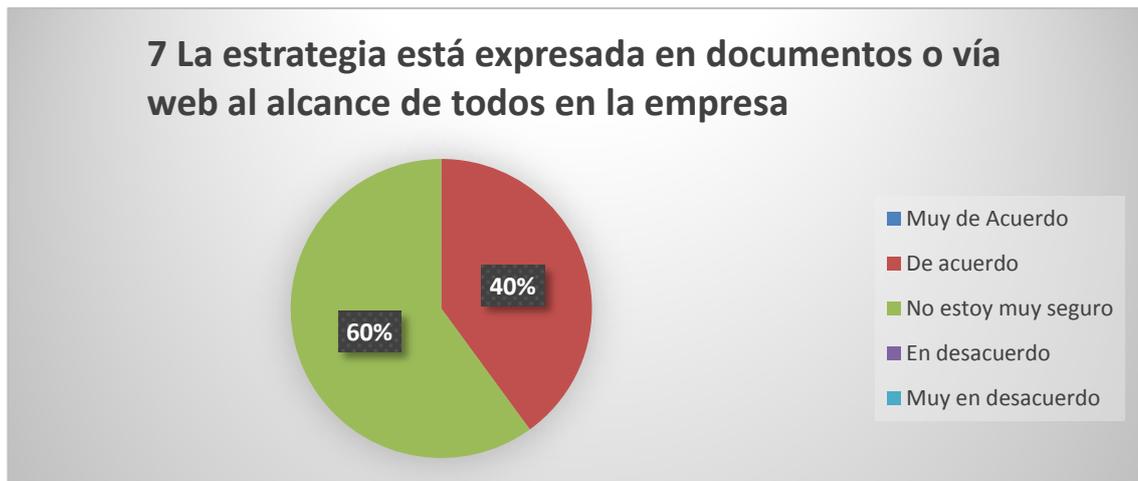


Gráfico 19: La estrategia está expresada en documentos o vía web al alcance de todos en la empresa. Elaboración propia.

El 60% de los encuestados manifiesta que no está muy seguro de que la estrategia de la organización esté expresada en documentos o vía web al alcance de todos en la empresa y otro 40% manifiesta que sí, estos resultados implican que la estrategia no está explícita en la empresa, hacen falta recursos o herramientas para hacer saber el direccionamiento de la empresa a los trabajadores.



Gráfico 20: Los mensajes importantes son notificados por escrito y de manera clara. Elaboración propia.

Un 40% de los encuestados está de acuerdo en que los mensajes importantes son notificados por escrito y de manera clara, sin embargo, otro 40% no está de acuerdo, por otro lado, un 20% no está seguro de que esto se cumpla, estos resultados dejan claro que hay al menos un 60% de los

encuestados cuya comunicación de los mensajes importantes no necesariamente se le ha hecho por escrito y de manera clara.

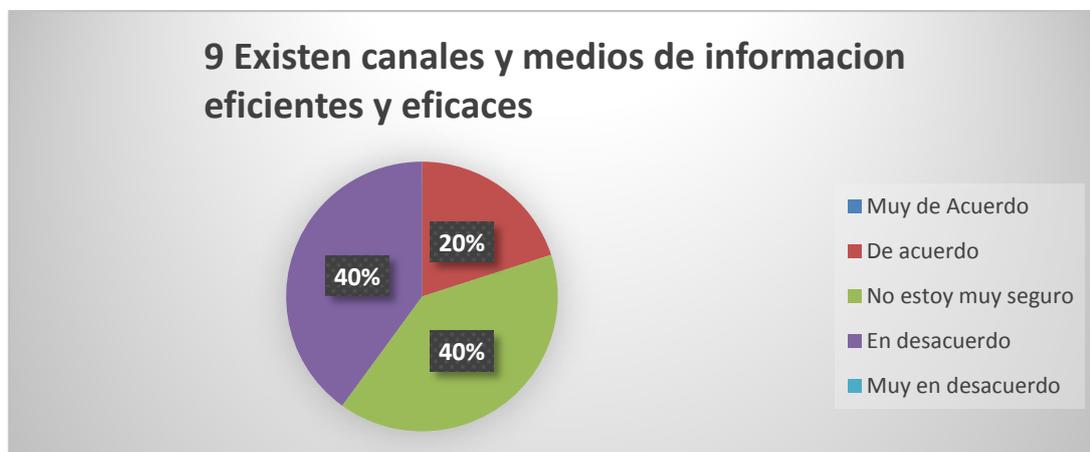


Gráfico 21: Existen canales y medios de información eficientes y eficaces. Elaboración propia.

Un 40% de los encuestados está en desacuerdo en que existen canales y medios de información eficientes y eficaces, otro 40% no está muy seguro de que existan estos canales y otro 20% está de acuerdo en que si existen, estos resultados permiten inferir que los canales de comunicación que existen no están siendo eficientes puesto que la información no está clara para todos.

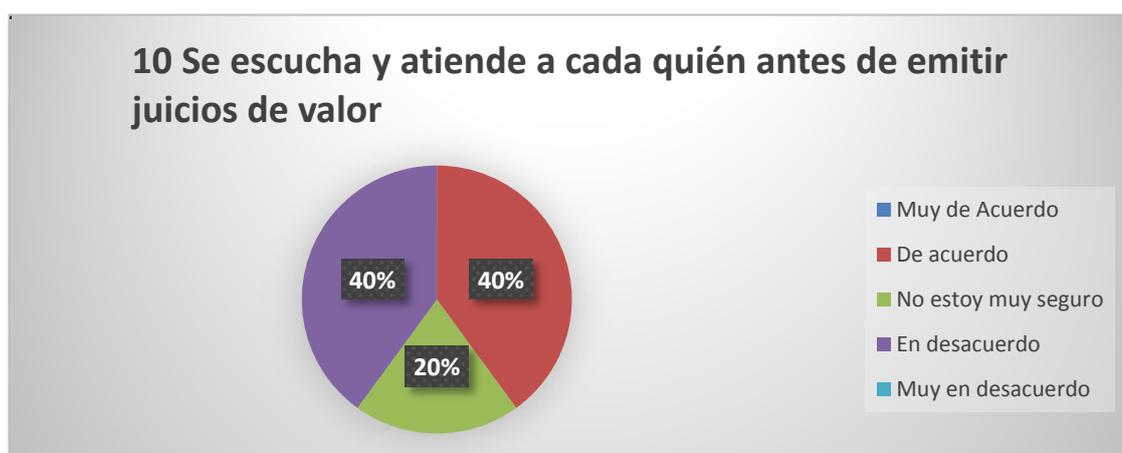


Gráfico 22: Se escucha y atiende a cada quién antes de emitir juicios de valor. Elaboración propia.

La distribución de las opiniones de los encuestados se concentra en partes iguales y opuestas, es decir, un 40% está de acuerdo en que se atiende y se escucha a las personas antes de emitir juicios de valor y otro 40% difiere de esto, también existe un 20% en el medio que no está muy seguro de apoyar esta premisa; de lo que se deduce que no todos son escuchados antes de emitir algún juicio de valor referente a ellos.

4.2.3.1. Análisis de los resultados en Comunicación.

De los resultados obtenidos en los ítems referidos a la comunicación dentro de la empresa se puede deducir lo siguiente, los canales de comunicación de estrategias empresariales no están muy claros para los encuestados, además no son muy eficientes para comunicar los temas importantes, hacen falta recursos o herramientas para hacer saber el direccionamiento de la empresa a los trabajadores, además no a todos se les escucha antes de emitir algún juicio de valor.

4.2.4. Liderazgo:

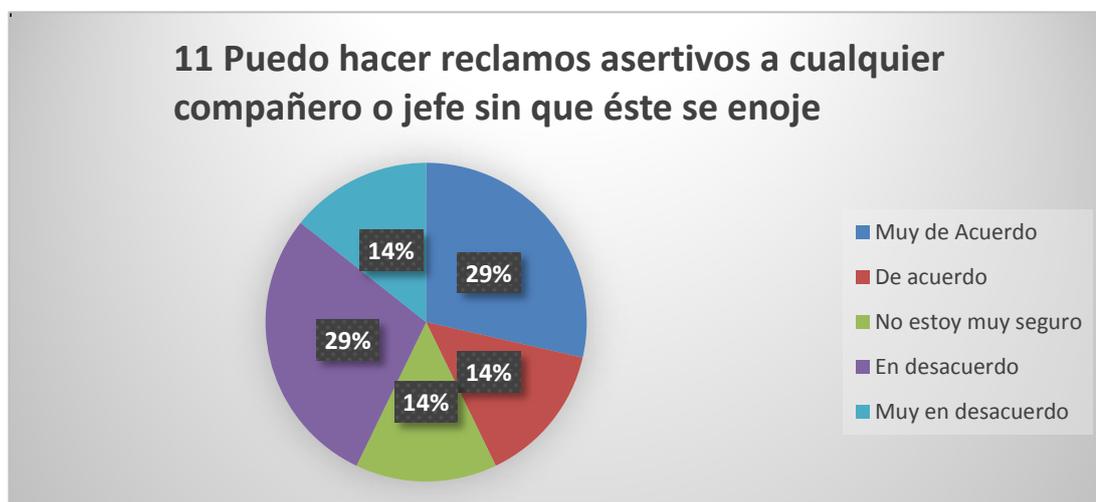


Gráfico 23: Puedo hacer reclamos asertivos a cualquier compañero o jefe sin que éste se enoje. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados se inclinan en estar muy de acuerdo en que se pueden hacer reclamos asertivos a cualquier compañero o jefe sin que éste se enoje, otro sector en la misma proporción difiere de esta premisa, por otro lado, un 14% de encuestados está de acuerdo y otro grupo en la misma proporción está muy en desacuerdo, de lo que se podría inferir que

los encuestados están al 50% divididos en aceptar esta afirmación, por lo que no todo el tiempo se le pudiera reclamar asertivamente algo a cualquier persona dentro de la empresa.



Gráfico 24: Cuando se tienen dificultades, existe orientación por parte de los supervisores. Elaboración propia.

El 40% de las personas encuestadas está de acuerdo en que cuando se tienen dificultades, existe orientación por parte de los supervisores, otro 40% no está muy seguro de afirmar ésta premisa, mientras que hay un 20% en desacuerdo, de lo que se concluye que no hay la suficiente orientación por parte de los supervisores hacia todos los trabajadores.

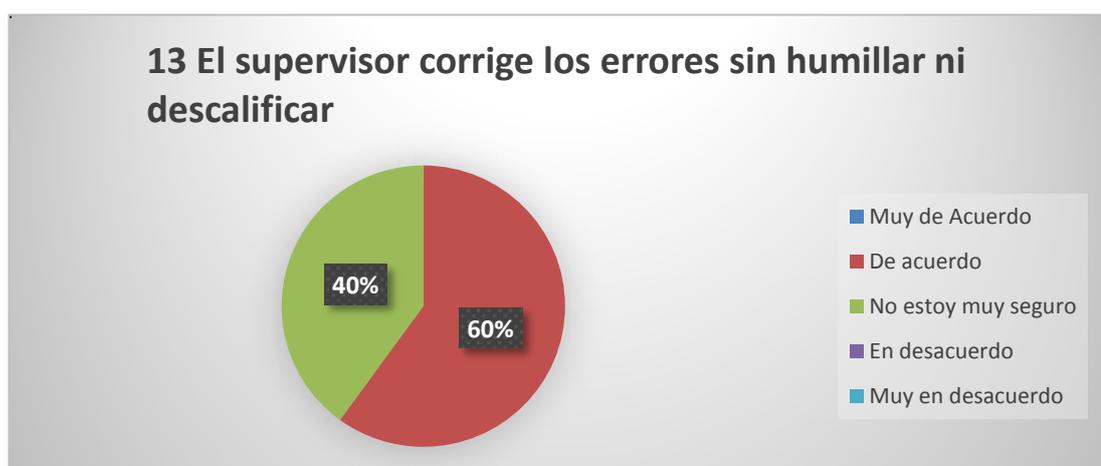


Gráfico 25: El supervisor corrige los errores sin humillar ni descalificar. Elaboración propia.

Un 60% de los encuestados opina que los supervisores corrigen los errores sin humillar ni descalificar a los trabajadores y otro 40% no está muy seguro

de estar de acuerdo con esta premisa, de lo que se concluye que los jefes tienen tacto al corregir a la mayoría de sus trabajadores.



Gráfico 26: Se le da oportunidad de participar a los trabajadores en las formas de decisiones inherentes a su cargo. Elaboración propia.

Según el gráfico número catorce, un 60% de los encuestados manifiesta no estar muy seguros de apoyar esta premisa y otro 40% está en desacuerdo, por lo que se infiere que las oportunidades de tomar decisiones en temas inherentes al cargo de los encuestados no son muy amplias.

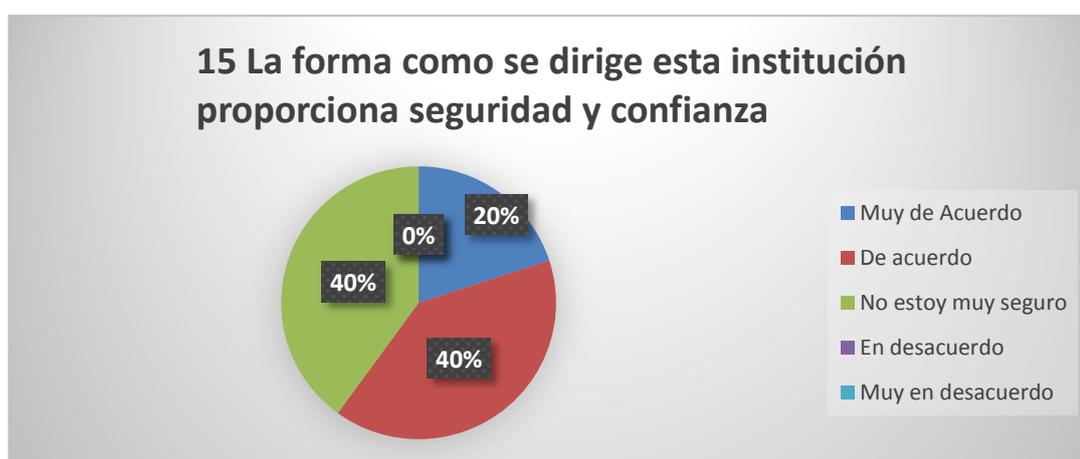


Gráfico 27: La forma como se dirige esta institución proporciona seguridad y confianza. Elaboración propia.

Un 40% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en que la forma como se dirige la institución proporciona seguridad y confianza, sin embargo, otro segmento de los participantes no está muy seguro de apoyar esta

premisa y un 20% está muy de acuerdo, a partir de esto se concluye que la mayoría de las personas está de acuerdo en que la dirección de la empresa les proporciona seguridad y confianza.



Gráfico 28: Se percibe que los jefes tienen confianza en sus empleados. Elaboración propia. Según la gráfica número 16, los encuestados están desacuerdo en un 40% en que los jefes tienen confianza en sus empleados, sin embargo, otro 40% no está muy seguro de afirmar esto y por último un 20% está de acuerdo, de lo que se deduce que los jefes no les hacen saber a todos sus empleados que tienen confianza en el trabajo que ellos están desempeñando.

4.2.4.1. Análisis de los resultados en Liderazgo.

La mayoría de las personas está de acuerdo en que la dirección de la empresa les proporciona seguridad y confianza, sin embargo, no hay la suficiente orientación por parte de los supervisores hacia todos los trabajadores, cuando hay que corregir, los jefes según los resultados, tienen tacto al corregir a la mayoría de sus trabajadores; las oportunidades de tomar decisiones en temas inherentes al cargo no son muy amplias y no les hacen saber a todos sus empleados que tiene confianza en el trabajo que ellos están desempeñando.

Por lo tanto y según lo que señala (Goleman, 2015) tipo de liderazgo en esta empresa es una mezcla porque tiene características de líder afiliativo ya que, su dirección les proporciona seguridad, tiene tacto para corregir los errores y

por otro lado, tiene características de líder autoritario que no permite toma de decisiones amplia y consensuadamente.

4.2.5. Recursos Humanos



Gráfico 29: La calidad en el trabajo garantiza mejoras laborales. Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico 17, hay un 40% de encuestados que está muy de acuerdo en que la calidad del trabajo garantiza mejoras laborales, otro 40% no está muy seguro de afirmar esta premisa, y otro 20% está de acuerdo, estos resultados implican que la empresa, en la mayoría de los casos, si recompensa la calidad del trabajo que realizan sus empleados.

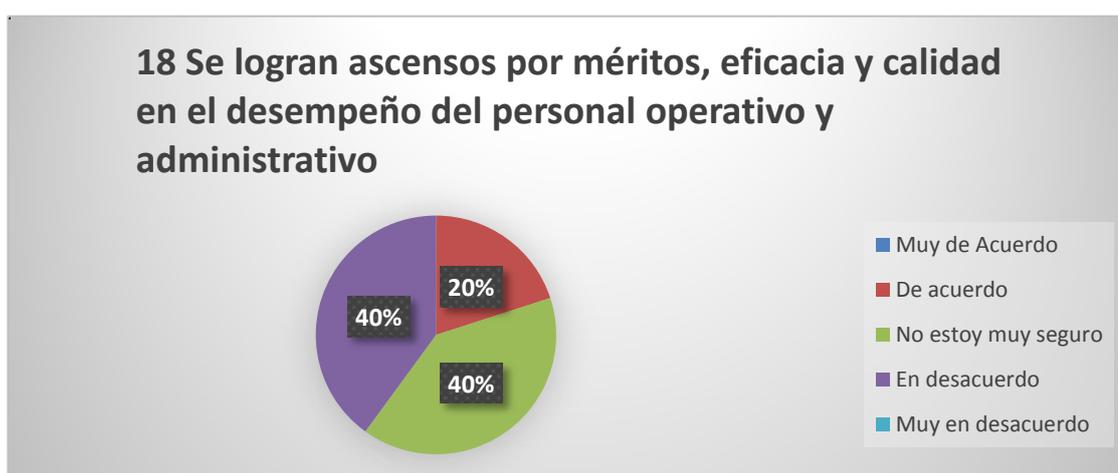


Gráfico 30: Se logran ascensos por méritos. Elaboración propia.

Un 40% de los participantes está en desacuerdo con que se logren ascensos por méritos, eficiencia y eficacia dentro de la empresa del personal operativo y administrativo, así mismo hay otro 40% que no está muy seguro de apoyar esta premisa y tan solo un 20% está de acuerdo en que se logran ascensos

por méritos; esta distribución de opiniones implican que los encuestados no consideran que en la empresa se ascienda por méritos, no está muy claro por qué se asciende a una persona, ya que la mayoría se concentra en la opción “no estoy muy seguro”, “en desacuerdo”.

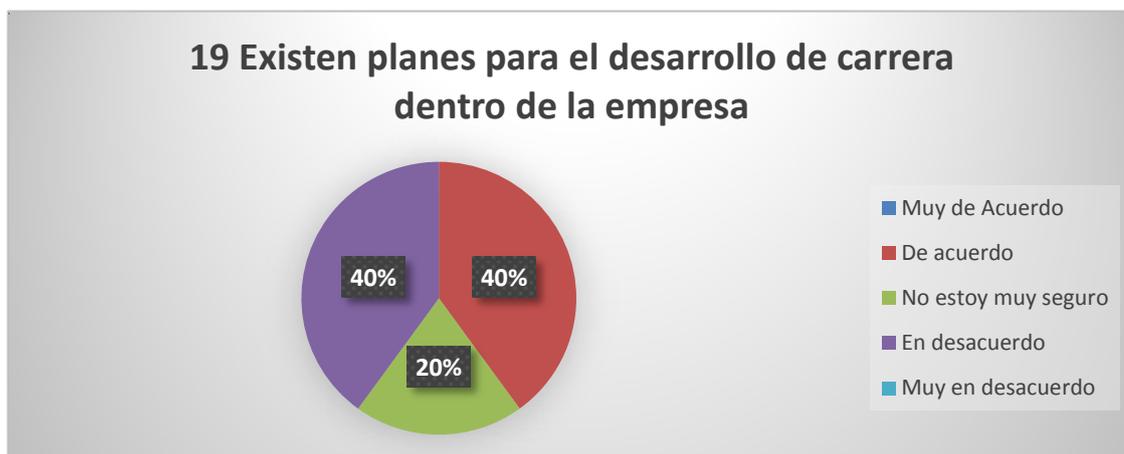


Gráfico 31: Existen planes para el desarrollo de carrera dentro de la empresa, Elaboración propia.

Los encuestados están de acuerdo con esta premisa en un 40%, en esa misma proporción hay otro sector en desacuerdo y un 20% que no está muy seguro de apoyar esta premisa, lo que implica que es posible que los planes de carrera de la empresa no sean conocidos por todos los miembros de la organización.

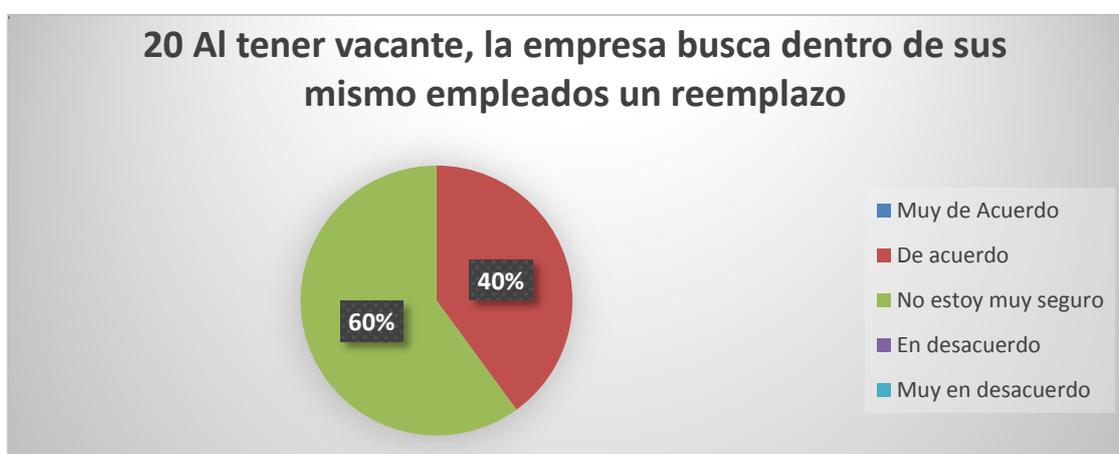


Gráfico 32: al tener vacante la empresa busca dentro de sus empleados para un reemplazo. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados no están seguros de que la empresa busque reemplazo entre sus mismos empleados y mientras que otro 40% si está de acuerdo, esta situación puede significar que las oportunidades de ascenso en la empresa por vacante no se realizan mediante concursos donde todos los empleados con el perfil requerido puedan participar para optar al puesto, no se enteran.



Gráfico 33: Los trabajadores son apreciados y reconocidos como seres humanos valiosos. Elaboración propia.

Un 40% de los encuestados considera que los trabajadores son apreciados y reconocidos como seres humanos valiosos en la empresa, mientras que otro 40% no está muy seguro de esto y un 20% está en desacuerdo, de lo que se puede deducir que los encuestados no se consideran valorados por la empresa en su mayoría.

4.2.5.1. Análisis de Resultados Recursos Humanos.

La empresa tiene oportunidades de ascenso que no están muy claras para los empleados actuales de la empresa, no se enteran de los ascensos por vacante, de lo que se infiere que hacen falta recursos o métodos para comunicar las oportunidades a los empleados o diseñar un sistema de recompensas para los empleados en donde todos tengan la oportunidad de participar a la hora de una promoción acorde a su perfil.

4.2.6. Monitoreo de Actividades

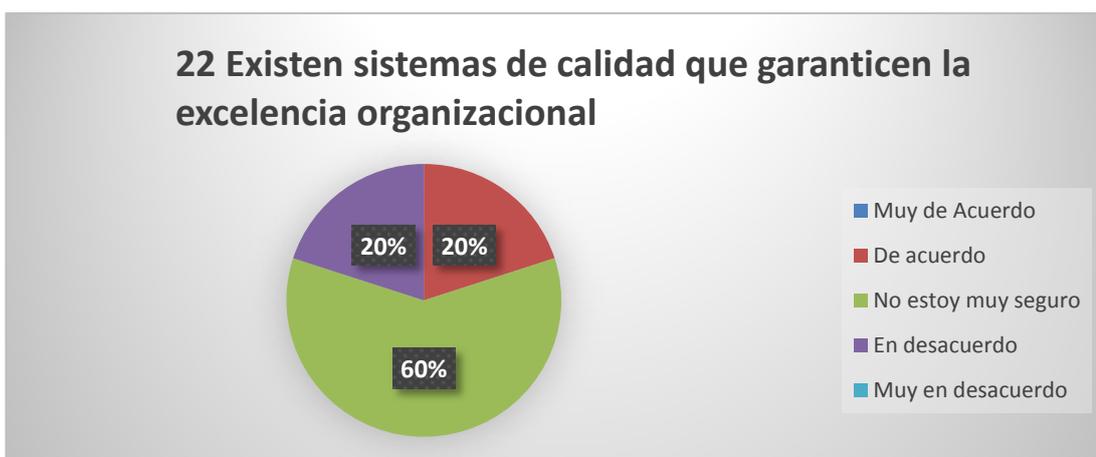


Gráfico 34 Existen sistemas de calidad que garanticen la excelencia organizacional. Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados manifiestan no estar seguros de que existan sistemas de calidad que garanticen la excelencia organizacional, otro 20% está de acuerdo y otro 20% en desacuerdo, de lo que se deduce que los sistemas de calidad deben ser comunicados a todos los empleados para que el trabajo se realice en función de estos estándares deseados.



Gráfico 35: Se realizan evaluaciones periódicas para conocer la realidad institucional y mejorar el desempeño. Elaboración propia.

Un 40% de los participantes manifiestan no estar seguros de que se realizan evaluaciones periódicas para conocer la realidad institucional y mejorar el desempeño de los empleados, otro 40% está en desacuerdo con esta premisa y un 20% si está de acuerdo, esto implica que las evaluaciones no se realizan de manera periódica.

4.2.6.1. Análisis de resultados en monitoreo de actividades

Las actividades de monitoreo de las operaciones, conforman uno de los procesos administrativos que componen el modelo de gestión, en la empresa, según la opinión de los encuestados, no se realizan supervisiones periódicas de las actividades ni se comunica un modelo de calidad que garantice el éxito de la organización.

4.2.7. Retroalimentación

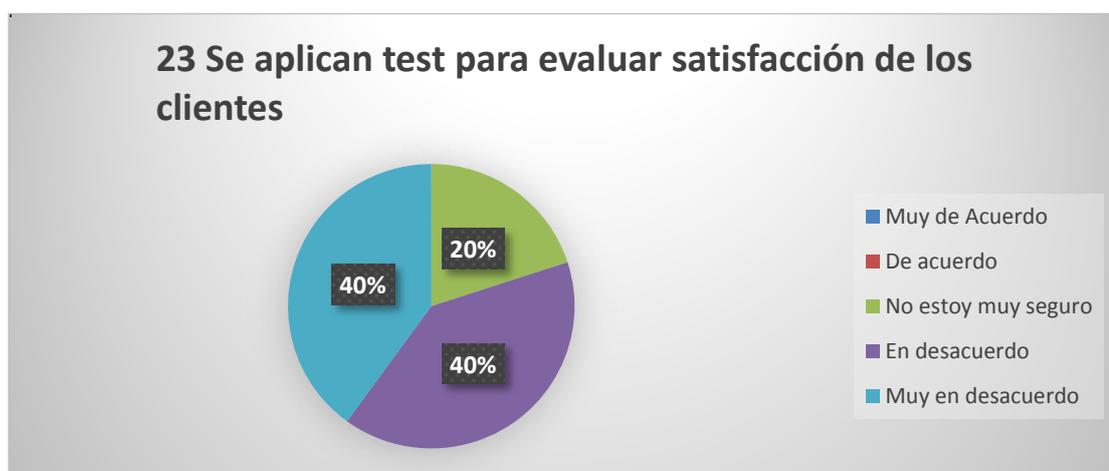


Gráfico 36: Se aplican test para evaluar satisfacción de los clientes.
Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico número 24, la Mayoría de los encuestados está en desacuerdo y muy en desacuerdo con esta premisa, otro 20% no está seguro de que sea cierto, lo que implica que la empresa no consulta a los clientes sus niveles de satisfacción.

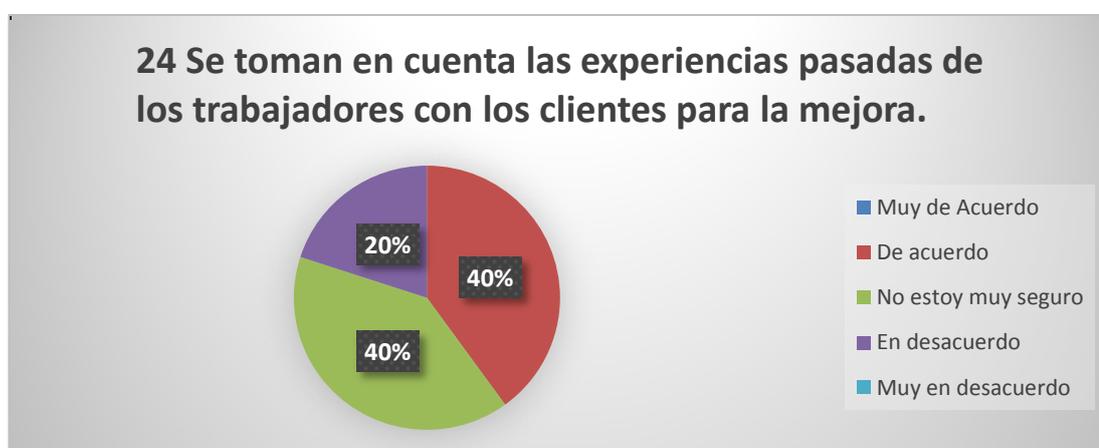


Gráfico 37 Se toman en cuenta las experiencias pasadas de los trabajadores con os clientes para la mejora.
Elaboración propia.

Un 40% de los encuestados está de acuerdo en que se toman en cuenta las experiencias pasadas de los trabajadores con los clientes para la mejora de la empresa, otro 40% de los participantes no están seguros de que sea cierto y un 20% está en desacuerdo, lo que indica que posiblemente no se tomen en cuenta todos los casos para mejorar ciertos aspectos de la empresa.

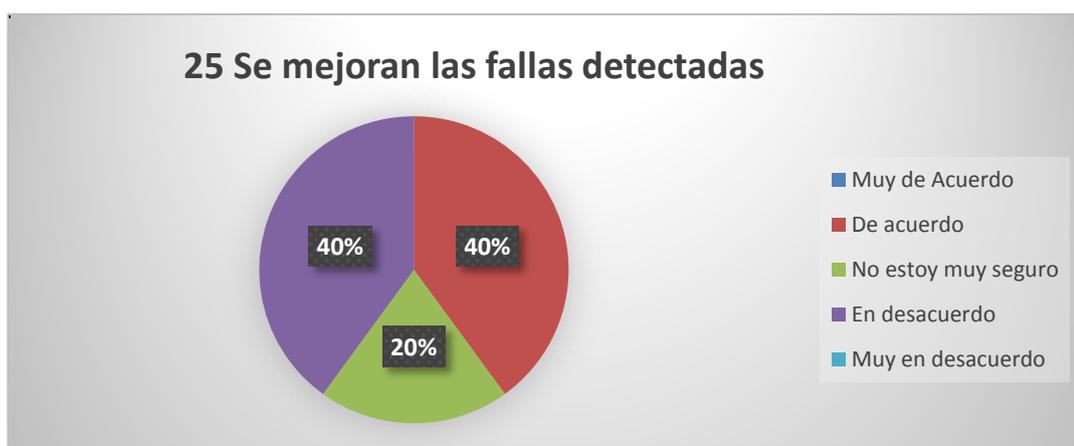


Gráfico 38: Se mejoran las fallas detectadas.
Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico número 25, la distribución de las opiniones está dividida, entre de acuerdo y en desacuerdo con esta premisa, también, hay otro 20% de participantes no está muy seguro, lo que posiblemente indica que no siempre se mejoran las fallas que se detectan.



Gráfico 39: Existen programas para el mejoramiento continuo de la calidad,
Elaboración propia.

Los encuestados se inclinan por estar en desacuerdo en que existan programas para el mejoramiento continuo de la calidad, otra parte de igual proporción 40%, opinan no estar seguros y un último 20% está muy en desacuerdo, lo que denota que no hay programas de mejoramiento continuo de la calidad en los procesos dentro de la empresa.

4.2.7.1. Análisis de resultados en retroalimentación

Todas estas respuestas indican que la empresa no tiene un sistema de monitoreo de calidad en la misma, tampoco hay una planificación para el mejoramiento continuo ya que la mayoría de los encuestados manifiesta que no siempre se mejoran las fallas detectadas, no hay programas de mejoramiento continuo, no se toman en cuenta todos los casos de experiencias con los clientes para mejorar y no se consulta la satisfacción de los clientes, de lo que se deduce improvisación en las mejoras que se producen, no hay parámetros establecidos para aceptar o rechazar una sugerencia tanto de los clientes externos como internos.

4.3. Encuesta aplicada al Administrador General

1. ¿Según informes financieros el dinero que se invierte para el capital de trabajo para el giro del negocio se consigue recuperar en el corto plazo (12 meses o menos)?
-Si.
2. ¿Los trabajadores están calificados para el tipo de cargo que ejercen?
- Sí, en su mayoría están calificados y tienen experiencia.
3. ¿Se organizan en equipos de trabajo para realizar las actividades?
-Cada área de producción se organiza en lo que va a ejecutar.
4. ¿Considera que la experiencia influye en la productividad?
-Sí, porque las personas ya saben que hacer y no pierden tiempo pensando.
5. ¿Considera que la edad influye en la productividad?

- No creo, en muchas ocasiones las personas mayores son más responsables con los trabajos. Hay un puesto para cada quien dentro de la empresa, según sus habilidades.*
6. ¿Considera que la relación con los compañeros de trabajo influye en la productividad?
-Sí, definitivamente, cuando no hay buena comunicación y disposición en un equipo de trabajo las cosas no saben ir bien.
7. ¿Considera que tiene todos recursos necesarios para llevar a cabo su trabajo con calidad?
-Me parece que hace falta un sistema que comunique todos los puestos de la cadena de producción para hacerlo más rápido y con menos errores.
8. ¿Manejan estándares de trabajo dentro de la empresa?
-Se trata de hacer todo para que el cliente se vaya satisfecho, según los requerimientos de su compra inicial y cada departamento se encarga de la planificación de su trabajo.
9. ¿Considera que el ambiente de trabajo influye en la productividad?
-Por supuesto que sí, un ambiente de trabajo armónico entre los miembros hace del trabajo algo sencillo.
10. ¿Considera que las capacitaciones por parte de la empresa influyen en su productividad?
Si, las capacitaciones siempre aportan consecuencias positivas al desarrollo del trabajo, cada vez que hay una maquina nueva, hay una capacitación para los operadores.

4.3.1. Análisis de la encuesta aplicada al Administrador

El objetivo de aplicar esta encuesta, era determinar las dimensiones de capital, gente y tecnología que influyen en la productividad de la empresa, según los resultados obtenidos se tiene que la empresa realiza capacitaciones únicamente que cuando adquiere maquinas nuevas y solo para los futuros operadores de la misma, no se manejan estándares específicos de trabajo en la empresa y de

acuerdo a la respuesta del administrador, cada área planifica la realización de su trabajo, lo que indica que no hay una directriz por parte de los gerentes para el ejercicio del trabajo y también manifiesta que carecen de un sistema de comunicación general para todas las áreas.

Con respecto al capital, se tiene que si se recupera en el corto plazo, por lo que se puede inferir que la empresa es rentable, también en la dimensión de gente, se tiene que la empresa está de acuerdo en que el ambiente influye en la productividad, se organizan equipos de trabajo y se toma en cuenta la experiencia y la edad para ubicar puestos de trabajo.

4.4. Indicadores para medir el proceso

Los indicadores, son índices de rendimiento del proceso que proporciona datos de la eficacia del mismo, según la (ISO 9001:2015, 2016) “deben ser viables, válidos, comparables, cuantificables y relevantes”, siguiendo esta pauta y teniendo ya identificados los focos de mejora en el proceso de imprenta, se proponen los siguientes indicadores:

4.4.1. Puntos de mejora:

- El tiempo de entrega de los vendedores a producción
- Nivel de desperdicio de materiales en el área de prensa
- Líneas de comunicación oportuna de cambios entre el departamento de prensa y las demás áreas.
- Traslado de orden de producción de prensa a manufactura
- Desgaste de máquinas que dificultan la rapidez de la producción

4.4.2. Posibles Indicadores:

Tiempo de la producción: Mide el tiempo en horas que demora el proceso completo de impresión de una orden, se mide dividiendo el tiempo que realmente toma la producción de una orden entre el tiempo óptimo estimado que debería tomarse producir el pedido.

Horas que se tarda un pedido en producirse

Horas que debería tardarse.

Producir un pedido puede tardarse de 1 a 3 días, dependiendo de la cantidad de productos que se requieran en la orden:

- 24 horas para la producción de 50 unidades o menos
- 48 horas para la producción de 150 unidades o menos.
- 72 horas para la producción de más de 150 unidades.

Tomando en cuenta que se toman en cuenta sólo horas laborales, luego de 72 horas no es aceptable que se demore un pedido.

Nivel de desperdicio de materiales de cada orden: Mide la cantidad de desperdicio en materiales por reimpresión o mal cálculo de los insumos necesarios, se mide tomando en cuenta el costo del producto desperdiciado en dólares, incluyendo los costos relacionados a la logística de compra y traslado hasta la empresa, por la cantidad de material desperdiciado:

Costo * cantidad

En todo proceso hay un nivel de desperdicio aceptable, en este proceso tan solo se aceptará un desperdicio máximo de 10\$ por pedido. Todo pedido que genera un desperdicio mayor a 10\$, requiere una intervención para ajustar los procesos en pro de disminuir ese desperdicio.

Satisfacción del Cliente: Mide la calidad del producto desde la perspectiva del cliente, esto se realiza a través de encuestas cerradas a los clientes para determinar su nivel de satisfacción con respecto al producto recibido, se mide en base al porcentaje de opiniones positivas de los clientes:

Nº de opiniones positivas/ Nº de encuestados.

Siempre se apuntará la meta de este indicador hacia el 100% de opiniones positivas, pero esa meta pocas empresas la alcanzan, por ello y en el comienzo del monitoreo de calidad desde la perspectiva del cliente, se tomará como un nivel aceptable un 80% de clientes que se sientan satisfechos con el producto recibido y conforme pase el tiempo, este nivel debe ir subiendo la exigencia.

Margen Bruto de Utilidad: Mide la utilidad que arroja cada producto para la empresa, esto se mide en dólares y a través de la siguiente operación matemática:

Ingresos por venta de producto

Egreso por costos de producción y venta del mismo producto

El resultado de esta operación nunca podrá ser menor a 1, porque evidenciaría pérdida en esa producción, sin embargo un resultado 1 significa que la empresa está produciendo pero sin ganancias, lo ideal sería una ganancia de al menos 30%, para lo cual se procura un resultado de 1,3 al menos.

Nivel de comunicación: se mide a través del tiempo que toma llegar una orden de producción de una estación a otra, este indicador se aplica para la organización de las distintas etapas de producción a nivel interno; se mide tomando el tiempo en horas que tarda llegar la información de la orden a los distintos puntos de la cadena, entonces, por estar el área de producción en el mismo entorno geográfico del área de ventas, la orden no debe tardar más de 3 horas en hacerse conocer en todos los niveles de producción, para ello se recomienda la utilización de un software o un instrumento de comunicación efectiva para todas estaciones de trabajo.

Conclusiones

La encuesta aplicada con el fin de determinar el tipo de modelo de gestión, se evaluó en siete aspectos como; planificación, organización, comunicación, liderazgo, recursos humanos, monitoreo de actividades y retroalimentación, de lo que se concluye que hay carencia de planificación estratégica, la organización se evidencia de manejo empírico, hacen falta recursos para la comunicación eficaz empresarial, el líder que se refleja es afiliativo y autoritario en ocasiones.

Por su parte, en el área de recursos humanos, se evidencia que no hay un sistema de recompensas conocido por los empleados, también improvisación, ya que no están muy claros los méritos que se conceden, el monitoreo es escaso, no existen supervisiones periódicas ni se comunica un modelo de calidad que garantice el éxito de la organización y por último, con respecto a la retroalimentación se halló que la empresa no tiene un sistema de mejoramiento que le permite determinar fallas cotidianas para su fortalecimiento, no indaga el nivel de satisfacción de los clientes y no siempre se arreglan las fallas en el proceso.

Todos estos aspectos descritos son propios de empresas con pocos años de experiencia, el modelo actual se puede mejorar siempre que se mejore la comunicación interna de la empresa y se aclaren las líneas estratégicas a seguir, para ello es oportuno establecer un sistema de calidad que se evalúe a través del cumplimiento de una planificación específica de las actividades diarias de la empresa.

La productividad de la empresa se ve afectada por los errores que se evidencian en la cadena de producción y que tienen costos de tiempo y dinero para la empresa de al menos \$100.000 USD al año, al aplicarse un plan que organice estas áreas, aumentará la productividad de la empresa, así como también, la implementación de un software de comunicación.

Recomendaciones

La empresa debe establecer una línea estratégica para la organización que comunique la visión de la misma y actualizar el modelo de gestión centrado en la calidad, porque asegurar la calidad, es garantizar clientes satisfechos y mejoras constantes en el indicador de productividad.

Con respecto a los problemas hallados en la cadena productiva, con un seguimiento frecuente de los procesos y la elaboración de manuales específicos para cada área, se lograrán superar, ya que son problemas que devienen de la carencia de planificación y organización de los departamentos y de la falta de una evaluación continua de los procesos, el monitoreo, permite tomar notas para la mejora y compila la opinión de los responsables de cada área lo que a su vez, mejora el sentido de pertenencia del trabajador por la empresa.

En las distintas áreas evaluadas se recomienda principalmente la organización de cada área, conjuntamente con la evaluación continua y la aplicación de un modelo de gestión que tenga como base los procesos, ya que la realidad de la empresa lo permite y la naturaleza de los productos, admite la estandarización de los procesos de elaboración.

También se recomienda la aplicación de los indicadores propuestos en esta investigación con el fin de medir los procesos y la implementación de una herramienta de comunicación más efectiva, ya sea un software que comunique inmediatamente las especificaciones de la orden de producción y los cambios o alguna otra herramienta que tarde menos de 3 horas de comunicar a toda los puestos de la cadena productiva una orden o cambio en una orden de producción.

Bibliografía

- Albán, M. (2015). *Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral en la empresa "Servicont" del Canton Baños de Agua Santa*. Ambato: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Baptista, P., Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- BCE. (2018). *Composicion de la Industria Manufacturera Ecuador*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Bedón, H. (2014). *Modelo de Gestión Empresarial y la Productividad en la Agencia de Publicidad SIGNO VIRTUAL MEDIOS*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Beltran, J. (2008). *Indicadores de Gestion: Herramientas para lograr la competitividad*. México: 3R Editorees.
- Bravo, J. (2008). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Bueno, E. (2007). *Modelos de Organización*. México: Mc GRaw Hill.
- Cevallos, C. (17 de Septiembre de 2015). El Estado actúa en le sector gráfico. *El Comercio*, pág. Negocios (I).
- Delgado, C. (22 de Enero de 2017). *SMS LATinoamerica Ecuador Auditores y Aseores Gerenciales*. Obtenido de 10 Causas del fracaso en las empresas: <https://smsecuador.ec/10-causas-del-fracaso-en-las-empresas/>
- Di Stefano, V., & Alderete, V. (2004). La Gestión a partir de la Productividad. *La gestión a partir de la productividad: Medicion y mejora en distintas organziaciones* (págs. 12-16). Buenos Aires: Tandil.
- DRAE. (2018). *Diccionario de la Real Academia Española*. España.
- Drucker, P. (2002). *Modelos de Gestión por Objetivos y Procesos*. USA: All Business.
- Ekosnegocios. (18 de 02 de 2018). *Business Culture*. Obtenido de Industria Manufacturera: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?id Art=10182>
- Esparza, N. (2015). *Sistema Informático de Gestión de procesos administrativos*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Espinoza, P. (2013). *Metodología Econógica para el Desarrollo de las Organizaciones*. Caracas: Autores Editores.
- Garzón, N. . (2016). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- Hecht, L. (2016 de Diciembre de 2016). *Barreras que impiden la Productividad*. Obtenido de Recolocación GEstion de Carreras Reindustrialización, Talento y Liderazgo: <http://recolocacion.lhspain.es/barreras-que-impiden-la-productividad/>
- Hurtado, J. (2008). *Metodología de la Investigación*. Caracas: Editores 5J.
- Iacoviello, M., & Pulido, N. (26 de Junio de 2008). *Gestión por Resultados*. Obtenido de CLAD: <https://www.google.com/search?q=Este+modelo%2C+se+basa+en+tr es+puntos+seg%C3%BA+n+Iacoviello+y+Pulido+%282009%29+%E2%80%9C el+otorgamiento+de+mayor+flexibilidad+a+los+responsables +en+su+gesti%C3%B3n%2C+la+rendici%C3%B3n+de+cuenta+y+ev aluaci%C3%B3n+del+desem>

- ISO 9001. (15 de Diciembre de 2015). *ISOTools*. Obtenido de ¿Cómo identificar los procesos en ISO 9001 2015?: <https://www.isotools.org/2016/12/15/identificar-los-procesos-iso-9001-2015/>
- López, A. (2002). Metodología de la investigación contable. Séneca, Polanco, México: International Thomson Editores. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=BLO9spGHxrwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- López, A. (2012). *Proceso de Optimización de Indicadores de Ventas Utilizando una estrategia CRM en punto de ventas*. Ecuador: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Lopez, P. (2004). *Población, Muestra y Muestreo*. Punto cero. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Martinez, L. (2006). *Gestión del Cambio y la Innovación en la Empresa. Un modelo para la innovación empresarial*. Vigo- España: Ideaspropias. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <http://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2012/07/02/sistema-de-gestion-innovadora/>
- McClelland, D. (1989). *Gestión por Competencias*. USA: All Business.
- Miralles, M., & Capalleras, J. (2013). *Factores que influyen en el éxito empresarial: Recursos Humanos, Estrategia, Diseño Organizativo y Entorno*. Bellaterra: UAB, Facultad de Derecho.
- Nacional, A. (2016). *Código Orgánico de la Producción, comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Núñez, J. (2006). Cultura Científica, Percepción Pública y Participación Ciudadana: Indicadores y Relevancia Social del Conocimiento. *Cultura Científica, Percepción Pública y Participación Ciudadana: Indicadores y Relevancia Social del Conocimiento* (págs. 12-13). LA Havana: Universidad de la Havana.
- Ortega, J. (9 de Octubre de 2017). La Industria Gráfica prevé un crecimiento para el 2018. *El telégrafo*, pág. Economía .
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Mexico: ESIC.
- Quinteros, B. (2010). *La Gestión Empresarial y su incidencia en la productividad del área de maquila de la empresa Walmer de la Parroquia de Ambatillo de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Restrepo, C. (2013). Aproximación a la Gestión de la Innovación: Un enfoque Conceptual. *Revista de Ciencias Estratégicas ISSN 1794-8347*, 2.
- Rincón, R. (17 de Diciembre de 2017). *Reliabilityweb.com*. Obtenido de Los Indicadores de Gestión Organizacional: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion/>
- Sanchez, C. (2017). Realmente entendemos los conceptos entorno a la productividad? *San Gregorio ISSN 1390-7247*, Num17.



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rivera Villarreal Holger Israel**, con C.C: # **0923452023** autor/a del componente práctico del examen complejo: **La incidencia del modelo de gestión empresarial en la productividad de la empresa CODGRAF S.A**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestion Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 20 del mes de septiembre del año 2018

f. _____

Nombre: **Rivera Villarreal Holger Israel**

C.C: **0923452023**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La incidencia del modelo de gestión empresarial en la productividad de la empresa CODGRAF S.A		
AUTOR(ES)	Holger Israel Rivera Villarreal		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Arias Arana Wendy Vanessa Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencia Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 del mes de septiembre del año 2018	No. DE PÁGINAS:	87
ÁREAS TEMÁTICAS:	Indicadores de gestión, estadísticas, comunicación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	gestión, empresarial, administración, productividad, procesos, retroalimentación.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El modelo de gestión empresarial, es por definición la actividad que realizan los directivos de una empresa en pro de lograr la viabilidad de la actividad económica de la organización y las maneras de hacerla más productiva. En esta investigación se describe, tomando como base los resultados de la aplicación de un cuestionario que persigue conocer la opinión de los trabajadores acerca de siete aspectos que definen la gestión empresarial como lo son: la planificación, la organización, comunicación, liderazgo, recursos humanos, monitoreo y retroalimentación, así como, el uso de la observación directa en el desarrollo de los procesos productivos en la imprenta CODGRAF S.A., con el fin de describir la situación de la empresa, especificando los problemas que se evidencian en cada punto de su cadena productiva y realizando sugerencias para mejorar estos procesos, concluyendo que la empresa a pesar de tener experiencia en la gestión empresarial durante años, no ha implementado sistemas de control que garanticen la calidad de los productos, lo cual ha afectado su productividad, así mismo, no tienen una planificación estratégica que comunique de manera efectiva hacia dónde va la empresa, aspecto característico de una administración básica y controlada que no aprovecha los talentos de los miembros que ella hacen vida, para impulsar su productividad.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2001520	E-mail: ir_codgraf@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			