

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA
GENERAR COMPETITIVIDAD DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA DE LA
INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”
CASO ILUSTRATIVO.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

LUNA REYES, GLENDA MARISOL
RAMÍREZ DÍAZ, JUAN CARLOS

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ABRIL 2009

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez.
Secretario General : Licdo. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas.

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Docente Director : Licdo. Pedro Armando Santana Cuadra.
Coordinador de Seminario : Licdo. Rafael Arístides Campos.
Docente Observador : MAE. Francisco Antonio Quintanilla.

Abril 2009

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por mi vida y por darme unos padres responsables. Madre tu que haz, eres y serás padre y madre por siempre; por esa valentía y coraje con el que me forjaste ahora soy lo que siempre deseaste una profesional y aunque tu no estés Padre, pero sé que desde allá arriba gozas este día mi triunfo. A mi bella hija a quien también dedico este triunfo y por quien ha sido mi mayor deseo de culminarlo por que sé que soy y seré su ejemplo a seguir al igual que el de su padre, esposo que tu señor me diste a quien también dedico con mucho amor esta dicha, a mis 3 hermanos y demás familia los amo a todos.

Agradezco a las personas que también hicieron posible culminar este documento el Licenciado Pedro Santana Cuadra y demás maestros que me enseñaron durante todo el periodo de mi carrera.

Glenda Marisol Luna Reyes.

Primeramente quiero agradecerle a Dios, haberme otorgado una súper mamá que haz, eres y serás padre y madre siempre; que lucho contra todo por que yo hoy, pudiera escribir estos pensamientos, segundo darle las gracias a mi tía que también me brindo su apoyo, pero sobretodo darle gracias a Dios por darme vida, salud para estudiar, y por darme una esposa que siempre me impulso hacia delante, me ayudo en todos los aspectos de mi vida y me ha reglado una hija que es súper especial, que es todo lo que amo y lo mas grandioso .

Por todo esto y muchas cosas doy gracias a Dios y pido que mi esfuerzo sea la meta de mi descendencia y las siguientes generaciones.

Juan Carlos Ramírez Díaz

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA GRÁFICA Y LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LAS ARTES GRÁFICAS EN EL SALVADOR.	
A. INDUSTRIA GRÁFICA.....	1
1. Antecedentes de la Industria gráfica.	1
2. La Industria Gráfica en El Salvador.	2
3. Definición de Imprenta	4
4. Definición de Artes Gráficas.....	4
5. Definición de Mediana Empresa.	4
6. Clasificación de la Industria Gráfica.	5
7. Crecimiento de la Industria Gráfica.	7
8. Medio Ambiente y la Industria Gráfica.....	8
B. ASPECTOS LEGALES QUE REGULAN LA LIBERTAD DE IMPRENTA.....	10
1. Ley que regula la libertad de imprenta.....	11
2. Ley del Libro.	12
C. GENERALIDADES SOBRE MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	13
1. DISEÑO.	13

a. Definición de Diseño.	13
b. Pasos a seguir para la implementación del Diseño.....	14
c. Importancia del Diseño en la empresa.	14
2. MODELO.	15
a. Definición del Modelo.	15
b. Propósito del Modelo.	15
c. Importancia del Modelo.....	15
d. Modelo a utilizar en el estudio	16
3. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	16
a. Definición de Gestión.....	16
b. Definición de Modelo de Gestión por Competencias.....	16
c. Importancia de la Gestión por competencias.....	17
d. Implementación de la Gestión por Competencias.....	17
e. Gestión por Competencias y Recursos.....	18
1) Competencias fundamentales.....	19
2) Competencias básicas del proceso de selección.	20
a. Criterios de desempeño.....	20
4. Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias.....	22
a. Matriz Portafolio de Negocios.....	22
b. Pasos a seguir para la aplicación de la Matriz Portafolio de Negocio.	25
5. COMPETITIVIDAD.	26

a. Definición de Competitividad.	26
1) La competitividad y la estrategia empresarial.	26
b. Importancia de la Competitividad.	28
c. Beneficios de la Competitividad.	28
d. Calidad Total: Estrategia clave de la competitividad.....	29
e. Como estimular la competitividad.	30
f. La competitividad Vrs Globalización.	31
1) Ser competitivo o salir del mercado.....	32

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA GENERAR COMPETITIVIDAD.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	33
1. General.	33
2. Específicos.....	33
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	34
C. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.	34
1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	34
a. Método Científico.	34
b. Métodos Generales.....	35
2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35

3. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	36
a. Fuente Primaria.	36
b. Fuente Secundaria.	36
4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	36
a. La Entrevista.....	37
b. El Cuestionario.	37
5. TIPO DE DISEÑO.....	38
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.....	38
a. Universo.....	38
b. Muestra.....	39
7. TABULACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS.....	41
8. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.	42
9. CONCLUSIONES.....	45
10. RECOMENDACIONES.....	47

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA GENERAR COMPETITIVIDAD DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA, DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO.	49
1. General.....	49
2. Específicos.	49

B. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.	50
C. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.	51
1. Beneficio para la Industria Gráfica de El Salvador.....	51
2. Beneficio para la mediana empresa.....	51
3. Beneficio para el cliente.....	51
D. ALCANCE DE LA PROPUESTA.....	52
E. CONTENIDO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA PARA GENERAR COMPETITIVIDAD DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA, DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	52
1. Esquema del modelo de Gestión por Competencias.....	52
a. Descripción del Modelo de Gestión por Competencias.....	52
b. Presentación gráfica del Modelo de Gestión por Competencias	54
c. Fase I. Diagnostico Empresarial.....	55
1) Análisis de la situación General de las Medianas Empresas del Municipio de San Salvador, obtenida por medio de la Investigación de campo.....	55
2) Análisis del entorno FODA.....	55
A. Análisis interno.....	56
B. Análisis externo.....	58
C. Pasos a seguir para la aplicación de la matriz FODA	59
D. Estrategias en base al análisis FODA.....	62

d. FASE II. Medidas para mejorar el desempeño productivo	
y recurso humano.....	63
1) Mejoras en los procesos de selección, evaluación	
y capacitación del personal.....	63
2) Plan de acción para un programa de desarrollo	
humano y organizacional.....	71
3) Desarrollo de habilidades y entrenamiento a los equipos	
comerciales y líderes de equipo	72
4) Procedimiento y Flujograma de ventas.....	73
5) Procedimiento y Flujograma de cobros.....	77
6) Simbología Utilizada.....	80
7) Desarrollo de habilidades y entrenamiento de	
equipos de Soporte.....	82
8) Sugerencias de actividades a desarrollar en la	
ejecución del Plan de capacitación.	83
i. Logística requerida.....	83
ii. Selección de un adecuado proveedor de	
capacitación.....	83
iii. Evaluación de la capacitación.....	84
iv. Informes regulares requeridos.....	88
e. FASE III. Evaluación de la aplicación del diseño y de los	
resultados generados.....	90

1) Estrategias generales aplicables en el área de producción.....	90
2) Estrategias generales aplicables en el área de Recursos Humanos.....	91
3) Estrategia propuesta para la puesta en práctica del modelo de gestión por competencias en la industria gráfica de El Salvador.....	91
f. FASE IV. Plan de implementación.	98
1. Justificación.	98
2. Presupuesto de costos para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.....	99
3. Cronograma de acciones a desarrollar para la implementación del Modelo de Gestión por Competencias.....	100
4. Bibliografía.	101
a. Libros.....	101
b. Tesis.....	102
c. Leyes y reglamentos.....	102
d. Internet.....	102
5. Anexos.....	103

RESUMEN

La presente investigación está dirigida a la mediana Empresa de la Industria Gráfica en el municipio de San Salvador, para el caso se estudio imprentas ubicadas en el municipio de San Salvador este tipo de empresas no contaban con un Modelo de Gestión por Competencias ya que únicamente conocían muy poco del tema para lo cual es de gran importancia el nivel de ventas y la demanda que se goza para la misma vida de dichas mediana empresas.

Para efectuar el diagnostico de las medianas empresas de la Industria Gráfica se definieron áreas específicas de interés, las cuales fueron conocer los gustos y preferencias del consumidor para establecer el mercado y determinar estrategia que permitan obtener incrementos en las ventas.

La información se recolectó a través de encuestas dirigidas a personas que se encontraban entre las edades de 20 años en adelante, hombres y mujeres que son consumidores de las medianas empresas de la Industria Gráfica en el municipio de San Salvador, así como también a los gerentes.

De esta forma se analizó una serie de variables, importantes en la investigación tal como las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la mediana empresa, la competencia, la aceptación de sus productos en el mercado entre otros puntos.

Todo ello permitió visualizar la situación actual de la empresa y se elaboró la propuesta del Modelo de Gestión por Competencias orientado a incrementar las ventas y generar competitividad dentro del mercado valiéndose de estrategias de posicionamiento en la mente del consumidor a través del uso y fortalecimiento de la publicidad, satisfacer las necesidades y llenar las expectativas de los consumidores, tomando en cuenta los recursos con que dispone la empresa, y a la vez, expandirse y así estimular la demanda hacia un incremento por ende generar mayores ingresos.

Así mismo con la información obtenida se llegó a conclusiones de la situación actual de las medianas empresas y a la vez hacer las recomendaciones necesarias para hacer el cambio además de proponer con base fundamental la implementación del diseño del modelo de gestión por competencias el cual también contribuirá a cumplir con los objetivos de las medianas empresas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata acerca del "Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para generar la competitividad dentro de la mediana empresa de la industria gráfica en el municipio de San Salvador".

Ante la preocupación de una economía de servicios en constante crecimiento y la apertura del mercado a empresas altamente calificada y actualizadas que logran las expectativas y exigencias de los clientes de estos servicios de impresión, las medianas empresas salvadoreñas deben mantener sus equipos lo más actualizado que puedan y a su personal capacitado para poder enfrentar los retos de la competencia.

El capítulo I se analizará la evolución que ha tenido la industria gráfica así como su aporte al desempeño económico y social, además se discutirán y analizarán las principales perspectivas teóricas y metodológicas utilizadas como fundamento para identificar y caracterizar la problemática de la mediana empresa de la Industria Gráfica en el municipio de San Salvador, y, sobre esta base, la adaptación y diseño del modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño, la calidad (eficiencia y eficacia del proceso) y su competitividad. Esta discusión teórica es el soporte fundamental de la investigación, en la medida en que permita calibrar el instrumental teórico y metodológico a utilizar en el proceso investigativo.

El capítulo II contiene los objetivos y metodología de la investigación para realizar el diagnóstico de la situación actual en el cual se identificaron los problemas que tiene actualmente la Mediana Empresa de la industria Gráfica, para lo cual mediante la estructuración de dos cuestionarios, uno dirigido a 62 gerentes generales de medianas empresas pertenecientes a la Industria Gráfica ubicadas en el municipio de San Salvador, y mediante el otro se ha encuestado a 120 clientes, obteniéndose información importante para el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones, estas resultan ser preponderantes para diseñar un modelo de gestión por competencias para generar competitividad, el cual se desarrolla en el capítulo III.

El capítulo III está constituido por la " Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias " necesario para generar la competitividad de las medianas empresas que se encuentran ubicadas en el Municipio de San Salvador. Se ha elaborado con la información recabada de la investigación de campo realizada, la cual será guiada por los objetivos que se pretenden alcanzar, la importancia de la propuesta para la mediana empresa, su nivel de competitividad dentro del mercado, la satisfacción de sus clientes y la justificación existente que conllevan a la elaboración del modelo de gestión por competencias, visualizado los pasos sistemáticos que contiene cada fase en la que forma parte del modelo para una aplicación eficiente y eficaz en las áreas definidas aptas para el cambio.

Y finalmente se presenta la bibliografía utilizada en el estudio, los anexos los cuales incluyen información complementaria para reforzar el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I.

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA INDUSTRIA GRÁFICA Y LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LAS ARTES GRÁFICAS EN EL SALVA DOR.

A. INDUSTRIA GRÁFICA

1. Antecedentes de la Industria Gráfica.

Al hablar de la mediana empresa, de la industria gráfica, se hace referencia a la Imprenta que fue lo que dio origen a todo este negocio de impresiones, históricamente la mayor parte de la obra impresa se ha producido con métodos totalmente mecánicos, sin embargo las técnicas modernas de impresión cada vez se basan en procesos de tipo fotomecánico y químico.

La evolución de la imprenta desde el método sencillo hasta el proceso de imprimir en prensa parece que se produjo de forma independiente en diferentes épocas y en distintos lugares del mundo.

Durante siglos, los dibujantes trabajaban en libros ilustrados a mano; con la llegada de la imprenta, los artistas grababan sus creaciones en madera o metal, lo cual permitía a los impresores renacentistas reproducir en sus imprentas tanto imágenes como textos.

En la década de los cincuenta aparecieron las primeras máquinas de fotocomposición, que producían imágenes fotográficas de los tipos en vez de fundirlos en plomo. Estas imágenes se fotografían con una cámara de artes gráficas a fin de producir unos negativos en película que sirven para obtener las planchas litográficas. Los avances en la tecnología de planchas en los años cincuenta y sesenta, junto con la fotocomposición, pusieron fin a un reinado de 500 años de la tipografía como principal proceso de impresión. La composición tipográfica con tipos de fundición prácticamente ha desaparecido, pero el huecograbado sigue utilizándose de forma habitual.

La mayoría de las planchas en relieve se fabrican en la actualidad por procesos fotomecánicos directos.¹

2. La Industria Gráfica en El Salvador.²

La imprenta es una empresa industrial que pertenece a la Industria Gráfica su giro es económico y desempeña actividades relacionadas a fijar sobre papel o materiales similares textos, dibujos y gráficos. Mediante los procedimientos adecuados y con la maquinaria idónea.

La imprenta Nacional fue creada, como una dependencia del poder Ejecutivo, destinada primordialmente a la impresión y publicación conocida como el órgano de divulgación escrita del Estado, actualmente se llama DIARIO OFICIAL. También presta servicios de impresión y encuadernación que le son solicitados por el sector público y por personas jurídicas y naturales.

En El Salvador la mediana empresa tiene una división significativa ya que tiene varias ramificaciones en la actividad de impresión y realiza trabajos para personas naturales y jurídicas, organizaciones no gubernamentales, entidades autónomas, colegios, bancos entre otros.

La Mediana Empresa³ es de carácter familiar, en la mayoría de sus casos son menos industrializadas que las grandes empresas, pero son capaces de desarrollar las mismas cantidades de trabajo y las mismas actividades que rodean a una empresa grande, en un tiempo prudencial y cuentan con un personal adecuado y suficiente para su manejo apropiado y se originó mediante la necesidad de sacar trabajos de cantidades pequeñas y con principios detallistas a un precio mas cómodo.

¹ Responsabilidad de la industria gráfica, Jaramillo, Bernardo, Agosto de 2000 <http://www.artesgraficas.com>

² www.centrocisneros.uah.es/civitas/texto5.htm

³ Información obtenida de Imprenta mediana EDICSA S.A de C.V

Si bien es cierto que las técnicas otorgan manuales que utilizaban un manejo físico han desaparecido por completo, los equipos más sofisticados de nuestros días, un tanto de ciencia ficción, completamente automatizados, con rayos Láser intercambiables, dirigidos desde un mando remoto y programados con lenguaje de computador, siguen convirtiendo la imagen de tono continuo en puntos: imagen ahora digitalizada y puntos ahora logrados por un rayo láser que "escribe" las ordenes de un cerebro de computador llamado RIP.

Cuando los hermanos José y Antonio Dutriz fundaron en San Salvador, en 1903, la Tipografía La Unión, no alcanzaban a imaginar que su pequeña empresa que contaba tan solo con una prensa Standard fabricada en 1886, llegaría a convertirse en una de las más grandes e importantes compañías dedicadas al servicio de la industria gráfica en El Salvador y en la región.

Los hermanos Dutriz comenzaron su labor con la impresión del seminario literario El Ómnibus y en 1915 imprimieron el primer ejemplar del diario La Prensa, hoy en día conocido como La Prensa Gráfica, uno de los impresos periodísticos más destacados en el país.

Durante los siguientes años, José y Antonio Dutriz continuaron imprimiendo El Ómnibus en la Tipografía La Unión. Paralelamente, también se dedicaban a la impresión de tarjetas y calendarios, entre otros productos gráficos.

Después de 48 años de labores, los hermanos Dutriz decidieron separar la actividad periodística de las artes gráficas y fundaron una nueva compañía, Impresora La Unión. Desde 1952 y hasta ahora, la compañía ha estado bajo la dirección de Alex Dutriz, actual presidente de la firma, quien a través de los años se ha encargado de hacer prevalecer las ideas evolutivas de sus fundadores. La firma se especializa en la actualidad en la producción de empaques plegadizos, etiquetas, impresos publicitarios y afiches.

El crecimiento de un mercado de servicios habilita el interés en El Salvador y da pie al crecimiento de la industria gráfica, y así como la Imprenta la Unión se ha destacado ha servido de ejemplo para algunas personas que han reconocido el valor que tienen las artes gráficas para la cultura del país y el

impacto que tienen en la economía, y han invertido en este rubro para contar con la capacidad tecnológica apta para enfrentar los retos actuales como variables de cambio tecnológico constante, estrategias agresivas de mercadeo que se actualicen según la nueva perspectiva del mercado y mentalidad abierta a las alianzas y las operaciones conjuntas.⁴

3. Definición de imprenta.

Es un método de reproducción de textos e imágenes sobre papel o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre unas piezas metálicas, llamadas tipos, para transferirla al papel por presión.

4. Definición de artes graficas.

Hace referencia a la elaboración de todo tipo de elementos visuales fundamentalmente a técnicas de grabado y dibujo, aunque suele restringirse el término a las técnicas relacionadas con la imprenta.

Es importante hacer un diferencia entre imprenta y Artes gráficas, aunque parezca que es lo mismo hay que aclarar que una depende de la otra, están íntimamente relacionadas, resultando necesario conocer estas diferencias.

5. Definición de Mediana Empresa.

Es aquella que sus ingresos, número de empleados, capital son limitados y muy regulares, el numero de empleados es mayor a 20 e inferior a 100.

⁴ Nota: Información recolectada por el equipo editorial de Artes Gráficas, con la colaboración de Ricardo Viveiros, y dirigida por Bernardo Jaramillo, consultor especializado en temas de la industria gráfica y regional.

Cuadro No. 1

Imprenta.	Artes Gráficas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lugar físico. ▪ Actividad relacionada a la impresión de documentos. ▪ Empresa productora de bienes y servicios gráficos. ▪ Empresa comercializadora. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjunto de técnicas de impresión ▪ Destrezas puestas en práctica a través de la impresión. ▪ Diseño creativo de bienes. ▪ Diferentes manifestaciones y dimensiones gráficas.

Fuente: www.artesgraficas.com

El cuadro muestra en forma de resumen las características propias de imprenta y de artes gráficas, finalizando con esto la distinción en ambos casos y el surgimiento de un concepto que las involucra “Las imprentas son empresas que practican las artes gráficas a través de su actividad comercial”

6. Clasificación de la Industria Gráfica

Clasificación obtenida del Departamento de Estadística y Censos de El Salvador.

34. FABRICAS DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL, IMPRENTAS Y EDITORIALES.

341. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL.

3411. FABRICACIÓN DE PULPA DE MADERA, PAPEL Y CARTÓN.

341100-6. FABRICACIÓN DE PULPA DE MADERA, PAPEL Y CARTÓN.

341101-4. FABRICACIÓN DE PAPEL IMPERMEABLE PARA ENVOLVER.

- 3412. FABRICACIÓN DE ENVASES Y CAJAS DE PAPEL Y DE CARTÓN.
- 341200-4. FABRICACIÓN DE CAJAS, ENVASES DE CARTÓN Y SIMILARES.
- 341201-2. FABRICACIÓN DE ENVASE, EMPAQUES, EMBALAJES, Y BOLSAS DE PAPEL.
- 3419. FABRICACIÓN DE ARTICULOS DE PULPA, PAPEL Y CARTÓN Y N.E.P
- 341900-9 FABRICACIÓN DE PAJILLAS, VASOS, CONOS, PLATO CUCHARITAS, TENEDORES Y SIMILARES DE PAPEL O CARTÓN
- 341901-7 FABRICACIÓN DE TOALLAS SANITARIAS.
- 341902-5 FABRICACIÓN DE PAPEL HIGIENICO Y SIMILARES.
- 341903-3. FABRICACIÓN CINTA ENGOMADA DE TELA Y PAPEL.
- 341904-1. FABRICACIÓN DE PAPEL ENGOMADO MATAMOSCA.
- 341905-8. FABRICACIÓN DE ARTICULOS DE PULPA, PAPEL Y CARTÓN.
- 342. IMPRENTAS EDITORIALES INDUSTRIAS CONEXAS.
- 3420. IMPRENTAS EDITORIALES E INDUSTRIAS CONEXAS.
- 342000-7. PERIODICOS Y REVISTAS.
- 342001-5. IMPRENTA.
- 342002-3. ENCUADERNACIONES Y SIMILARES.
- 342003-1. LITOGRAFIAS.
- 342004-9. FOTOGRABADOS Y GRABADOS.
- 342005-6. FABRICACION DE PLANCHAS O LÁMINAS PARA GRABAR.
- 342006-4. CORTE DE PAPEL.

342007-2. ESTAMPADO Y SERIGRAFIA (ARTICULOS PROMOCIONALES)

342008-0. EDICIÓN DE MICROFILM.

342009-8. IMPRESIÓN DE CODIGOS DE BARRA.

342010-6. ARTES GRÁFICOS O PROCESOS DE FOTOMECANICA, SEPARACIÓN DE COLORES, ENTRE OTROS.

7. Crecimiento de la Industria Gráfica

El mundo globalizado hizo nacer a un cliente globalizado. Un cliente más exigente y que precisa trabajos más complejos a precios competitivos para atender la demanda de su mercado.

El panorama actual exige inversiones en flujos de trabajo integrados y tecnología de punta, como máquinas de gran formato capaces de imprimir por ambas caras y de barnizar en una sola pasada. Es necesario producir con eficiencia y mayor productividad, para compensar los reducidos márgenes de ganancia.

Hablar individualmente de las áreas del proceso no es fácil, porque el futuro lleva a la integración del flujo de trabajo. Heidelberg, por ejemplo, desarrolló Prinect, el conjunto de software de arquitectura abierta destinado a la industria gráfica y a los medios impresos, que permite conectar en red, digitalmente, todo el flujo de trabajo de preimpresión, impresión y terminación, y luego integrarlo al sistema administrativo de la empresa.

Hoy en día en el área de preimpresión, la tecnología Computer-to-Plate dejó de ser una tendencia para convertirse en un requisito básico. La impresión por demanda se está tornando cada vez más una exigencia del mercado, más lucrativa que nunca, y las empresas gráficas necesitan responder con versatilidad a los tirajes cada vez menores y a cambios de trabajos cada vez más frecuentes.

En el área de impresión, la tendencia es hacia la flexibilidad de las prensas, lo que permite impresión en diversos sustratos, desde etiquetas, pasando por plásticos y cartón, hasta material micro corrugado de máximo 1 mm y aplicaciones especiales con barniz. Este equipo permite calidad superior en todos los tipos de trabajos comerciales y de empaques.

Finalmente, reconocemos que los clientes están intentando diferenciarse y agregar valor también en el área de terminación que, si bien es el final del proceso, puede comprometer toda la cadena de trabajo, si no se ejecuta adecuadamente. Se percibe, entonces, una tendencia hacia las aplicaciones en el área de pegado, con el recurso de anexar CD ROMs o muestras, o la impresión de direcciones, que imprimen un perfil más personalizado al trabajo y permiten una comunicación más eficiente con el usuario final.

Además de esto, con una Flexomailer, se puede incorporar a las revistas o catálogos tarjetas de respuesta que elevan el índice de respuesta de los clientes. Como los tirajes están decreciendo, los empresarios gráficos necesitan ofrecer mayor flexibilidad, como la que ofrece la encuadernadora digital Probinder totalmente automatizada, que puede anillar (wirecomb) incluso cuando se trata de un solo ejemplar.

8. Medio Ambiente y la Industria Gráfica.

El tema ambiental es de gran relevancia. No hay escenario gremial, congresos y asambleas; ni seminario técnico de carácter general, en los que el tema sea materia de discusión. Las conclusiones, en la mayoría de los casos, se dirigen a mostrar a la industria gráfica como un sector industrial de relativo bajo impacto sobre el medio ambiente. Expresiones como "afortunadamente las artes gráficas no son un sector altamente contaminante", pueden servir para aliviar la conciencia del sector y para justificar la postergación de la búsqueda de soluciones en este campo.

La preocupación por lo ambiental se encuentra cada vez más en el centro del debate público. La presión de los organismos intergubernamentales y de grupos civiles de presión, agrupados en organismos no gubernamentales ha llevado a los gobiernos a endurecer gradualmente las legislaciones locales sobre manejo de desechos peligrosos y a establecer monitoreos permanentes y el cumplimiento de estándares mínimos a cada sector industrial.

La industria en el mundo desarrollado ya se ve cada vez más comprometida en la búsqueda de soluciones al problema, por dos vías: los fabricantes de materias primas e insumos, quienes gastan una buena porción de sus presupuestos de investigación y desarrollo en la generación de una oferta de productos más amigable con el medio ambiente; y los fabricantes de bienes de capital, que ofrecen soluciones para hacer más eficientes los procesos y reducir de esta manera los costos ambientales de la actividad industrial.

Reflejo de la preocupación por lo ambiental, están en boga, además, estándares internacionales cuya adopción es cada vez más imperativa, que buscan que la producción de bienes y servicios se realice bajo condiciones que aseguren la calidad del producto con respecto al entorno ambiental global. Y, estándares de este tipo, cobran cada vez mayor fuerza en el comercio internacional. Este es cada vez más libre, en términos arancelarios, pero es objeto de nuevas barreras no arancelarias, entre las que se cuentan este tipo de estándares internacionales y otros nuevos que van surgiendo como lo referido a los problemas de trabajo infantil, de género y de raza.

Todo esto, para decir que la visión del problema en la industria gráfica no se puede reducir al alivio de conciencia que produce el saber que "no contaminamos tanto". Las disposiciones legales sobre control ambiental en el mundo desarrollado cubren todos los ámbitos y las legislaciones que empiezan a aplicarse con rigor en los países de la región implicarán para el sector inversiones en equipo, materiales y capacitación de los recursos humanos, que es necesario empezar a proyectar.

Pese a que "no contaminamos tanto", se han identificado "189 químicos utilizados en el procesamiento de películas y otras actividades".⁵ Esas sustancias están presentes en los productos que la industria gráfica utiliza día tras día. Las tintas, las sustancias que se usan para lavar las mantillas, los aditivos de las soluciones de humectación son generadores de componentes volátiles.

También se debe mencionar la emisión de gases, que se genera en los procesos de impresión con calor y en el uso de secadores; las emisiones de olores, y el polvo que se genera al procesar papel y cartón. En fin, si se hace un inventario minucioso del asunto se entenderá que el problema es más complejo de lo que se piensa, pero también que las soluciones son menos difíciles y costosas de lo que se cree.

La necesidad de abordar con seriedad el tema está muy ligada a la presión de las legislaciones en curso. Es preferible preparar un equipo técnico especializado en el tema que trabaje en conjunto con las agencias del Estado en las bases de una reglamentación, a esperar a que ésta se genere y correr a atender requerimientos que muchas veces pueden ser exagerados ya que "no contaminamos tanto"

B. ASPECTOS LEGALES QUE REGULAN LA LIBERTAD DE IMPRENTA.

Los constantes ataques de la prensa, tanto del grupo conservador como del liberal cuya pasión les hacia salirse de la prudencia y del respeto de las leyes de las personas y a las instituciones. Demandó pronto una legislación que sin lesionar la libre emisión del pensamiento, sentara bases de consideración humana. Normas que protegieran a los ciudadanos, poniendo al margen, al cubierto de la crítica mordaz e injusta, ello unido a la necesidad de cumplir con lo establecido en la Constitución Política Salvadoreña del 12 de junio de 1824 en los Artículos sobre la materia.

⁵ (Gary Jones, Gatif, " La Industria Gráfica y su Impacto Ambiental, 1996, ANDIGRAF-Colombia).

Dio como resultado la promulgación de la primera Ley de imprenta para El Estado de El Salvador, la cual fue decretada el 28 de septiembre de 1830, y se actualizó el 9 de octubre de 1950 y fue publicada en el diario oficial número 219, dicho documento jurídico dice.

1. Ley que regula la libertad de imprenta.

Capítulo Primero.

Art.1 Todo Salvadoreño tiene derecho a imprimir y publicar sus pensamientos por medio de la imprenta; y en ningún caso por pretexto alguno habrá censura previa a la publicación de los escritos, sea cual fuere la materia sobre que verse.⁶

Art. 2 Pero así como tienen todos los salvadoreños el derecho de escribir y publicar sus pensamientos por medio de la prensa serán responsables de los abusos que cometieran.⁷

Definitivamente el tema es polémico y se presta a comentarios de toda índole. Por espacio de muchos siglos se ha discutido en diversos tonos sobre la función de la prensa, sus limitaciones jurídicas, morales, el papel regulador del estado y la misión del periodista de informar, de criticar y escribir sin presiones a despecho de las amenazas legalistas de muchos gobiernos, sobre todo de las épocas en que se menospreció el valor del periódico y se hizo de los hombres de prensa, verdaderos servidores o perseguidos sin misericordia.

⁶ López Vallecillos, Italo. El Periodismo en El Salvador. UCA Editores 1987. El Salvador Pág. 82

⁷ *Ibíd.*

2. Ley del Libro

Capítulo Primero

Art. 1. Declárese de interés nacional la creación intelectual, producción, autorización edición, impresión, distribución, comercialización, promoción y difusión de libros, revistas, de carácter científico cultural, para los cual se adopta una política nacional del libro y la lectura.⁸

Este es el objetivo mas generalizado que afecta a las imprentas, esto nos da a conocer una gran limitante de las imprentas, en las que no pueden reproducir un libro sin la debida autorización de su autor.

Capítulo Quinto

Art. 15. Todo el libro impreso o editado en El Salvador, deberá ser legalmente escrito, en el Registro de Comercio para efectos de la protección del derecho de autor establecido en el Título I, Capítulo II de la ley de fomento y protección de la propiedad intelectual.

También existe una regulación de parte de la Asamblea Legislativa en el decreto No 1047⁹ que trata de una ley para regular la edición de números, esta trata de dar una asignación de números internacionales normalizado para libros en donde se le asignan códigos para saber como se van a catalogar para la comercialización internacional.

⁸ Capítulo I Del Objetivo de la ley de la Ley del Libro pág. 415

⁹ Ley para la Asignación del Número Internacional Normalizado para libros página. 663 de Recopilación de leyes en materia Mercantil (2004)

Art. 6 Toda persona puede expresar y difundir libremente sus pensamientos siempre que no subvierta el orden público, ni lesione la moral, el honor, ni la vida privada de los demás.

En ningún caso podrá secuestrarse, como instrumento de delito, la imprenta, sus accesorios o cualquier otro medio destinado a la difusión del pensamiento.

No podrán ser objeto de estatización o nacionalización, ya sea por expropiación o cualquier otro procedimiento, las empresas que se dediquen a la comunicación escrita, radiada o televisada, y demás empresas de publicaciones. Esta prohibición es aplicable a las acciones o cuotas sociales de sus propietarios.

Las empresas mencionadas no podrán establecer tarifas distintas o hacer cualquier otro tipo de discriminación por el carácter político o religioso de lo que se publique.¹⁰

C. GENERALIDADES SOBRE MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

1. Diseño.

a. Definición de Diseño.

Se propone como definición oficial de esta disciplina la siguiente descripción de Tomas Maldonado:

"El diseño es una actividad creadora que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos que se desea producir industrialmente.

¹⁰ Constitución de la Republica de El Salvador con sus reformas y prontuario 2003. Pág. 4.

Por propiedades formales de los objetos no solo debe entenderse las características exteriores, sino en especial las relaciones estructurales que hacen de un objeto, o de un sistema de objetos, una unidad coherente, tanto desde el punto de vista del productor como desde el consumidor".¹¹

b. Pasos a seguir para la implementación de un Diseño.

- 1). Comprobación de la consistencia de los componentes respecto a los criterios.
- 2). Identificación de los criterios del diseño.
- 3). Generación de diseños alternativos.
- 4). Elección del diseño.
- 5). Obtención de información y comprobación respecto a los criterios.
- 6). Finalización del diseño.

c. Importancia del Diseño en la Empresa.

Son muchos los beneficios que aporta la implantación del diseño en las empresas. Para ello, es necesario analizar los resultados obtenidos por empresas que han invertido en diseño, sirviendo de referencia para aquellas que se vayan a acercar por primera vez a esta herramienta y a las potencialidades que puede aportar su incorporación a la estrategia empresarial.

Se deben analizar productos procedentes de sectores diferentes como transporte, maquina herramienta, mobiliario e iluminación, electrodomésticos, ocio, etc., que ilustren el papel creciente que el proceso de desarrollo de producto ha jugado en la economía y cultura.

¹¹ International Council of Industrial Design Barcelona España, Thomas Maldonado, 1993.

La inversión en diseño industrial es muy rentable para las empresas y se pretende que sea una ayuda para un mejor conocimiento de los beneficios en su aplicación.

2. Modelo.

a. Definición de Modelo.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (vigésima primera edición, 1992). El término Modelo (Del it. Modello), se refiere a un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Es un esquema teórico o representación de un sistema o de una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y estudio.

En el mundo empresarial el término modelo se usa como una aposición o construcción nominal para indicar o explicar que lo designado como modelo ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo, por ejemplo: empresa modelo, modelo de gestión, entre otros.

Dicho en otros términos, un modelo es una representación simplificada de algunos aspectos de la realidad, una entidad o un fenómeno particular.

b. Propósito del modelo.

El propósito de crear un modelo es ayudar a entender, describir o predecir el comportamiento, consecuencias y resultados de los procesos puestos en marcha.

c. Importancia del Modelo.

Es importante destacar que los modelos están fundados en concepciones determinadas asociadas a los paradigmas dominantes en un momento determinado. Los modelos paradigmáticos, o más simplemente dicho, los paradigmas proporcionan el cúmulo de supuestos, creencias, modelos y

soluciones que guían las hipótesis y postulados básicos con que trabaja un grupo humano, una comunidad o sociedad. En el mundo económico y empresarial la existencia del paradigma es una condición indispensable para la construcción de una teoría y práctica económica y por ende de una teoría y práctica empresarial.

d. Modelo a utilizar en el estudio.

La presente investigación utiliza el marco conceptual del modelo de gestión por competencias, como recurso metodológico para la planificación del recurso humano de la mediana empresa de la industria gráfica de San Salvador, con el propósito de adaptar y diseñar una propuesta que permita mejorar el desempeño actual de este importante sector de la economía y lograr niveles superiores de competitividad nacional e internacional.

3. Modelo de Gestión por Competencias.

a. Definición de Gestión.

Es la dirección o administración de una empresa o de un negocio, por lo tanto, implica al conjunto de tramites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

b. Modelo de Gestión por Competencias.

Es un modelo de gestión que se basa en las características personales de los ocupantes más exitosos de ciertos cargos, para establecer los elementos requeridos en las personas que forman parte de una organización y que permiten un buen desempeño organizacional. El modelo es una herramienta de gestión que permite integrar los distintos subsistemas de recursos humanos, como la selección, la capacitación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.

Pero al mismo tiempo contemplamos el desarrollo de empresas y nuevos negocios exitosos, observamos la lentitud para generar empleos y la obsolescencia técnica de miles de trabajadores que es necesario reconvertir a los nuevos escenarios. Es decir las organizaciones requieren ser vistas como sistemas complejos, pero el empleo mismo tiene que ser visto en esa perspectiva.

c. Importancia de la Gestión por Competencias.

La gestión por competencias busca objetivar lo más subjetivo e imprevisible que existe en las organizaciones: el recurso humano.

Por lo tanto debe ser vista como una metodología integral, no solo, como una forma de remuneración.

Si es obligatorio que la estrategia de recursos humanos siga la estrategia del negocio, es necesario también que todo el sistema de administración de recursos humanos sea orientado con el mismo marco de referencia.

d. Implementación de la Gestión por Competencias.

Un modelo funciona bajo un sistema de matrices en las cuales se categorizan los grados de intensidad de cada competencia y la relevancia para cada puesto o familia de puestos dentro de la organización.

Las competencias deben de ser definidas a partir de la planificación de la organización. La misión y los objetivos son fuente fundamental de información para poder definir estas competencias. En este sentido el concepto de ciclo documental es importante porque allí es donde paso a paso le van perfilando y detallando las competencias, cuando podemos decir que se quiere hacer.

e. Gestión por Competencias y Recursos.

No sólo es saber hacer las cosas sino que agregarle valor a lo que sabemos, utilizando recursos extras que garanticen mejores resultados; un chofer no solo debe saber manejar un vehículo sino que debe agregarle recursos como el buen conocimiento de las calles, la competencia adquirida será que conocerá atajos y no se va a perder.

Conocimientos, Habilidades, Actitudes, Motivación.

Cada puesto de trabajo requiere una mezcla de diferentes conocimientos y habilidades, las que a su vez están en función de la espina dorsal de las competencias por lo que una organización determinada se rige. Deberá pues existir un punto de equilibrio ideal entre lo que es como totalidad la persona y lo que es como totalidad la organización.

Aunque la actitud es personal, un buen entrenamiento y una conveniente motivación pueden nivelar las cosas. Una actitud positiva y amplia para el cambio permitirá agregar competencias a su persona y obtener mejor rendimiento en el trabajo.

Una motivación, muchas veces se ha llamado motivación al incentivo monetario, pero no es sólo eso, hay muchos factores que motivan a los empleados a hacer su trabajo mejor cada día y a realizar cambios positivos para la labor que ejecuta, entre estas motivaciones están, los beneficios por asistir a capacitaciones donde obtiene un conocimiento extra que puede ser un valor agregado para su persona y para la empresa.

Un sistema de evaluación del comportamiento de las personas, permite detectar y medir mayor o menor influencia de dichos comportamientos en la eficiencia al realizar su trabajo. Para así poder predecir resultados operativos.

1). Las competencias fundamentales¹²

Son aquellas competencias o paquete de habilidades para realizar las actividades de creación de valor económico de una empresa y que le permiten desarrollar una eficiencia superior, calidad, innovación y responsabilidad ante sus clientes desarrollando y ampliando sus mercados.

Una competencia fundamental no es Inversión y desarrollo, más bien es una capacidad de actuar obteniendo un resultado que es percibido como un mayor valor por los clientes y que es muy difícil de imitar.

Entre las competencias fundamentales podemos mencionar:

1. Habilidades de lectura y matemáticas, que permiten adquirir habilidades específicas de cada trabajo, son muy valoradas por los empleadores porque permiten seguir aprendiendo.
2. Comunicarse eficazmente, oralmente y por escrito.
3. Capacidad de trabajar productivamente en grupos.
4. Elementos de inteligencia emocional, relaciones interpersonales.
5. Educación formal (los empleadores están dispuestos a pagar más a personas con mayor formación).

¹² La noción de Competencias Fundamental corresponde a la traducción que se ha escogido para la noción de Core Competencias usada por primera vez por Hamel, G. C.K Prahalad, competing for the future. Harvard Business Review. 1994 (julio-agosto)

2). Competencias básicas del Proceso de Selección.

a). Criterios de Desempeño.

Antes de seleccionar a una persona para un puesto de trabajo, se deben determinar las cualidades que se han de buscar en el candidato.

Tradicionalmente, esto se ha llevado a cabo mediante un proceso denominado análisis de puesto, en el que se estudiaba con el máximo detalle el contenido del puesto, y las cualidades personales necesarias para desempeñar ese rol, se deducían de las exigencias que se requerían al ocupante del puesto.

El punto débil de este enfoque está en que esa relación deducida entre lo que el puesto de trabajo exige y las cualidades personales que supuestamente permitirán al ocupante satisfacer dichas exigencias, se basaba normalmente tanto en la fe y la experiencia del analista del puesto, como en cualquier conexión empíricamente demostrada.

Además, aunque las cualidades personales identificadas por el analista sean adecuadas, resulta muy difícil identificar, teniendo en cuenta solamente el contenido del puesto, cuáles de entre esas cualidades son particularmente importantes para conseguir un desempeño superior del puesto, como opuestas a otras que simplemente permitan un desempeño aceptable.

Dicho con otras palabras: el método toma como punto de partida el rendimiento esperado en el puesto, en lugar del contenido del puesto.

A continuación se muestra en un cuadro resumen sobre las pautas a evaluar en el Análisis de Puesto:

Cuadro No. 2

QUE HACE	Naturaleza del puesto.
COMO LO HACE	Actividades, funciones, tareas o procesos.
CON QUE LO HACE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos. ▪ Habilidades. ▪ Uso de instrumentos.
CUANDO LO HACE	Oportunidad.
POR QUE LO HACE	Justificación del puesto.

Fuente: Administración de personal y Recursos Humanos William B.

De modo que, el primer paso que debe dar la organización es examinar el puesto que necesita cubrir y responder a una pregunta muy sencilla:

¿Cuáles son los criterios de desempeño que deberíamos utilizar para evaluar al nuevo ocupante de este puesto, con el fin de determinar si hemos contratado o no a la persona adecuada?

Con una idea clara de los aspectos del desempeño en el puesto a cubrir que son más valorados por la organización, el proceso de selección consistirá en encontrar a una persona no sólo capaz de desempeñar el puesto, sino que pueda ofrecer un alto nivel de desempeño que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos.

4. Desarrollo del modelo de Gestión por Competencia.

a. Matriz portafolio de Negocio.

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- 1) El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- 2) Se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

- 3) Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- 4) Tiene sus propios competidores.
- 5) La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- 6) La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- 7) El flujo neto de efectivo necesario para operar la Unidad Estratégica de Negocios.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

Cuadro No. 5

Alta tasa de crecimiento Alta participación en el mercado ESTRELLAS	Alta tasa de crecimiento Baja participación en el mercado SIGNOS DE INTERROGACIÓN
Baja tasa de crecimiento Y alta participación en el mercado VACAS DE EFECTIVO	Baja tasa de crecimiento Baja participación en el mercado PERROS

Autores: Grupo de tesis.

El cuadro No. 5 muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada empresa que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio.

Las empresas se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas de efectivo y perros. Para poder determinar en qué cuadrante se encuentra su empresa tiene que hacerlo por medio de las características siguientes:

a) Estrellas:

- i. Alta participación relativa en el mercado.
- ii. Mercado de alto crecimiento.
- iii. Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.
- iv. Utilidades significativas.

b) Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema).

- i. Baja participación en el mercado.
- ii. Mercados creciendo rápidamente.
- iii. Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- iv. Generadores débiles de efectivo.
- v. La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio.

c) Vacas Lecheras.

- i. Alta participación en el mercado.
- ii. Mercados de crecimiento lento.
- iii. Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado.
- iv. Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios.
- v. Márgenes de utilidad altos.

d) Perros

- i. Baja participación en el mercado.
- ii. Mercados de crecimiento lento.
- iii. Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas.
- iv. Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

Ubicada la mediana empresa dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las imprentas no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver dónde estaba la imprenta en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro.

Las empresas con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus empresas, en este caso las Medianas Empresas.

b. Pasos a seguir para la aplicación de la Matriz Portafolio de Negocio.

Paso 1. Para poder saber en qué cuadrante se encuentra la empresa, debe de tener conocimiento pleno del manejo, funcionamiento y posición de la empresa.

Paso 2. Contestarse las siguientes preguntas.

¿Cómo es la participación de mi empresa en el mercado?

¿Cómo estoy con respecto a la competencia?

¿Tengo mejor tecnología que los demás?

¿Cómo está el mercado de los servicios que presto?

¿Mis clientes están conformes con mis servicios?

¿Tengo utilidades representativas?

¿Mis ganancias me permiten invertir en mejoras a mi empresa?

¿Tengo acceso a un crecimiento en mi empresa?

PASO 3. Revisar las respuestas a las preguntas formuladas.

PASO 4. Revisar y comparar las respuestas con las características de cada cuadrante dentro de la Matriz Portafolio de Negocio.

PASO 5. Ubicar a la empresa en el cuadrante en donde tenga más características afines con su mediana empresa.

Una vez que la tenga ubicada, hay que moverla a un mejor cuadrante por medio de cambios que garanticen el crecimiento de la empresa, convirtiéndose en una empresa altamente competitiva en el mercado.

5. Competitividad.

a. Definición de Competitividad.

Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva.

Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.¹³

1). La competitividad y la estrategia empresarial.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

¹³ www.GestioPolis.com/competitividad

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, enmarcados en el proceso de **planificación estratégica**.¹⁴ La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia consideremos los niveles de competitividad, tanto interna como externa. La interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personales, financieros, materiales, ideas, entre otros. Y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, con el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basada en generar nuevas ideas y productos y de buscar oportunidades de mercado.

¹⁴ www.gestiondelconocimiento/conceptos_recursos_ycapacidades.

b. La Importancia de la Competitividad.

Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una ventaja en el costo puede surgir de fuentes como: un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente o del uso de la fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsables o de un diseño de productos superiores.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva y la cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor esparce a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

c. Beneficios de la Competitividad.

Los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

El estar en un campo de competitividad permite a los empresarios:

- 1) A buscar la eficiencia y eficacia en sus productos, lo que le da al cliente una mejor calidad por su compra

- 2) Estar a la vanguardia en avances tecnológicos para aminorar el tiempo de fabricación, la mejor utilización de materia prima y mantener bajos los riesgos de falla.
- 3) Capacitar a su personal, de producción, atención al cliente y demás que están en el manejo de la empresa.

Un empresario que tiene una meta fijada de ser altamente competitivo, va a exigir cambios y mejoras continuas en todos los aspectos de una empresa, tiende a ser perfeccionista y acude a asesores de mercado que le hacen estudios comparativos de las empresas y de sus competidores.

Esta lucha por ser competitivo, ciertamente genera un beneficio para el cliente y para los empresarios, ya que por tener a los clientes satisfechos con el producto, la empresa se ve obligada a mantenerse con precios, de calidad, elevar volúmenes de producción y generar estrategias para atraer mas clientes, mantener a los que ya tiene o para hacer que el producto crezca y se convierta de un producto nacional a uno internacional por la fama provocada, dando así una mayor rentabilidad a los empresarios.

d. Calidad total: Estrategia clave de la competitividad.

Calidad.

Se trata de hacer las cosas bien de una manera correcta y cumplir con los deseos del cliente de una manera óptima.

Calidad total.

Herramienta de gestión a través de la cual se consigue la participación activa de las personas en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, productos y procesos de la organización.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencias y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total¹⁵, es útil hacerlo a través del concepto denominado paradigma. Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción y presunción marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

e. Como estimular la Competitividad.

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, un transnacional, sea más competitivo son los resultados de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado Civil fuerte capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

¹⁵ Dirección y administración de la producción y de las operaciones ". Edwards Deming, Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996.

Se deben de fomentar las políticas que garanticen la actividad comercial de las empresas, las acciones de refuerzo competitivo deben de ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- 1). La estructura de la industria turística.
- 2). Las estrategias de las instituciones públicas.
- 3). La competencia entre las empresas.
- 4). Las condiciones y los factores de la demanda.
- 5). Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente con una economía estable.

f. La competitividad versus Globalización.

Globalización.

"Tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales"

En los países más avanzados en comercio internacional tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversionistas se constituyen en sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

Las empresas de los países pequeños sólo tienen la alternativa de revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir. Solo algunas pocas pueden aspirar a salir a mercados extranjeros. Aunque las dificultades por el bajo nivel de competitividad es un indicador común de los países subdesarrollados, también se habla de superar el círculo vicioso de la pobreza, la baja productividad para hacer productos de calidad.

La desventaja en la capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en los procesos altera la visión de las empresas en poder darle a su producto una ventaja competitiva dentro de la globalización.

1). Ser competitivo o salir del mercado.

Por ahora las condiciones son más radicales para la existencia de las empresas, las gremiales y asociaciones sectoriales deben de empezar por comprender que no se puede salvar todo, deben crearse proyectos de mejoramiento en las empresas que ayuden a la competitividad primero a nivel nacional y luego internacional, tomando en cuenta factores como la calidad, contar con un buen equipo de trabajo, y con la capacidad instalada para poder sacar trabajos de cualquier tipo de volúmenes.

Cuadro No. 3

Condiciones necesarias para la competitividad.
▪ Apoyo financiero.
▪ Políticas sectoriales orientadas a motivar la producción.
▪ Proveer las herramientas necesarias para el crecimiento y diversificación.
▪ Revisar un microentorno estable.

Fuente: Autores de tesis, resumen de factores que afectan la competitividad.

En el transcurso de la investigación se utilizará el marco conceptual del modelo de gestión por competencias, como recurso metodológico para la planificación del recurso humano de la mediana empresa de la industria gráfica en el municipio de San Salvador, con el propósito de adaptar y diseñar una propuesta que permita mejorar el desempeño actual de este importante sector de la economía y lograr niveles superiores de competitividad nacional e internacional.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, PARA DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA GENERAR COMPETITIVIDAD.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1. GENERAL.

Identificar los factores que afectan en la mediana empresa de la industria gráfica; para proponer el Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias que permita generar Competitividad.

2. ESPECIFICOS.

- a. Analizar interna y estratégicamente la mediana empresa para determinar las competencias requeridas para alcanzar mayor competitividad.
- b. Diseñar la metodología de comunicación para la alta dirección con el objetivo de lograr participación y compromiso con el desarrollo del trabajo.
- c. Establecer los pasos a seguir para analizar y evaluar la competitividad actual dentro de la empresa.

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo es de gran importancia, porque a partir de ésta se obtuvo un análisis sólido y concreto para el desarrollo de la propuesta. Se realizó un estudio por medio de investigaciones, y luego se realizaron cuestionarios estructurados para analizar la situación actual de la empresa y determinar sus necesidades, debilidades, fortalezas, oportunidades, existentes en el campo de investigación para lograr el desarrollo, implementación y éxito de la propuesta.

C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

a. MÉTODO CIENTÍFICO.

Según Zorrilla, S. (1992) el método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir o determinar las propiedades del objeto de estudio. Así mismo agrega el autor que dicho método opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son los elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia.¹⁶

Es por ésta razón que en el trabajo de investigación se ha empleado el método científico, debido a que este contempla las etapas de investigación, las cuales son: Planteamiento del problema, la formulación de hipótesis, la comprobación de las hipótesis y, finalmente, la interpretación de resultados y conclusiones.

¹⁶ Zorrilla A, Santiago; Torres X, Miguel, Guía para elaborar tesis, Mc Graw Hill, 2ª. Edición, México, 1992.Pág.32.

b. MÉTODOS GENERALES

A continuación se detallan los métodos utilizados en la investigación:

Análisis: Es la operación mental que consiste en descomponer un todo en sus partes, para identificar y estudiar cada uno de sus elementos, las relaciones entre sí y el todo.

Síntesis: Es la operación inversa y complementaria al análisis, que quiere decir reunir o agrupar las partes en el todo.

Deductivo: Este método permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares.

En esta investigación se ha empleado el método deductivo, análisis y síntesis; ya que con base a la teoría expuesta se han planteado las hipótesis, las cuales durante el transcurso del trabajo se comprobarán y se darán respuestas a muchas interrogantes. De esta forma se ha llegado a resultados que se han traducido en conclusiones.

2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Es fundamental determinar que tipo de estudio se utilizará en la investigación; según Sampieri, (1998), entre los tipos de estudios se encuentran: los exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.¹⁷

Con base a los conceptos proporcionados por el autor se ha hecho uso del estudio correlacional, debido a que éste tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables. Ya que en este caso se han relacionado los elementos que inciden en la competitividad, las áreas de Recursos Humanos y producción.

¹⁷ Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, 2ª edición, México, 1998. pág. 58.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Se han utilizado dos fuentes de información para la relación de los datos:

a. Fuente Primaria.

Esta clase de datos se ha obtenido por medio de encuestas dirigidas a 62 propietarios y/o gerentes generales, de las medianas empresas, y 120 clientes de las empresas más reconocidas, bajo la categoría de cartera de clientes. Dichas empresas serán tomadas del listado de empresas asociadas a la gremial ACOACEIG DE R.L (Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento de Empresarios de Industrias Gráficas de Responsabilidad Limitada).

b. Fuente Secundaria.

Se ha hecho uso de libros, tesis, revistas, seminarios, periódicos actualizados sobre competencias y competitividad, publicadas para gerentes de medianas empresas. Así como servicios de Internet, diccionarios especializados, entre otros. Proporcionando una base teórica y sólida a la investigación.

4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

Según Raúl Rojas Soriano, la técnica es el conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos. Las técnicas de investigación se dividen en dos grandes ramas: Documental y de Campo.¹⁸

¹⁸ Rojas Soriano, Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, Dirección General de Publicaciones, 7ª Edición, México, 1992. pág. 63.

Ambas técnicas se han utilizado para la investigación. Dentro del estudio documental se utilizará libros obtenidos en bibliotecas, páginas Web por medio de Internet y para la investigación de campo se empleará la observación, interrogación (entrevistas y cuestionarios).

El ámbito de la investigación se delimitará por la Información obtenida de la Asociación Cooperativa de ahorro, crédito y aprovisionamiento de empresarios de industrias Gráficas de responsabilidad Limitada (ACOACEIG DE R.L.), Se tomarán los datos de esta gremial para la investigación por ser una asociación local, que se muestra accesible a dar información y sus datos son mas recientes que los que tenia Estadística y Censo de las medianas empresas situadas en el área metropolitana de San Salvador.

a. La entrevista.

La cual estará dirigida a Gerentes Generales y/o propietarios de las medianas empresas de la industria gráfica.

b. El cuestionario.

Para el desarrollo de la investigación se ha utilizado la técnica de la encuesta personalizada, haciendo uso de dos cuestionarios técnicamente estructurados, como instrumento para la recopilación de la información primaria.

El primero es un cuestionario que se dirige a 62 propietarios, o gerentes y/o propietarios de medianas empresas de la industria gráfica, constando de 23 preguntas; con la idea de poder determinar las necesidades de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de estas imprentas. Por otra parte el segundo cuestionario se orienta a 120 clientes el cual consta de 21 preguntas; y para indagar sobre como la variable competitividad se observa dentro de las medianas empresas.

Ambos cuestionarios se estructuran de forma tal que su comprensión sea sencilla para los encuestados, por lo que las preguntas son cerradas, y de selección múltiple.

5. TIPO DE DISEÑO.

Según Sampieri, (1998) los tipos de diseño para la investigación se clasificarán en: investigación experimental e investigación no experimental.

En el presente estudio se utiliza la investigación no experimental dado que solamente se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. De igual manera éste a su vez se clasifica en correlacionales o relaciones causales, ya que medirá la relación entre las variables en un tiempo determinado.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA.

a. UNIVERSO.

El universo se conforma por 111 medianas empresas, ubicadas en el Municipio de San Salvador, esto, según registros facilitados por La Asociación Cooperativa de Ahorro y Aprovechamiento de Empresarios de Industrias Graficas de Responsabilidad Limitada (ACOACEIG DE R.L), institución que aglutina a las referidas empresas; siendo así el universo de carácter finito. Es importante notar que está conformado específicamente por aquellas empresas que se dedican a desarrollar actividades de impresión, publicación, encuadernación y todas aquellas actividades a fines.

Con respecto a los clientes, en la encuesta de gerentes y/o propietarios se diseñó la pregunta número 12, del anexo 2 para determinar la cartera de clientes de las medianas empresas y tomar un parámetro que nos ayudara a conocer cuales son las medianas empresas mas representativas. Estableciendo los siguientes rangos para su clasificación.

Cuadro No. 4

De 1 – 25 clientes	Empresas que se mantienen, logran cubrir sus costos fijos, pero sin ganancias muy grandes.
De 26 - 50 clientes	Empresas que se encuentran en fase de crecimiento, cubren sus costos fijos y obtienen niveles de ganancias altas.
De 51 – más clientes	Empresas competitivas, alcanzan el nivel de crecimiento optimo, son competitivas por la calidad de sus productos y servicios y han logrado posicionamiento de mercado. Serán las consideradas representativas.

Fuente: Diseñado por el grupo investigador.

b. MUESTRA.

La muestra comprende 62 medianas empresas ubicadas en el Municipio de San Salvador, clasificación que se ha seleccionado a partir de la formula para universos finitos, ya que para validez y solidez de la investigación se determina que este método es el mas recomendado y acertado por que el universo a utilizar es finito; a continuación se detalla el proceso que se ha implementado:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1) E^2 + Z^2 PQ}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra.

E = Error Muestral.

P = Probabilidad de Éxito.

Q = Probabilidad de Fracaso.

N = Universo o Población.

Z = Coeficiente de Confianza.

Sustituyendo:

n =?

E = 7%

P = 50%

Q = 50%

N = 111

Z = 90

$$Z = \frac{90}{100\%} = 0.90 = 1.65$$

Desarrollando:

$$n = \frac{(1.65)^2 (0.5) (0.5) (111)}{(111 - 1) (0.07)^2 + (1.65)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{2.7225 \times 0.5 \times 0.5 \times 111}{110 (0.0049) + (2.7225) \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{75.54938}{0.539 + 0.680625}$$

$$n = \frac{75.54938}{1.219625}$$

n = 61.9447617 - 62 sujetos de análisis (empresas)

Las 62 empresas a estudiar se escogerán tratando de tener la representatividad de todas las medianas empresas del Municipio de San Salvador.

7. TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS.

La clasificación de la información se llevará acabo de forma ordenada, precisa y minuciosa para lograr obtener el mayor provecho de lo aportado por cada encuestado. Facilitando la comprensión de la información, tomando además medidas para reducir cualquier margen de error, como el análisis de cada pregunta por separado.

8. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Se pasaron dos tipos de encuestas en la investigación de campo, para determinar lo que las imprentas ofrecen y lo que los clientes demandan.

En los resultados obtenidos de la encuesta pasadas a Gerentes y/o dueños se determinó que a la información obtenida la encuesta establece que el mayor porcentaje de los gerentes y/o propietarios de la mediana empresa de la industria gráfica son graduados universitarios, lo cual es ventajoso para este tipo de empresa. Para su funcionamiento normal utilizan diversas herramientas administrativas cuando planifican sus propósitos u objetivos. (Ver pregunta No. 2).

En su mayoría implementan sus estrategias dirigidas a sus clientes y productos, en menor cuantía al factor humano, tecnología y medio ambiente; estas empresas disponen de las herramientas de organización previamente consultadas, y es mínima la cantidad que no cuenta con manuales de puesto y de organización. (Ver pregunta No. 4)

Según los datos obtenidos reflejan que una cantidad mínima de gerentes y/o propietarios de las medianas empresas de la industria gráfica conocen sobre modelos de gestión por competencias, mientras que la gran mayoría no los conocen. (Ver pregunta No. 5).

Además de que en sus empresas no cuentan con un modelo de gestión por competencias implementado por lo que en su mayoría coincidieron en estar de acuerdo en implementar el modelo de gestión por competencias lo cual es de gran importancia ya que permite un mejor desarrollo y mayor competitividad dentro del mercado. (Ver pregunta No. 6). Además consideran que un cambio en la estructura y base organizativa de la empresa mejoraría la competitividad de la misma.

Los resultados obtenidos permitieron identificar la temporada en la cual registran mayores volúmenes de venta siendo ésta la de fin de año a diferencia de los primeros meses se refleja un poco débil el volumen de ventas a pesar de contar con una cartera de clientes amplia lo cual permite un buen margen de distribución y servicio. (Ver pregunta No. 12 y No. 14).

La oferta de productos es diversa entre estas encuadernaciones el servicio con mayor demanda junto con las publicaciones, con menor demanda pero aceptación las impresiones industriales, fabricación de papel y cartón; algunos de los problemas que según los gerentes generales y/o propietarios que influyen en la no aceptación de sus productos es que no cuentan con cobros/entregas lo que podría llegar afectar el volumen de venta. (Ver preguntas No. 15 y 16).

Según lo expresado por Gerentes Generales y/o Propietarios, la mediana empresa actualmente fija los precios de acuerdo a diferentes criterios, entre los cuales están: De acuerdo a los precios de la competencia, calidad del producto y con mayor relevancia la del costo total del producto más porcentaje de utilidad, las ventas se reflejan al contado, las ventas a crédito son mínimas lo cual permite visualizar un mejor margen de capital. (Ver preguntas No. 17 y 20)

Como estrategia de ventas al contado los gerentes generales de las medianas empresas realizan rebajas sobre ventas, descuentos y con mayor porcentaje de uso son las promociones; por lo que para las ventas al crédito como estrategia se realiza la primera venta al contado y luego al crédito y con menor aplicación también se realizan descuentos por pronto pago y firmas solidarias. (Ver preguntas No. 18 y 19).

Se determinó que, los gerentes generales y/o propietarios de las medianas empresas de la industria gráfica aseguran que la manera de cómo incrementar las ventas de los productos es contando con un personal más capacitado. (Ver pregunta No. 21).

En los resultados obtenidos de la encuesta pasadas a clientes se determinó que éstos conocen de las medianas empresas de la industria gráfica por los diversos medios de comunicación, con mayor relevancia podemos mencionar radio, televisión y por referencias, los clientes solicitan trabajos a las medianas empresas muy frecuentemente de 1 a 10 ubicamos la demanda de trabajos, en 5 a 7 que es el aproximado ubicamos el resultado de los clientes consultados, estos catalogan la calidad de los trabajos regular ya que muy pocos consideraron satisfactorias sus expectativas.

Así mismo los clientes respondieron acerca del tiempo de entrega de sus trabajos y lo calificaron también de regular.

El tipo de trabajo que los clientes en su mayoría solicitan a las medianas empresas de la industria gráfica son las encuadernaciones junto con las publicaciones ya que ambas oscilan casi en el mismo rango de demanda, sin embargo los clientes consideran que existe la diversidad de servicios que ellos necesitan por parte de las medianas empresas. La época en la que más demandan de servicios los clientes es entre los meses de octubre – diciembre coincidiendo con los resultados de los gerentes generales y/o propietarios consultados.

Según lo expresado por los clientes la manera de cancelar sus compras es al contado ya que una minoría lo realiza al crédito y menos porcentaje lo realizan de ambas maneras; de acuerdo con la forma de pago que las medianas empresas ofrecen para cancelar sus compras tanto en los resultados de gerentes como en el de los clientes los resultados coinciden puesto que los porcentajes se asimilan. Aunque los clientes consideran que para que sus expectativas sean positivas las medianas empresas de la industria gráfica deben mejorar el seguimiento a los pedidos que ellos realizan sin embargo catalogan que cuando ha existido inconformidad la modalidad ofrecida por los gerentes es bastante eficiente además de ofrecer garantía en calidad, cumplimiento a la hora de entrega, cumplimiento de especificaciones factores muy relevantes para garantizar una satisfacción a los clientes.

La atención que los clientes reciben por parte del personal, la calidad de servicio y el tiempo de espera por recibir los trabajos finalizados los clientes consultados respondieron conjuntamente que es mejor con respecto a la competencia, además de considerar adecuado el precio que cancelan por el servicio y sentirse satisfechos ya que en ocasiones las medianas empresas de la industria gráfica ofrecen descuentos especiales de acuerdo a la cantidad de trabajo que ellos soliciten lo cual es motivante para incrementar la demanda de clientes.

9. CONCLUSIONES.

1. Según lo expresado por los gerentes generales y/o propietarios de las medianas empresas sujetas de estudio más del 50% no conocen a profundidad sobre modelos de gestión por competencias, pero han odio hablar de dicho modelo. (Anexo 1, Pregunta 5).
2. Las medianas empresas de la industria gráfica sujetas a estudio no cuentan con un modelo de gestión por competencias implementado. (Anexo 1, Pregunta 6).
3. Según lo expresado en los resultados de la investigación la mediana empresa de la industria gráfica para su funcionamiento normal utilizan diversas herramientas de planificación. (Anexo 1, Pregunta 2).
4. Las medianas empresas en su mayoría implementan sus estrategias dirigidas a sus clientes y productos, en menor cuantía al factor humano, tecnología y medio ambiente. (Anexo 1, Pregunta 3).
5. Estas empresas disponen de las herramientas de organización previamente consultadas, y es mínima la cantidad que no cuentan con manuales de puesto y de organización. (Anexo 1, Pregunta 4).
6. En el período de octubre a diciembre se registran mayores volúmenes de venta.(Anexo 1, Pregunta 14)

7. La mediana empresa de la industria gráfica cuenta con una cartera de clientes amplia lo cual permite un buen margen de distribución y servicio. (Anexo 1, Pregunta 12).

8. Los problemas que influyen en la no aceptación de los productos es que no cuentan con cobros/entregas lo que podría llegar a afectar el volumen de venta.

9. La mediana empresa actualmente fija los precios de acuerdo a diferentes criterios, de acuerdo a los precios de la competencia, calidad del producto y costo total del producto más porcentaje de utilidad.

10. Los clientes catalogan la calidad de los trabajos regular ya que muy pocos consideraron satisfactorias sus expectativas, así mismo los clientes respondieron acerca del tiempo de entrega de sus trabajos y lo calificaron también de regular.

11. Los clientes manifiestan que sus expectativas no son positivas porque las medianas empresas de la industria gráfica no dan el debido seguimiento a los pedidos que realizan.

10. RECOMENDACIONES.

1. Se propone el Modelo de Gestión por Competencias para que se implemente y sea de aprovechamiento tanto por el personal administrativo como el de Recursos Humanos y Producción.
2. Se proponen a las empresas de la industria gráfica que cuando implementen sus estrategias además de que estas son dirigidas a sus clientes y productos, agregar un buen porcentaje al factor humano, tecnología y medio ambiente.
3. Se sugiere que el personal administrativo de la mediana empresa además tenga conocimiento de la forma en que son controladas las actividades realizadas por medio de una herramienta administrativa como lo es el modelo de gestión por competencias para su adecuada aplicación de sus propósitos u objetivos.
4. Se sugiere implementar eventos de capacitación o charlas relacionadas con modelos de Gestión por Competencias, a fin de que el personal adquiera conocimientos sobre dichos modelos, lo cual coadyuve a una mejor comprensión y aplicación eficiente del mismo en la empresa.
5. Se recomienda la elaboración e implementación del modelo de gestión por competencias para la planificación y control de recursos humanos por medio de evaluaciones que guíen cada una de las áreas con que la mediana empresa cuenta contribuyendo a la consecución de las metas propuestas.
6. Se recomienda elaborar modelos de compras y ventas que no tomen solamente en consideración la época navideña, sino que incluya otras temporadas del año en la cual se incrementa la demanda de servicios

necesarios como cuadernos, publicidad de colegios, publicidad de las vacaciones de semana santa entre otras fechas comerciales.

7. Se sugiere que tanto el personal administrativo y el de recursos humanos participe en la planificación de actividades para que haya conocimiento acerca de las expectativas de los clientes y garantizar su satisfacción.
8. Se sugiere la asignación de responsabilidades con el personal que ya se cuenta o contratación del personal necesario para realizar los cobros, las entregas a los clientes y cumplir con sus expectativas.
9. Se recomienda crear métodos de fijación de precios que incluya los diversos criterios utilizados actualmente. Además de la relación costo – beneficio para efectuar una proyección eficiente en la adquisición de productos, es decir todos los elementos positivos (movimientos de efectivo y ventajas) se ponen en un lado del equilibrio y todos los elementos negativos (costos y desventajas) se ponen en el otro.
10. Se recomienda la inducción del personal acerca de competitividad y calidad de servicio al cliente ya que contando con el personal altamente calificado se estará proporcionando satisfacción a las necesidades de los clientes, preferencia y expectativas.
11. Se propone contar con lineamientos que estipulen el porcentaje de los pedidos que los clientes realizan y se pueda brindar un seguimiento, además se estaría garantizando la satisfacción y preferencia de los clientes.

CAPITULO III
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA
GENERAR COMPETITIVIDAD DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA, DE LA
INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

A. Objetivos.

1. GENERAL.

Diseñar para las medianas empresas de la industria gráfica en el municipio de San Salvador un modelo de gestión por competencias a fin de mejorar su competitividad.

2. ESPECIFICOS.

- a) Definir las herramientas teóricas que proporcionen información actualizada sobre el Diseño de un modelo de gestión por competencias para generar competitividad dentro de la mediana empresa de la industria gráfica en el municipio de San Salvador.
- b) Conocer la oferta de las medianas empresas de la industria gráfica identificar lo que los clientes demandan en el municipio de San Salvador para analizar y evaluar la competitividad actual.
- c) Proponer un Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para generar competitividad dentro de la mediana empresa de la industria gráfica en el municipio de San Salvador.

B. JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.

El modelo de Gestión por competencia, está creado a la medida de las características de las medianas empresas, y ha sido creado con el fin de mejorar su capacidad de manejo en el mercado, por medio de mejoras en la producción y en el área de recursos Humanos, este Modelo, se enfoca en dos áreas claves de la empresa, el área de Producción y el área de Recursos humanos, las medianas imprentas por su capacidad instalada, su capital y su número de empleados no permite tener una organización más grande así que el modelo está diseñado para estas áreas en donde al mejorarlas se podrán ver los cambios inmediatos.

Al considerarse la mediana empresa como rentable y necesaria para los consumidores, su demanda es fuerte, y la competencia muy grande, se ha visto que algunas operan hasta sin permiso y al poco tiempo son cerradas por las autoridades competentes, la demanda de este rubro es muy fuerte.

El Modelo de Gestión por competencias aporta una serie de beneficios a los medianos empresarios del sector imprenta, ya que se ofrece en la propuesta un conjunto de estrategias y lineamientos adecuados que se pueden implementar obteniendo así una mayor penetración en el mercado de los bienes y servicios que ofrecen obteniendo a la vez un mayor posicionamiento en el mercado, todo esto a través del uso eficiente del conjunto de estrategias en las áreas de Producción y Recursos humanos.

A través del modelo también se podrá mejorar los procesos de Producción ya que se evaluarán los factores tecnológicos y el personal que está atendiendo al cliente, ya que se trata de fomentar la expansión y crecimiento de la mediana empresa haciendo un mejor uso de los recursos con los que cuenta, y motivándolos a la mejora continua y empujándolo a la utilización de nuevos y mejores procesos aplicables para ofrecer un mejor producto a los demandantes de buena calidad y a un precio aceptable por el mercado. Con la aplicación del modelo se pretende afrontar con éxito la competencia y las debilidades que se poseen, además se podrá hacer uso de este documento con fines de mejorar los procesos de selección, capacitación y evaluación ubicando al personal con el que cuenta la empresa.

C. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.

La propuesta de un modelo de Gestión por competencia se ha elaborado porque en la actualidad los mercados se están abriendo a un entorno competitivo como resultado de la globalización, lo que obliga a las empresas a buscar alternativas que ayuden a encontrar como sobresalir en el mercado, con la globalización no compiten solo con otras empresas nacionales, sino con empresas internacionales y si no están bien organizadas pueden sacarlas fácilmente del mercado, por eso esta propuesta es importante y tiene beneficios en tres áreas.

1. Beneficio para la industria gráfica de El Salvador.

La demanda de los servicios proporcionado por la Industria gráfica es de gran utilidad, y representa un buen porcentaje de crecimiento económico, los bienes obtenidos en este rubro están registrados dentro de productos de exportación, también es importante la industria gráfica para el desarrollo económico del país como generación de fuente de empleo, producción de bienes y servicios, utilización de materia prima y mano de obra nacional calificada, con la consiguiente generación de ingresos y ahorro de divisas, por lo que mejorar las medianas imprentas garantiza beneficios a corto plazo.

2. Beneficios para la mediana empresa.

Para las empresas medianas, una implementación de un modelo de Gestión por competencias, garantizará un mejor desempeño en el mercado competitivo, una modernización de sus procesos que la mantendrá en la preferencia de sus clientes y un nivel de ganancias que ayudará al seguro crecimiento de la empresa.

3. Beneficios para el cliente.

El cliente es el beneficiario directo e inmediato, ya que teniendo una mediana imprenta con todas las características planteadas para ser más competitiva, se le estará proporcionando un servicio que sea de calidad y que cubra sus expectativas satisfaciendo así sus necesidades y preferencias.

D. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

Con la propuesta de el Modelo de Gestión por competencia, se pretende que las medianas empresas del municipio de San Salvador logren mejorar su capacidad de manejo en el mercado a través del mejoramiento de los procesos productivos y del servicio al cliente para poder sacar adelante la empresa pese a los retos y desventajas que puedan tener en comparación de la inversión extranjera que entra al país.

1. Esta propuesta será aplicada a las empresas medianas dedicadas a ofrecer servicios de impresión.
2. Estará orientada bajo criterio de uniformidad, es decir que cualquier entidad dentro del sector a quien está dirigida puede adoptarla en el momento que los administradores lo estimen necesario.
3. Las empresas tendrán la posibilidad de hacer uso de este documento para fortalecer aquellas áreas débiles en que las empresas están fallando.
4. Es adecuado al entorno económico por el que pasan las medianas empresas.
5. Es una herramienta de utilización para el trabajo orientado a la acción.
6. Es sistematizado, porque se ha elaborado para una aplicación paso a paso.

E. CONTENIDO DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA PARA GENERAR COMPETITIVIDAD DENTRO DE LA MEDIANA EMPRESA, DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

1. ESQUEMA DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.

- a. Descripción del Modelo de Gestión por competencias.

La necesidad de contar con una herramienta dinámica y funcional que ayude a las medianas empresas a mejorar los mecanismos que hasta ahora llevan a cabo para poderle hacer frente a un mercado más competitivo en donde la satisfacción del cliente y la rentabilidad son la

prioridad para lograr hacerle desempeñar un buen papel ante las empresas tanto nacionales como internacionales.

¿Que es el modelo de gestión por competencias?

Es una herramienta administrativa que permite moldear a la empresa ajustándola a las exigencias del mercado logrando competitividad.

Para efectos de comprensión y para su sencilla aplicación el modelo de Gestión por competencias está dividido en 4 fases, a continuación se enunciará los elementos que conforman cada una de estas fases:

La Primera fase: Se desarrollará un diagnóstico empresarial, utilizando de soporte la investigación de campo y realizando el análisis por medio del análisis FODA. En este diagnóstico se podrá ver reflejados los puntos débiles y fuertes que conformarán el análisis interno de las imprentas y las oportunidades y amenazas que representan el análisis externo de las empresas, y a esto se le añadirá un análisis por medio de la matriz portafolio que nos brinda de forma más exacta la ubicación en la que se encuentran las medianas empresas estudiadas en esta investigación.

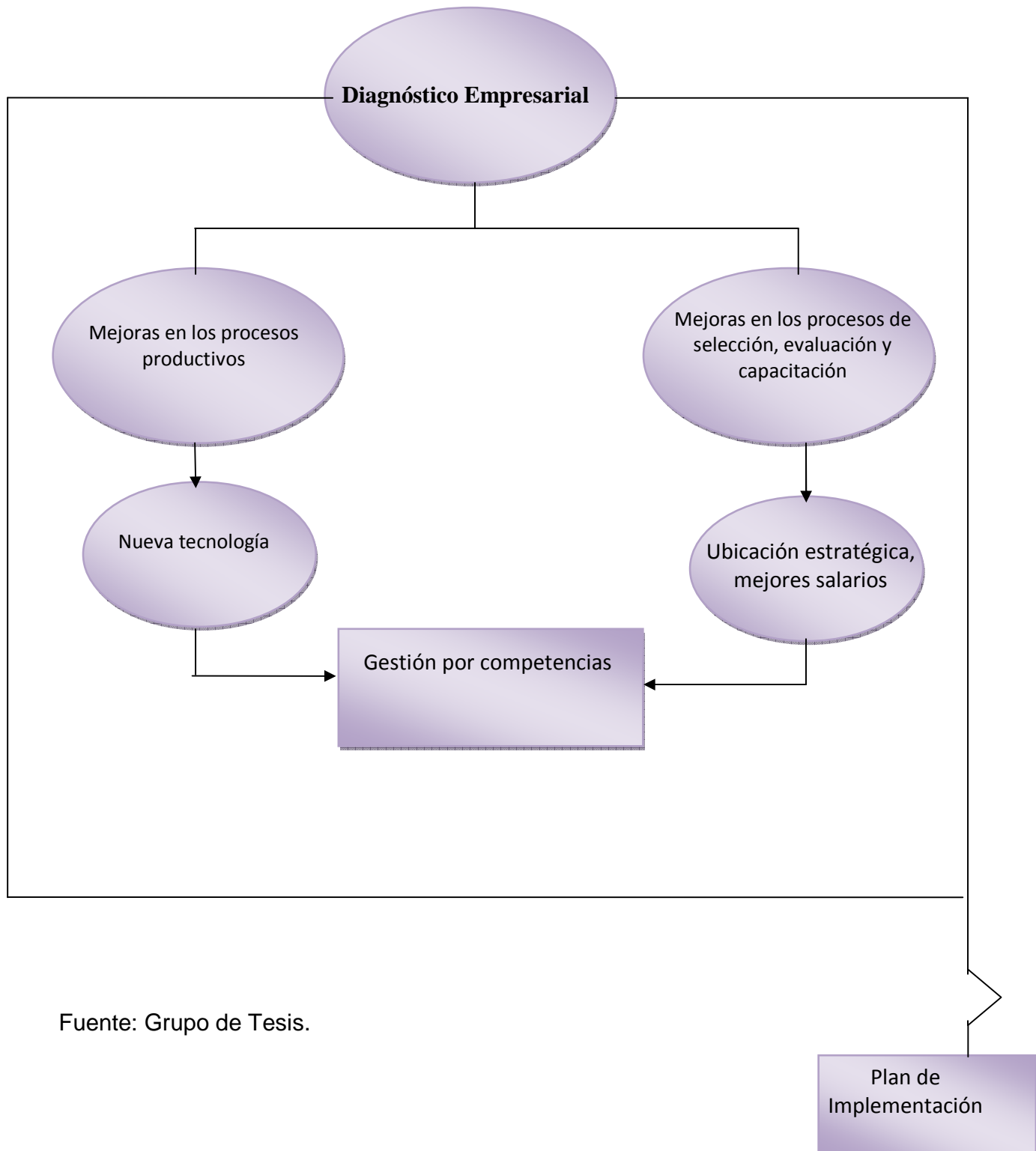
La Segunda fase: paralelamente se darán herramientas de análisis y herramientas de cambios para las áreas claves dentro de las medianas empresas que son Producción y Recursos Humanos.

En la Tercera fase: Conjuntamente se aplicarán cambios en las áreas claves de Producción y Recursos humanos mediante la aplicación del diseño y de los resultados generados.

En la Cuarta fase: El plan de implementación del Modelo de Gestión por Competencias.

- b. Presentación gráfica del Modelo de Gestión por competencia a continuación:

Figura No. 1
ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.



Fuente: Grupo de Tesis.

c. FASE I. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.

1) Análisis de la situación general de las medianas empresas del municipio de san salvador, obtenida por medio de la investigación de campo.

De acuerdo a las industrias analizadas en el estudio se encuentran ubicadas en el sector VACAS DE EFECTIVOS porque tienen una baja tasa de crecimiento calculada en términos del personal, la maquinaria y tecnología, pero mantienen una competitividad por el peso relativo de su participación en el mercado conservan la clientela suficiente para operar con ganancia.

En los casos de las empresas medianas muchas veces son negocios familiares, la clientela que tienen tiende a entrar en el concepto de cliente fiel y gracias al paso del tiempo se mantienen en el mercado siendo rentable y subsisten sin verse en la necesidad de aumentar ni el personal, ni la capacidad instalada ni a realizar esfuerzos para mejorar la tecnología que poseen o capacitar al personal. Muchas de las imprentas desde que compraron los dueños las primeras maquinarias, solo asignan en los presupuestos anuales una cantidad destinada para darle mantenimiento a la maquinaria, pero sin analizar la posibilidad de un cambio.

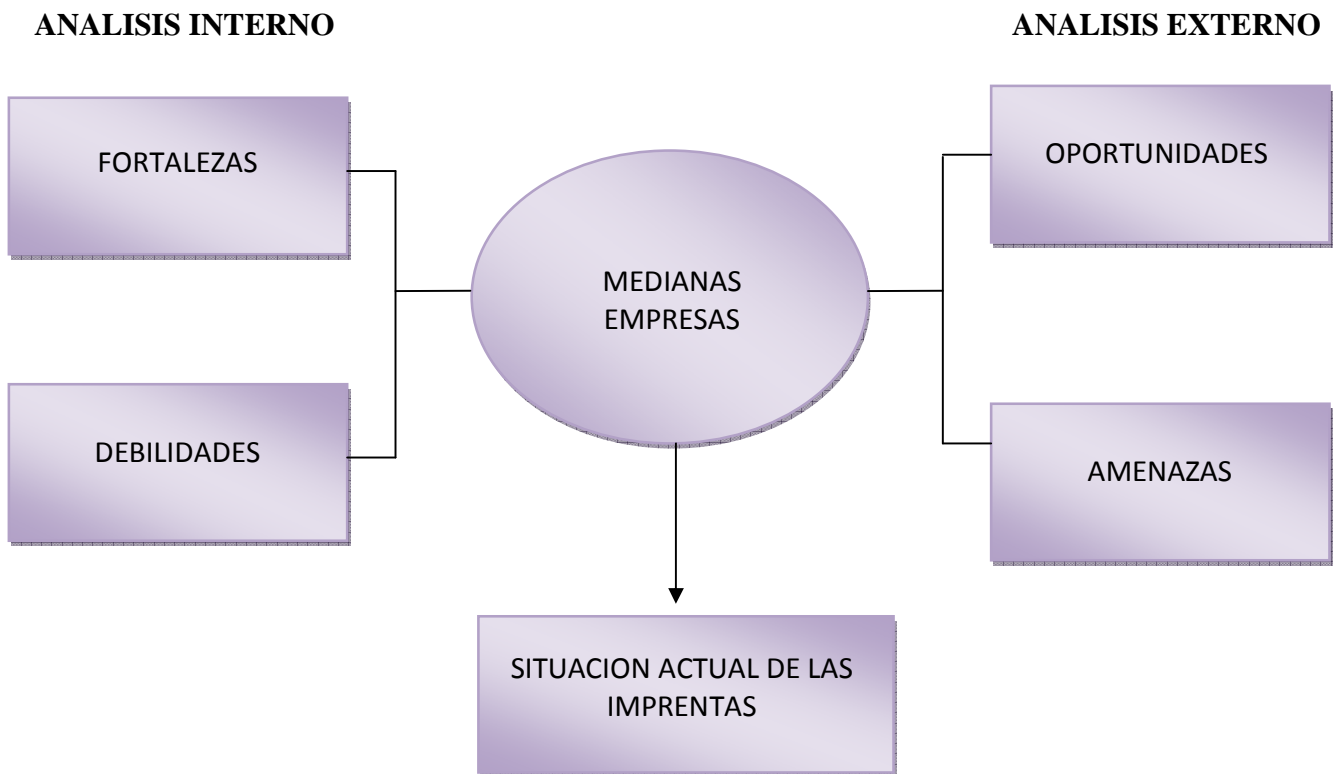
Aunque la demanda que tienen estas empresas es muy grande, y para el área de recursos humanos la mayoría no tienen ni asignado en el presupuesto capacitación para su personal, al público no le ofrecen mayores cambios y dentro del mismo rubro de imprentas se han diversificado, eso está proporcionando a los clientes la opción de optar por muchos servicios de impresión pero en diferentes empresas, lo cual daña la fidelidad del cliente, porque no está satisfecho plenamente como él lo necesita.

2) Análisis del entorno FODA.

El análisis FODA es una herramienta administrativa muy importante para implementación del Modelo de Gestión de Competencias, ya que con esta herramienta identificamos las ventajas competitivas de la empresa y sus puntos débiles, viéndole internamente y en relación a su entorno.

A continuación la estructura del análisis FODA.

Figura No. 2

ANALISIS DEL ENTORNO FODA

Autores: Grupo de tesis.

A. ANALISIS INTERNO.

Este análisis lo conforman todos aquellos factores que en un momento determinado pueden beneficiar o afectar el buen desempeño de las actividades que conllevan el proceso de producción y servicio al cliente que proporcionan las medianas imprentas.

1. Fortalezas.

Son aquellos factores o puntos fuertes que pueden brindar una ventaja competitiva a los medianos empresarios de las imprentas, son ventajas que proporcionan un apoyo para poder tener un desarrollo exitoso en el manejo y funcionamiento de la imprenta.

Dentro de estos factores tenemos:

- a. Fácil obtención de la materia prima en el mercado.
- b. Buena maquinaria para poder sacar los pedidos necesarios.
- c. Cliente fiel.
- d. Contar con procesos de calidad.
- e. Precios competitivos.
- f. Demanda creciente.
- g. Métodos de control sobre procesos productivos.
- h. Desarrollo de estrategias encaminadas al servicio al cliente, así como garantías y formas de pago.
- i. Un buen desempeño laboral del equipo de trabajo.
- j. Publicidad pagada en medios de comunicación.

2. Debilidades.

Son los inconvenientes que pueden afectar de una u otra forma el manejo de las medianas imprentas. Dentro de estos inconvenientes podemos encontrar:

- a. No tienen tecnología adecuada para satisfacer la demanda de los clientes.
- b. No cuentan con políticas de pagos.
- c. No hay planes de capacitación del personal cada cierto tiempo.
- d. No existen políticas de incentivos para empleados.
- e. No hay garantías de entrega.

B. ANALISIS EXTERNO

Este análisis comprende elementos que se encuentran fuera de las empresas, y que pueden ayudar o afectar el desarrollo de las actividades de Producción y de recursos humanos.

1. Oportunidades.

Son aquellos aspectos que pueden favorecer en un momento determinado el mejor funcionamiento de las actividades en las áreas de producción o en el área de Recursos Humanos.

Entre estos aspectos podemos encontrar:

- a. Modelo del país basado en un sistema consumista.
- b. Crecimiento económico.
- c. Conocimiento del mercado.
- d. País con avance tecnológico.
- e. Mano de obra calificada.
- f. Fácil obtención de materia prima en el mercado.
- g. Empresas dedicadas a ofrecer capacitaciones al personal.

2. Amenazas.

Representan aquellas situaciones de riesgo que pueden afectar en gran medida el funcionamiento de la empresa.

Entre estas situaciones podemos encontrar:

- a. Competencia desleal y saturación del mercado.
- b. Falta de políticas económicas que favorezcan a la industria gráfica.
- c. Situación económica del país y política del país.

C. PASOS A SEGUIR PARA APLICACIÓN DE LA MATRIZ FODA

La matriz FODA Tiene dos análisis el interno y el externo se explicaran en orden para ser más sencilla su aplicación.

1. Análisis interno:

Para que usted pueda identificar sus Debilidades y Fortalezas es necesario hacer lo siguiente:

Paso 1. Elabore un cuadro en donde ponga de un lado las Debilidades y del otro las Fortalezas y enumere lo que considere sus puntos débiles dentro de su imprenta y en el otro lado sus ventajas, lo que lo hace mantenerse en el mercado.

Cuadro No. 6

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Trato Personalizado • Seguimiento de pedidos. • No se cuenta con buenas maquinarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez en la atención • Calidad de los trabajos. • Se obtienen ganancias altas

Autores: Grupo de tesis.

Paso 2.

Para saber si realmente lo que ha mencionado en el cuadro es lo único o real, usted Puede:

a. Hablar con sus empleados de oportunidades en otros empleos y diferencias en tiempo, producción, calidad, diversidad de servicios y productos que está ofreciendo, esto lo puede hacer dado el número de empleados con los que se cuentan en las medianas imprentas, por medio de una entrevista guiada y de uno en uno

- b. Otra forma de descubrir sus ventajas competitivas y sus puntos débiles como empresa es mediante otras imprentas visitándolas, teniendo el cuidado de buscarlas en el mismo rubro y tamaño que la suya, en donde realicen los mismos trabajos que usted ofrece, y observar las diferencias en cuanto a atención al cliente, maquinaria y equipo, demanda, número de empleados.

2. Análisis externo:

Para poder saber cuáles son sus oportunidades y amenazas para su empresa debe hacer lo siguiente:

- a. Investigar nuevos cambios tecnológicos, por medio de revistas, Internet, proveedores.
- b. Estar a la expectativa de la entrada de nuevos competidores con costos más bajos que los suyos como resultado de los TLC.
- c. Estar evaluando al personal constantemente.
- d. Estar en contacto directo con sus clientes por medio de cajas de sugerencias, o con preguntas directas a cerca del servicio o atención recibida.
- e. Estar siempre pendiente de leyes o reformas a leyes que puedan afectar de alguna manera este rubro económico, por medio de periódicos, radio o revistas.

Cuadro No. 7**El análisis FODA para Medianas Empresas del Municipio de San Salvador**

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad de horario • Un negocio rentable • Sector económico en crecimiento • Negocio familiar. • Una inversión fuerte inicial. • Manejada con poco personal. • Métodos de control sobre los procesos productivos. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo del país basado en un sistema consumista. • Crecimiento económico. • Conocimiento del mercado. • País con avance tecnológico. • Mano de obra calificada. • Fácil obtención de materia prima en el mercado. • Empresas dedicadas a ofrecer capacitaciones al personal
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación para empleados. • No se invierte en tecnología. • Alta competitividad en la oferta. • No se cuentan con políticas de pagos. • No se cuentan con incentivos para el personal en las áreas de producción y atención al cliente. • No dispone de políticas de seguridad industrial. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión extranjera. • Tecnología cambia en cada momento. • Clientes más exigentes y competencia. • Muchos requerimientos fiscales. • No cuentan con facilidades de crédito para invertir. • Falta de políticas económicas que favorezcan a la industria.

Autores: Grupo de tesis.

El FODA sirve como herramienta para diagnosticar la situación de la empresa en el país, el posicionamiento que tienen las empresas en el país es privilegiada, la economía de servicio es fuerte y eso es un aliciente para las imprentas por la influencia que tienen los medios publicitarios, boletines informativos, revistas, panfletos, brochures entre otros.

Todo lo que sea para informar y para dar a conocer el producto o servicio se hace a través de una imprenta, pero solamente de las que puedan lograr satisfacer las expectativas del cliente exigente.

En el país y viendo el resultado mostrado por las encuestas pasadas tanto a clientes como a las empresas, la competencia entre las imprentas es fuerte, la organización de estas muy débil y la oportunidad de crecimiento en el mercado muy grande, la inversión extranjera viene con los tratados de libre comercio y están ofreciendo más y mejores servicios en donde los demandantes o consumidores pueden escoger, los consumidores están exigiendo mejores opciones en sus pedidos y no se les está satisfaciendo por completo, lo cual es un problema en el área competitiva.

Un sistema de Gestión por competencias vendría a cambiar la estructura actual mejorando los sistemas convencionales tecnológicos y de personal, para poder capturar un mercado mejor atendido.

D. ESTRATEGIAS EN BASE AL ANÁLISIS FODA.

1. Promover las características de los productos o servicios de la industria grafica, como son durabilidad, políticas de pago, con el fin de que el mercado sienta más confianza y pueda incrementar el número de pedidos.
2. La mediana empresa de la industria grafica ya es muy conocida por todos por su excelente atención al cliente, es por ello que sus líneas de productos serán fácilmente identificada por las personas. pero estas deben estar diseñados con tecnología moderna que permita satisfacer a los clientes más exigentes y contrarrestar la competencia.
3. Contratar personal altamente capacitado para ubicarlos en el área de producción y atención al cliente e implementar incentivos que favorezcan a dicho personal, así como adoptar políticas de seguridad industrial.
4. Crear una unidad especializada en servicio al cliente aprovechando el recurso humano capacitado en esta área con que cuenta la mediana empresa de la industria grafica.
5. Invertir en maquinaria y equipos modernos para mejorar la calidad de sus líneas de producción.

6. Invertir en eventos de capacitación permanente del personal.
7. Invertir en campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación como lo son: prensa, radio y televisión, entre otros.

d. FASE II. MEDIDAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO Y RECURSO HUMANO.

1) Mejoras en los procesos de selección, evaluación y capacitación del personal.

En el caso de las imprentas la clave es la actualización continua del personal para el dominio y utilización de la nueva tecnología disponible y cambiantes capacitaciones, en relación con las nuevas tecnologías informándose de lo nuevo en esta área, haciendo inteligencia de mercado para indagar lo que quieren los clientes y lo que ofrece la competencia, la mejora que ofrece el modelo de gestión por competencias es dejar atrás los procesos de selección, evaluación y capacitación, que no pueden distinguir a un buen elemento de uno malo, los sistemas que tienen en algunas imprentas, son muy simples, y el problema radica que esa persona que ocupa ese puesto no es la indicada, y este error se ve reflejada en tiempo, niveles de producción lo que genera pérdida en la empresa.

En El Salvador se está siendo más exigente con el personal que se contrata en las empresas, en el área industrial se requiere personal con experiencia previa, sin embargo las personas necesitan que se les dé oportunidad para adquirir sus competencias y puedan ofrecer con un mejor desempeño dentro de la empresa, los procesos de selección deben de ser estructurados guiados por la misma misión y visión de la empresa.

a) Selección.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la

administración de recursos humanos, cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logrará los objetivos determinados ni cumple los desafíos de la empresa, así mismo una selección desafortunada puede impedir el acceso de una persona con gran potencial, o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa, por lo tanto no es exagerado decir que la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación del nuevo personal, el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales; la información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada , y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre los cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Si se obtienen informes confiables de los análisis de puesto, si los planes de los recursos son adecuados y la calidad básica de los grupos de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección que también deben de ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adapte a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. La selección de personal se puede realizar internamente o externamente, pero ambas tienen que hacerse por medio de un proceso exhaustivo en donde se trate de sacar a la persona idónea que va a ser capaz de desempeñar el puesto vacante dentro de la empresa.

En el sistema de gestión por competencias estratégica éste es un procesos clave, debido a que si no se hace mediante un proceso sistemático bien diseñado, puede haber pérdida de tiempo y de dinero para la empresa ya que se empleará a una persona que no reúne las competencias requeridas para el puesto vacante que es de mucha importancia dentro de la organización.

Los métodos utilizados en la selección de personal se basan en el perfil de los postulantes y en la evaluación del puesto vacante, en las competencias que necesita la persona que debe de ocupar este puesto, en muchos casos son a través de ocho pasos:

Estos pasos pueden ser más o menos, dependiendo de las políticas de contratación con las que cuente la empresa, en este caso la imprenta.

Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes.

Paso 2. Pruebas de idoneidad.

Paso 3. Entrevista de selección.

Paso 4. Verificación de datos y referencia.

Paso 5. Examen médico.

Paso 6. Entrevista con el supervisor.

Paso 7. Descripción realista del puesto.

Paso 8. Decisión de contratar.

Estos pasos pueden ser, dependiendo de las políticas de contratación con las que cuente la empresa, en este caso la imprenta.

Paso 1. La recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección puede realizarse en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y a los empleados potenciales, la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo, el aspirante empieza a formarse una opinión acerca de la organización, en esta entrevista preliminar se inicia el proceso de obtener información sobre el candidato así como la evaluación preliminar e

informal, luego el candidato entrega una solicitud formal de trabajo proporcionada durante la entrevista y luego solo resta verificar los datos contenidos en la solicitud, así como los obtenidos durante la entrevista.

Paso 2. Pruebas de idoneidad.

Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otros son ejercicios que simulan condiciones de trabajo, aquí se pretende evaluar al candidato para ver sus reacciones en situaciones muy similares a las reales.

Paso 3. Entrevista de selección.

Esta entrevista consiste en una plática formal y en profundidad, conducida a evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante, el entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? ¿Posee competencias estratégicas? ¿Son las competencias que poseen las requeridas para el puesto solicitado? Aquí se aplican técnicas e entrevistas que son herramientas para lograr la efectividad en la entrevista consiguiendo la información para poder evaluar al candidato y darle iguales oportunidades que a los demás candidatos.

Entre estas entrevistas tenemos: no estructurada, estructurada, mixta, solución de problemas, provocación de tensión.

- a) La no estructurada: es un número mínimo de preguntas planeadas.
- b) Estructurada: lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas para todos.
- c) Mixta: combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas.

- d) Solución de problemas: las preguntas se limitan a las situaciones hipotéticas, y la evaluación dependerá de la solución y enfoque del solicitante.
- e) Provocación de tensión: serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.

Paso 4. Verificación de datos y referencias.

En este paso, se verifica la información obtenida por el solicitante mediante su currículum o datos obtenidos mediante la entrevista con él, y se muestran datos importantes como la experiencia laboral del solicitante, la forma de desempeño en otras empresas, el tiempo laborado en cada una de ellas, y algunas razones del porque cambio, además de las competencias que puede aportar al puesto y las que tienen para el puesto que está solicitando y si estas se aplican a las requeridas para el puesto.

Paso 5. Examen médico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Paso 6. Entrevista con el supervisor.

En la mayoría de las empresas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene la última palabra al decidir a quién contratar teniendo los elementos necesarios para tomar esta decisión que se dan en los pasos anteriores mencionados. En esta entrevista el

supervisor puede hacer una prueba de habilidades o conocimientos prácticas para estar seguro de la ubicación estratégica del candidato.

Paso 7. Descripción realista del puesto.

En este paso se trata de llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar de ser posible se llevará a el aspirante al sitio de trabajo, muchos investigadores del tema de adecuación del personal han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar solos los aspectos positivos.

Paso 8. Decisión de Contratar.

La decisión de contratar al solicitante, señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados agradeciéndoles el tiempo que se tomaron en aplicar al puesto para que tengan una imagen positiva de la empresa, e incluso es conveniente guardar los expedientes con todo y los resultados de las pruebas practicadas en la empresa para construir un valioso banco de recursos humanos potenciales. Para ser utilizados en futuros requerimientos de personal.

b) Capacitación.

El desarrollo profesional del empleado se logra en gran parte gracias a sus experiencias internacionales, así como las capacitaciones específicas que reciba. Muchas compañías internacionales utilizan una técnica de rotación

de diferentes funciones en distintos países, para ayudar al desarrollo profesional del talento potencial que haya en la organización.

Al deber cubrir diversas funciones en culturas diferentes se logra una comprensión amplia de la organización y los distintos entornos en que opera. Las actividades de capacitación y desarrollo pueden también suplementarse mediante cursos formales en diversas instituciones educativas que pueden incluir desde universidades hasta clases especializadas por parte de un experto en un área específica. A medida que más compañías expanden sus horizontes internacionales, la experiencia en el extranjero se convierte en un elemento cada vez más valioso.

Las capacitaciones son parte de la solución de problemas de la empresa, no nada más como cumplimiento de un trámite de capacitación. En las empresas siempre debe de haber en el presupuesto un apartado para capacitación, dentro de las capacitaciones existen las capacitaciones que son relevantes para la empresa si están alineadas a la estrategia del negocio y las capacitaciones que son diseñadas para asentar bien un concepto lo importante es que la capacitación que se dé, se haga mediante una metodología de modelos lógicos para asegurar el impacto de la capacitación en el negocio.

Uno de los puntos claves es tener una estrategia que está persiguiendo el negocio, si va a basarse en innovación de productos, si va a basarse en mejora continua de los productos o servicios existentes, si quiere excelencia en manufactura, si quiere penetrar nuevos mercados. Todo lo que se plantea en una capacitación debe de ir en función de las estrategias que está buscando cumplir la empresa, se van bajando en cascada los programas de educación continua hechos a la medida para cumplir con esos objetivos.

Las Capacitaciones deben de ser llevadas a cabo por expertos o personas con más experiencia dentro de la empresa o empresas que den esos servicios externos, es importante la constancia de estas capacitaciones y las evaluaciones para llamar al interés de los empleados.

En las imprentas investigadas en este estudio, las capacitaciones son para generar mayor habilidad en el uso de la maquinaria, debido a que el servicio que brindan es productivo, y de muy poco contacto, y la únicas personas que están en contacto con el cliente, reciben capacitaciones de atención al cliente y de los servicios que la empresa presta, y estos son impartidos por el gerente o el mismo dueño en algunos caso, es un sistema de gestión por competencia, el área de atención al cliente es un área más delicada, y por lo tanto requiere un tratamiento más formal que el que se les está dando en general en las imprentas.

c) Evaluaciones.

En la Propuesta del modelo de gestión por competencias las evaluaciones no son más que una revisión del desempeño laboral de los empleados, con la diferencia que se le pone énfasis a esto en la parte de las evaluaciones, tratando de evaluar la capacidad de los empleados, la entrega laboral y el cambio dado en el empleado, utilizando lo bueno que tenga y modificando lo malo, para obtener ventajas competitivas de las competencias que posee para la organización.

Es necesario realizar evaluaciones y monitoreo del personal, para ver cómo están los empleados y del porque están reaccionando de la manera que lo hacen, para lograr una efectividad productiva que se acople a la misión, visión, objetivos y metas de la empresa y para ofrecer incentivos o ratificaciones por su desempeño laboral tratando con esto de lograr la motivación y un mejor rendimiento de parte de los empleados. Las evaluaciones se pueden realizar por varios métodos como el de 360 grados, o contratando evaluadores externos, o por el Gerente de la empresa o se puede hacer con el mismo equipo de trabajo u otros empleados que conozcan al empleado que evalúan, para obtener información general y de distintas fuentes logrando evitar errores de evaluación por problemas personales del evaluado con algún compañero de trabajo o su jefe inmediato superior, estas evaluaciones de desempeño deben de ir sustentadas con información como horario de llegadas y

salidas, historial de niveles de producción, registro de ausencias y razones del porque de las ausencias.

Lo otro que se debe de hacer es el monitoreo del personal, estas deben ser parte de la rutina diaria y deben ser realizadas mediante métodos como el de 360 grados o de varias personas que laboran con el evaluado para que se puedan obtener un monitoreo más confiable, es muy importante que aparte de las evaluaciones de desempeño se realicen estos monitoreos rutinarios porque en producción a veces es mejor corregir errores que se producen diarios y no al mes como se hacen las evaluaciones de desempeño, debido al costo en que incurren cada vez que la realizan.

2) Plan de acción para un programa de desarrollo humano y organizacional.

Una vez que la alta dirección de la empresa ha definido y establecido su marco estratégico, es preciso que la gerencia de capacitación se involucre en las acciones que tendrán como consecuencia:

- Paso 1.** Dar a CONOCER el modelo de Gestión por Competencias a todo el personal como estrategia para mejorar.
- Paso 2.** Diseñar eventos de formación y entrenamiento que permitan vincular en cada funcionario la labor diaria con la meta de LA EMPRESA esto es ENTENDER que su trabajo es el que hace posible la realización de la estrategia.
- Paso 3.** Diseñar herramientas de seguimiento y control que le permita a cada quien APLICAR la filosofía que anima la estrategia corporativa en el trabajo que diariamente realiza.
- Paso 4.** Definir mecanismos que permitan EVALUAR los resultados obtenidos en su trabajo como aporte al cumplimiento de la estrategia.

3) Desarrollo de habilidades y entrenamiento a los equipos comerciales y líderes de equipos.

Con el fin de dar claridad a la orientación del plan de capacitación se sugiere establecer la prioridad que debe tener el equipo comercial de la empresa y también a quienes conforman la dirección y administración de la empresa, en este sentido estos dos grupos se convierten en foco de especial preocupación en el proceso formativo.

Cuando se habla de los equipos comerciales no se habla únicamente de los equipos de ventas sino que su alcance toca a todos aquellos que por su función tienen la responsabilidad de atender y negociar con clientes y proveedores, de tal manera que abarca a todos los que, por su trabajo, mantienen relaciones con agentes externos a la compañía y en este sentido es preciso identificar los principales temas de formación y entrenamiento. Se sugiere entre ellos:

- Paso 1.** Entrenamiento formal en técnicas de ventas, Servicio al cliente y habilidades gerenciales que permitan conocer y desarrollar una metodología acorde a las necesidades de las personas y de la organización.
- Paso 2.** Entrenamiento formal en técnicas de negociación interna y externa que garanticen el éxito en las tareas emprendidas para el cumplimiento de las metas personales, grupales y organizacionales.
- Paso 3.** Formación y desarrollo de habilidades gerenciales y de dirección tales como trabajo en equipo, administración del tiempo, toma de decisiones, comunicación y afectividad.
- Paso 4.** Desarrollo de un programa que permita a cada miembro del equipo ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas y conceptos referidos al dominio de las habilidades comerciales y gerenciales.

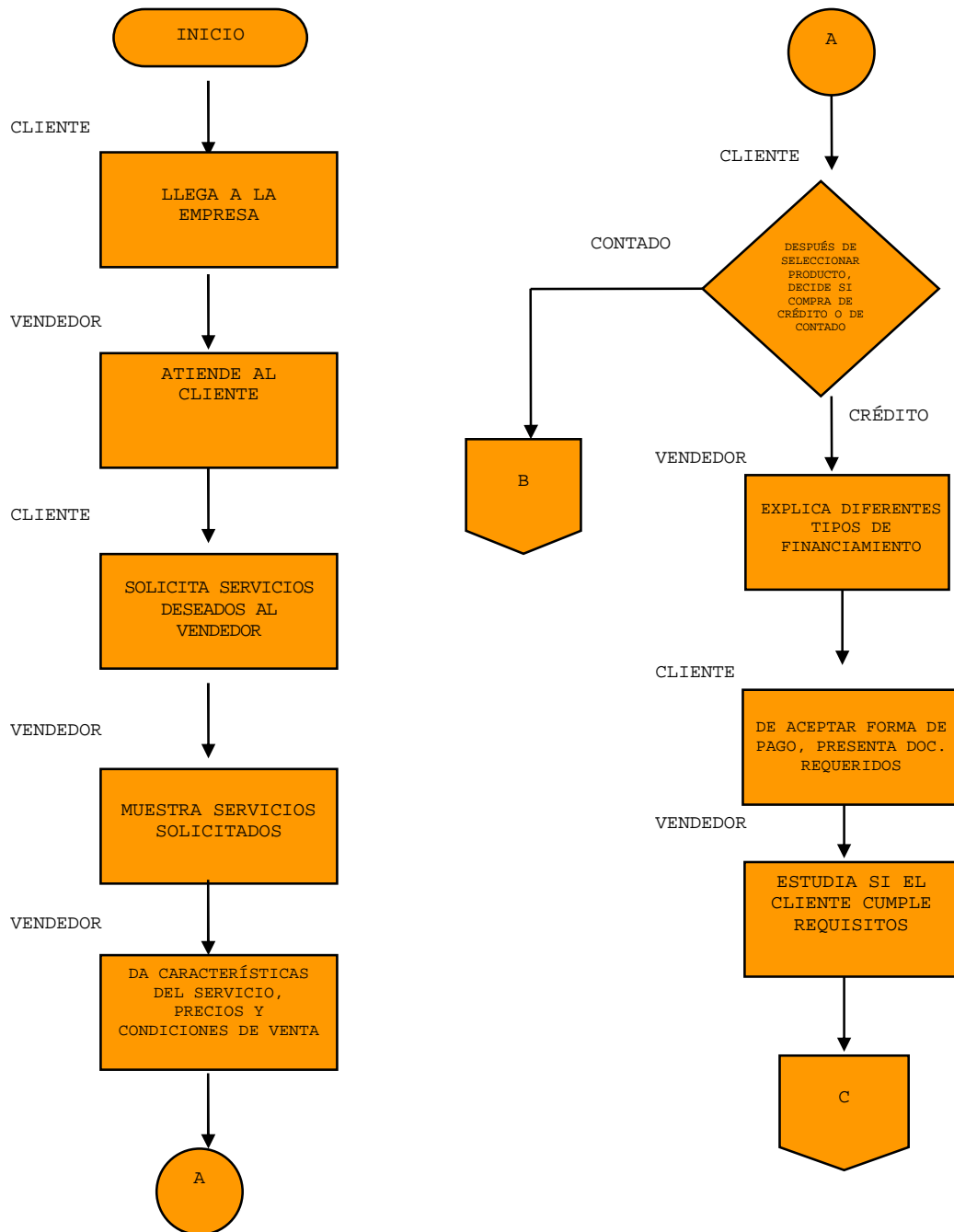
4) Procedimiento y Flujo grama de Ventas.

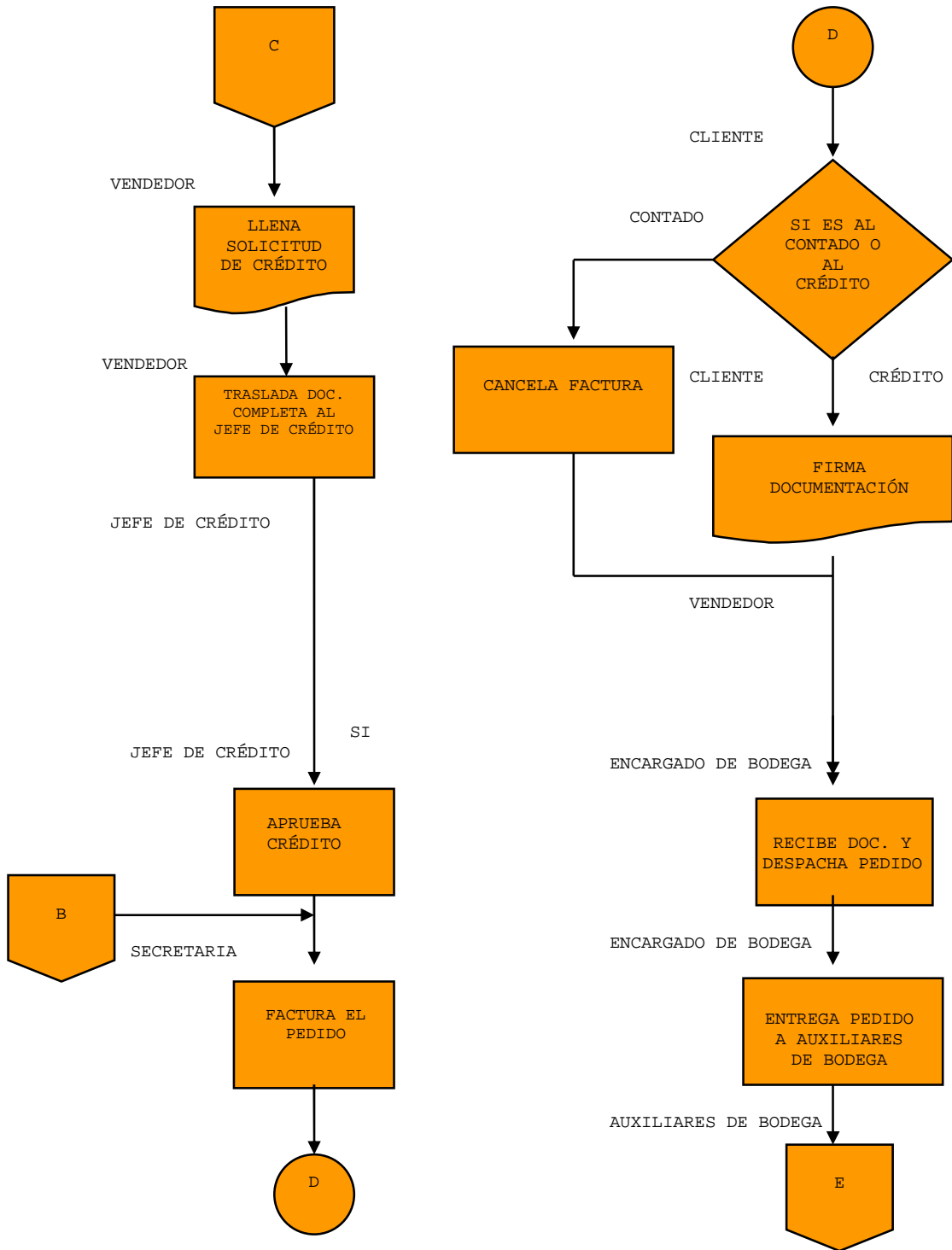
PROCEDIMIENTO DE VENTAS

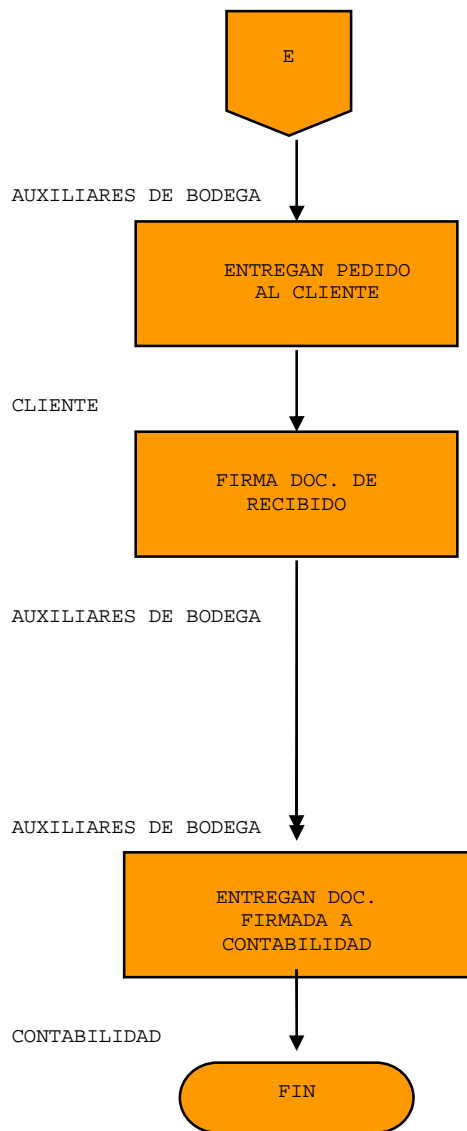
Cuadro No. 8

No.	Encargado	Actividad
1	Cliente	Llega a la empresa.
2	Vendedor	Atiende al cliente.
3	Cliente	Solicita servicio deseado al vendedor.
4	Vendedor	Muestra servicio solicitado.
5	Vendedor	Da características del servicio, precio y condiciones de venta.
6	Cliente	Decide la forma de adquisición, ya sea al crédito o al contado (si es de contado sigue paso N° 16).
7	Vendedor	Si es al crédito, explica diferentes tipos de financiamientos.
8	Cliente	De aceptar forma de pago presenta documentos requeridos.
9	Vendedor	Estudia si el cliente cumple requisitos.
10	Vendedor	Llena solicitud de crédito.
11	Vendedor	Traslada documentación completa al jefe de crédito.
12	Jefe de Crédito	Aprueba crédito.
13	Secretaria	Factura el pedido.
14	Cliente	Cancela el precio establecido si es al contado. Si es al crédito, firma la documentación.
15	Encargado de Bodega	Recibe documentación y despacha pedido.
16	Encargado de Bodega	Entrega pedido a Auxiliares de Bodega.
17	Auxiliares de Bodega	Entregan pedido al cliente.
18	Cliente	Firma documentación de recibido.
19	Auxiliares de Bodega	Entregan documentación firmada a contabilidad.
Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____ .		

FLUJOGRAMA DE VENTAS







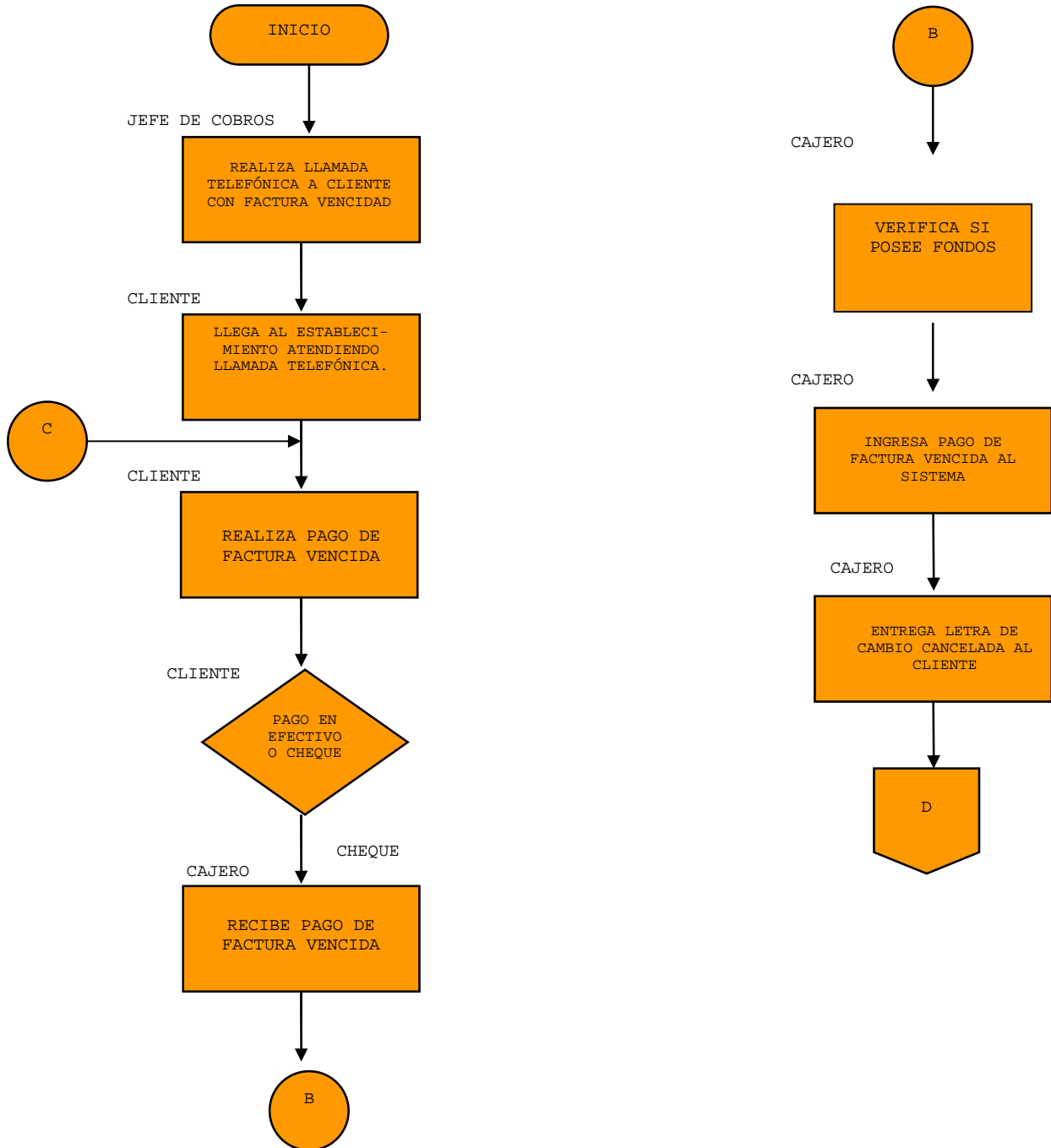
5) Procedimiento y Flujograma de Cobros.

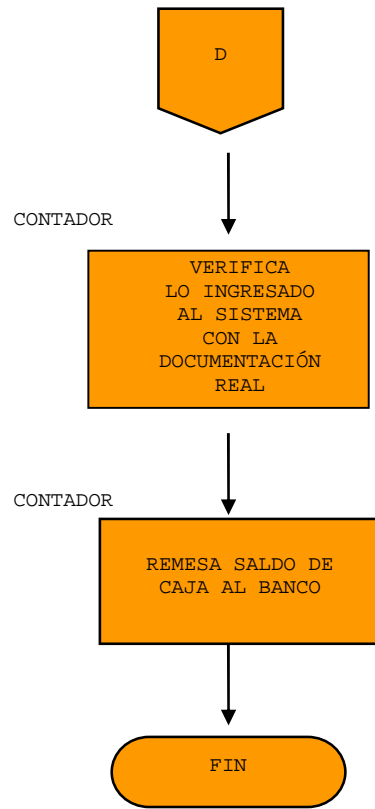
PROCEDIMIENTO DE COBROS

Cuadro No. 9.

No.	Encargado	Actividad
1	Jefe de cobros	Realiza llamada telefónica a cliente con factura vencida.
2	Cliente	Llega al establecimiento atendiendo llamada telefónica.
3	Cliente	Realiza el pago de factura vencida, si es efectivo sigue con paso No. 6, si es con cheque continúa.
4	Cajero	Recibe cheque como pago de factura vencida.
5	Cajero	Verifica si posee fondos. De no contar con fondos devuelve el cheque al cliente el cual decide por la forma de pago de efectivo, caso contrario se retira.
6	Cajero	Ingresa el pago de factura vencida al sistema.
7	Cajero	Entrega letra de cambio cancelada al cliente.
8	Contador	Verifica lo ingresado al sistema con la documentación real.
9	Contador	Remesa saldo de caja al banco.
Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____ .		

FLUJOGRAMA DE COBROS.





6) Simbología utilizada.

Inicio o Fin.



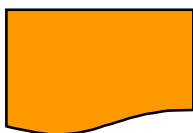
Indica el principio o el fin de flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.

Actividad.

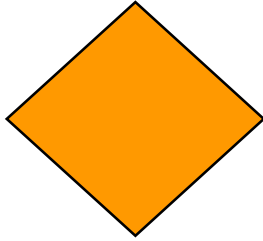


Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

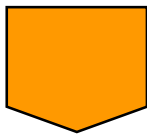
Documento.



Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

Decisión o alternativa.

Indica un punto dentro del flujo grama en donde debe tomar una decisión entre dos o más opciones.

Conector de Página.

Representa una conexión o enlace con otra página diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

Conector.

Representa una conexión o enlace de una parte de diagrama de flujo con otra parte del mismo.

7) Desarrollo de habilidades y entrenamiento de equipos de soporte.

Estos equipos son de trascendental importancia en la organización ya que de ellos depende que la promesa del servicio se realice de acuerdo con los parámetros de calidad exigidos por el cliente, estos equipos requieren especial atención por cuanto su desempeño permite optimizar recursos y tiempos. Su plan de entrenamiento debe considerar también las nuevas tecnologías que se implementan en la compañía y de esta manera integrarlos a un modelo de productividad que sea acorde con las necesidades de la empresa. Algunos elementos de este plan son:

- Paso 1.** Definición del Diagnóstico de necesidades de formación, entrenamiento técnico para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo y brindar calidad en la atención al cliente.
- Paso 2.** Elaboración de un cronograma de eventos de capacitación y entrenamiento que permitan actualizar los conocimientos referidos al éxito en el puesto de trabajo, siendo ellos de carácter formativo o bien de actualización legal, laboral, tributaria.
- Paso 3.** Desarrollo de un programa de acompañamiento que permita a cada miembro del equipo ver sus avances en la asimilación e incorporación de técnicas y conceptos referidos al dominio de su quehacer diario en su puesto de trabajo.
- Paso 4.** Es fundamental contar con la colaboración, participación y compromiso de los jefes para la definición de los cursos y talleres que se realizarán con cada equipo.

8) Sugerencias de actividades a desarrollar en la ejecución del plan de capacitación.

i. Logística requerida.

- Sitio donde se realizarán los diferentes eventos de capacitación.
- Elementos y apoyos audiovisuales.
- Refrigerios y alimentación.
- Alojamiento.
- Transporte de capacitadores y asistentes.
- Elaboración de manuales y material didáctico.

ii. Selección de un adecuado proveedor de capacitación.

Buena parte del éxito del programa tiene que ver con una cuidadosa selección del proveedor de capacitación y no se refiere únicamente a las empresas o entidades educativas con las cuales se realizan los convenios de formación, es de vital importancia conocer personal y previamente a cada uno de los docentes, facilitadores y capacitadores que participarán, reconocer su formación y experiencia con el fin de garantizar al máximo una ejecución exitosa del plan. Se sugiere tener en cuenta entonces los siguientes aspectos:

- Experiencia y reconocimiento de la entidad.
- Experiencia y reconocimiento de los docentes asignados.
- Conocimiento del tema.
- Establecer tiempos previos para entrevistarse con los docentes y facilitadores.
 - Entregar información al facilitador sobre los énfasis y alcances esperados en las acciones de capacitación.

Cuando el capacitador es interno es importante realizar una reunión previa que le permita conocer el alcance de su intervención, establecer la programación de sus eventos y conocer los reconocimientos que recibirá por facilitar estos procesos de aprendizaje y entrenamiento.

Se recomienda a la gerencia de capacitación ser muy cuidadoso al momento de elegir los instructores internos y si es del caso ofrecer una capacitación adicional sobre metodología y pedagogía ya que en muchas ocasiones contamos con personas al interior de la organización muy competentes y con mucho conocimiento pero no necesariamente tienen las habilidades comunicativas requeridas para ejecutar un seminario taller sobre el tema de su especialidad.

iii. Evaluación de la capacitación.

La evaluación es un factor importante y por tanto debe diseñarse un formulario que permita obtener información importante y verídica.

Los modelos de evaluación permitirán a la gerencia de capacitación reconocer el impacto que tienen en la productividad las acciones de capacitación y permitirá reconocer que el camino recorrido al establecer el plan de capacitación y desarrollo fue el adecuado o bien requiere ajustes.

A continuación presentamos la propuesta de formulario a utilizar para llevar a cabo la evaluación.

V. Ambiente del Curso

	Poco (1)							Mucho (10)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los participantes mostraron Interés										
Los participantes pudieron expresar sus puntos de vista										
Se dio un ambiente de cooperación en las actividades de grupo										
Homogeneidad de los participantes en el curso										
Nivel y calidad de Infraestructura										
Nivel de la organización del curso										

VI. Otros comentarios y sugerencias.

¿Qué es lo que más le gustó del curso?, ¿Qué es lo que menos le agradó del curso?, ¿Cómo podría mejorarse el curso?

Informe Propuesto No. 2
Indicadores que permiten conocer los costos totales, resultados de las capacitaciones y evaluaciones.

INDICADOR	UNIDADES (HORAS/AÑO)	RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES	COSTOS TOTALES DE LA CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN TEMAS DE CALIDAD.		Personal con conocimientos Actualizados.	
CAPACITACIÓN ESPECÍFICA AL PERSONAL EN TEMAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.		Personal eficiente en presentar un buen trato.	
CAPACITACIÓN AL PERSONAL SOBRE COMPETITIVIDAD.		Personal competitivo.	
CAPACITACIÓN AL PERSONAL EN VENTAS.		Personal con altos niveles en ventas.	

Los informes permiten conocer el avance del plan de capacitación y sus resultados parciales de tal manera que se puedan hacer los ajustes requeridos y al mismo tiempo evidenciar el impacto que va surtiendo en los participantes.

e. FASE III. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL DISEÑO Y DE LOS RESULTADOS GENERADOS.

1) Estrategias y Actividades Generales aplicables en el Área de Producción.

ESTRATEGIAS

- a) Mantener un manual de uso de la maquinaria y de los procesos de producción en donde brinde soluciones a problemas que puedan afectar la producción.
- b) Mantenerse informados con las tecnologías actuales para implementar o aplicar procesos que logren dar a la imprenta una ventaja competitiva sobre las demás empresas de su misma actividad.
- c) Hacer un ahorro programado para poder realizar cambios en maquinarias, en sistemas de software, en equipo y materiales de mejor calidad y para el mantenimiento general de las mismas logrando tener la tecnología más actualizada con la pretensión de tener ventajas competitivas.
- d) Establecer alianzas estratégicas con empresas que realicen servicios con los que su empresa no cuenta para darle más opciones a sus clientes en sus trabajos y llenar así sus exigencias, esto con el único objetivo de lograr la fidelidad y confianza de ellos para con la empresa.

ACTIVIDADES.

- a) Realizar estudio de tiempos y movimientos para verificar los tiempos reales en el cual las maquinarias llevan a cabo el trabajo.
- b) Cortar procesos repetitivos contribuyendo a acortar el tiempo.

2) Estrategias Generales aplicables en el área de Recursos Humanos.

- a) Realizar análisis de debilidades y competencias de los empleados.

- b) Incorporar capacitaciones periódicas para mantener al personal en continua retroalimentación dándoles herramientas competitivas que vayan paralelas a la misión y visión de la empresa.

- c) Crear políticas de incentivos como bonos, regalías, entre otros.

- d) Mantener abierta la opción de trabajos de entrega rápida, más de lo normal con una política de trabajo 24 horas, en donde el incremento del precio por rapidez, permita pagarle a los empleados turnos rotativos para poder sacar el trabajo según exigencias de los clientes.

- e) No todos los puestos de la organización pueden ser tratados de la misma manera.

3) Estrategia propuesta para la puesta en práctica del modelo de gestión por competencias en la industria gráfica de El Salvador.

La promoción, impulso y puesta en práctica de procesos de cambio de la complejidad, magnitud y en las direcciones propuestas por el modelo de gestión por competencias estratégicas, requiere de la voluntad de los directivos y propietarios de la industria gráfica del municipio de San Salvador, del compromiso de los trabajadores de las mismas cuando identifiquen que los objetivos de desarrollo de la empresa están íntimamente asociados con sus propios objetivos de desarrollo personal en términos de mejoras en sus condiciones laborales y personales, y del apoyo de profesionales especializados en la aplicación del referido modelo conceptual y operativo.

La puesta en práctica del modelo de gestión por competencias requiere el desarrollo de un conjunto de etapas interconectadas, organizadas como procesos, en forma secuencial y articuladas como un sistema interdependiente, para desencadenar el proceso de transformación humano, organizacional y productivo requeridos para alcanzar los objetivos y metas de excelencia y posicionamiento propuestos por la empresa.

A continuación la propuesta del grupo.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

El contenido en este cuadro representa la información sobre el perfil de la empresa, el cual permite un conocimiento preciso e importante de la misma y a la vez facilita la información para nuevos clientes y permite mayor competitividad.(Cuadro No. 1)

2. OBJETIVOS Y METAS CUANTIFICABLES QUE SE DEBEN ALCANZAR.

La información contenida en el cuadro permite identificar los niveles de ventas que se esperan obtener en un periodo determinado y la manera en que la empresa está alcanzando los niveles de competitividad deseados. Así también la información permitirá identificar el nivel de satisfacción del personal de la empresa en cuanto a sus objetivos y metas tomando en cuenta el clima organizacional y se medirá mediante encuestas periódicas que permitan identificar la aceptación de los servicios ofrecidos por las empresas de la Industria Gráfica.(Cuadro No. 2)

3. CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES.

La información contenida en el cuadro permitirá tener un panorama mucho más amplio de las estrategias y políticas que los accionistas y/o propietarios deban mejorar o reestructurar y con ello lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado competitivo. (Cuadro No. 3)

4. PLAN DE ACCIÓN.

Mediante el plan de acción se obtendrá información relacionada con ventas y clientes ya que se requiere de las actividades que se realizarán para la conclusión de éstas con las medidas o acciones a realizar para el cumplimiento de ellas, así también las compras y el control que se debe llevar bajo ellas. (Cuadro No. 4)

5. PLAN DE PRODUCCIÓN.

El contenido en el cuadro facilita la información acerca de las medidas y/o acciones que se deben tomar en cuenta para cumplir con las actividades requeridas, ya que es de suma importancia verificar los tiempos, la calidad, el servicio y los volúmenes de venta en toda empresa. (Cuadro No. 5)

1. Identificación de la Empresa.

CUADRO No. 1

NOMBRE DE LA EMPRESA	
RAZÓN SOCIAL	
DOMICILIO LEGAL	
NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL	
TIPO DE AUDITORIA	
NOMBRE DEL AUDITOR	

2. Objetivos y metas cuantificadas que se deben alcanzar.

CUADRO No. 2

PARÁMETRO	OBJETIVO	META	PLAZO	RESPONSABLE	INDICADOR
Ventas					
Competitividad					
Atención al Cliente					
Recursos Humanos					

3. Cronograma del cumplimiento de las acciones.

CUADRO No. 3

ACCIONES PROPUESTAS	NUMERO DE HORAS	PLAZO	RESPONSABLE ANTE LA EMPRESA	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
Compra de materia prima y otros materiales.					
Identificación del mercado meta.					
Motivar a los clientes potenciales ofreciendo facilidades de pago.					

Para la acción propuesta primera se tiene como estrategia ganar un mayor porcentaje de posicionamiento.

Para la acción propuesta segunda se tiene como estrategia identificar todos aquellos proveedores que ofrezcan precios módicos.

Para la tercera acción propuesta se tiene como estrategia ofrecer rebajas y plazos más largos que la competencia.

La relación existente entre las acciones propuestas y la gestión por competencias básicamente es que en un mundo globalizado, sólo con organizaciones más complejas, será posible constituir las empresas que triunfen y que estén en capacidad así mismas de ampliar sus mercados.

4. Plan de Acción.

CUADRO No. 4

FICHA DE MEDIDA O ACCIÓN					
TÍTULO DE LA MEDIDA/ACCIÓN					
OBJETIVO					
META					
DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA/ACCIÓN					
TIPO DE MEDIDA/ACCIÓN		(PREVENTIVA) (CORRECTIVA) (COMPENSACIÓN) (ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE)			
INDICADOR ASOCIADO		(INDICADOR QUE PERMITA HACER SEGUIMIENTO A LA EFICACIA DE LA MEDIDA/ACCIÓN)			
ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE LA MEDIDA/ACCIÓN					
NUMERO DE HORAS	TITULO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA SEGUIMIENTO	FECHA FINAL
	Ventas, compras, clientes, entre otros.	(Indicar cargo del responsable)			
OBSERVACIONES					
RESPONSABLE DE LA MEDIDA / ACCIÓN					

5. Plan de Producción.

CUADRO No. 5

FICHA DE MEDIDA O ACCIÓN					
TÍTULO DE LA MEDIDA/ACCIÓN					
OBJETIVO					
META					
DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA/ACCIÓN					
TIPO DE MEDIDA/ACCIÓN		(PREVENTIVA) (CORRECTIVA) (COMPENSACIÓN) (ADECUACIÓN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE)			
ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE LA MEDIDA/ACCIÓN					
NUMERO DE HORAS	TÍTULO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA SEGUIMIENTO	FECHA FINAL
	Medidas de tiempo, control de calidad, servicio de entrega y producción.	(Indicar cargo del responsable)			
OBSERVACIONES					
RESPONSABLE DE LA MEDIDA/ACCIÓN					

f. FASE IV. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El Plan de implementación diseñado para las medianas imprentas estará constituido por las siguientes etapas; Objetivos, Divulgación, Puesta en marcha, Determinación de responsabilidades, Cronograma de actividades, y presupuesto de implantación.

1) JUSTIFICACIÓN.

La propuesta de un modelo de Gestión por competencia se elabora debido a que en la actualidad los mercados se están abriendo a un entorno competitivo como resultado de la globalización, adaptándose también a las reformas tributarias, lo que obliga a las empresas a buscar alternativas que ayuden a encontrar como sobresalir en el mercado, con la globalización no compiten solo con otras empresas nacionales, sino que también con empresas internacionales.

El modelo de gestión por competencias aporta una serie de beneficios a los medianos empresarios del sector imprenta, ya que se podrá mejorar los procesos de Producción puesto que se evaluarán los factores tecnológicos y el personal que está atendiendo al cliente enfocándose en dos áreas claves de la Empresa, el área de producción y el área de Recursos Humanos, las medianas imprentas, por su capacidad instalada, su capital y su número de empleados no permite tener una organización más grande por ello el modelo será diseñado para estas áreas en donde al mejorarlas se podrán ver los cambios inmediatos.

2) PRESUPUESTO DE COSTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

RECURSOS HUMANOS		\$ 450
Evaluación del personal	\$ 75	
Capacitación del personal para el uso de maquinaria	\$ 150	
Capacitaciones del personal servicio al cliente	\$ 125	
Asesor de implementación del modelo	\$ 100	
PRODUCCIÓN		\$ 625
Reparación de maquinaria	\$ 125	
Compra de computadoras	\$ 350	
Compra del software de diagramación.	\$ 150	
RECURSOS MATERIALES		\$ 55
Manuales de información del modelo	\$ 25	
Cuadernos para las capacitaciones	\$ 10	
Hojas de evaluaciones	\$ 10	
Lápices	\$ 5	
Material de Publicidad	\$ 5	
	Subtotal	\$ 1,130
	Imprevisto 10%	\$ 113
	Total	\$ 1,243

Nota: Este presupuesto varía dependiendo del área de producción de las maquinarias que necesite y de las capacitaciones que den a los empleados, en las áreas que más lo necesiten.

3) CRONOGRAMA DE ACCIONES A DESARROLLAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Nº	ACTIVIDADES	1er MES				2do MES				3er MES				4to MES				5to MES				6to MES				RESPONSABLES
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentación de la propuesta del modelo de gestión por competencia.		■	■																						Grupo de tesis
2	Conciencia y compromiso social	■	■																							Propietario - Administrador
3	Divulgación de la propuesta en las áreas involucradas.				■	■																				Propietario – Administrador
4	Capacitación del Personal						■	■																		Propietario – Administrador
5	Asesoría para la implementación propuesta								■	■	■															Propietario – Administrador
6	Implementación de la propuesta.																		■	■						Propietario – Administrador y responsables Áreas
7	Seguimiento de la propuesta										■	■	■	■	■	■	■	■								Propietario - Administrador
8	Análisis y evaluación de la propuesta																					■	■	■	■	Propietario - Administrador

4) BIBLIOGRAFÍA.

a. Libros.

1. Bernal T., César Augusto. Metodología de la Investigación para Administración y Economía. 1ª Edición. Person Educación de Colombia, LTDA. 2000
2. Chase Aquilano " Diseño de Productos y selección del proceso " sexta Edición y administración de la producción y de las operaciones.
3. Chiavenato, Adalberto, " Administración de Recursos Humanos ", Mc Graw Hill, 5ª Edición Colombia 2000.
4. Gómez Rosero, Carlos William. " Diccionario de sinónimos y antónimos " Editorial Voluntad, Colombia, 1995.
5. Hernández Sampieri, Roberto y otros, " Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, 2ª Edición México, 1998.
6. Michael E. Porter " Estrategia Competitiva, técnicas competitivas para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad " Editorial Pearson Educación, 2ª Edición, Colombia, 2002.
7. Reyes Ponce, Agustín. " Administración de Empresas " 2ª parte editorial Limusa Grupo Noriega editores México, 1992.
8. Robins, Stephnt; Coulter, Mary, " Gestión de modelos por competencias " Deloitte and Touche Educación 10ª Edición México, 2004.
9. Stoner, James y Otros. " Administración ", Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, México, 1996.
10. Wether Jr., William B. – Davis, Keith, " Administración de Personal y Recursos Humanos " 5ª Edición Mc Graw Hill 1996.
11. Zorrilla A, Santiago: Torres X, Miguel. " Guía para elaborar tesis ", Mc Graw Hill, 2ª Edición, México, 1992.

b. TESIS.

1. Deysi Morales, Lesly Navarro y Otros " Diseño Metodológico de Auditoria de Recursos Humanos Basado en el Enfoque Estratégico Tendiente a La Generación del Valor del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), Universidad de El Salvador, 2006.
2. Edgar Argueta, Yeniffer Montoya y Otros " Propuesta de Un Modelo de Evaluación del Clima Organizacional para La Alcaldía Municipal de Mejicanos, Universidad de El Salvador.

c. LEYES Y REGLAMENTOS.

1. Capitulo I Del Objetivo de la ley de la Ley del Libro pág. 415.
2. Ley para la Asignación del Número Internacional Normalizado para libros pág. 663 de Recopilación de leyes en materia Mercantil (2004).
3. López Vallecillos, Italo. El Periodismo en El salvador. UCA Editores 1987. El Salvador Pág. 82.
4. Ley de Imprenta publicaciones 2005, catalogo de aduana.gob.

d. INTERNET.

1. www.aduana.gob.sv/publicaciones/2005/catalogo_leyes/imprenta.
2. www.artesgráfica.com
3. www.centrocisneros.uah.es/civitas/texto5.htm
4. www.conlatingraf.org.
5. www.gestióndelconocimiento/conceptos_recursosycapacidades.

ANEXOS



ANEXO 1
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad De Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a los gerentes de la mediana empresa de la Industria Gráfica en el municipio de San Salvador.

Objetivo: Conocer la situación actual de los servicios prestados por la mediana empresa de la Industria Gráfica en el municipio de San Salvador.

La información que usted proporcione, será confidencial únicamente para usos académicos.

Indicaciones

A continuación se le presentan una serie de preguntas, por favor seleccione la respuesta que considere conveniente.

1. ¿Cuál es su nivel académico?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| Educación Básica. | <input type="checkbox"/> | Post Grado | <input type="checkbox"/> |
| Educación Media. | <input type="checkbox"/> | Educación Superior. | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Con cuáles de estas herramientas de Planificación cuenta su empresa?

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Misión – Visión. | <input type="checkbox"/> |
| Objetivos – Políticas y Estrategias. | <input type="checkbox"/> |
| Todas las anteriores. | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Hacia donde esta orientada la estrategia de su empresa?

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Clientes y Productos. | <input type="checkbox"/> | Medio Ambiente. | <input type="checkbox"/> |
| Factor Humano y Tecnología. | <input type="checkbox"/> | Todos los anteriores. | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Con cuales de estas herramientas de Organización cuenta su empresa?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Organigrama. | <input type="checkbox"/> | Manual de Organización. | <input type="checkbox"/> |
| Manual de Puesto. | <input type="checkbox"/> | Todas las anteriores. | <input type="checkbox"/> |

5. ¿En que porcentaje conoce usted sobre modelo de Gestión por Competencias?
0 % a 100 %
6. ¿Cuenta su empresa con un modelo de Gestión por Competencias?
Si. No.
7. ¿Aceptaría usted implementar un modelo de Gestión por Competencias?
Sí No
8. ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección de personal utiliza usted en su empresa?
Entrevista de selección. Pruebas de Personalidad.
Pruebas de Conocimiento. Todas las Anteriores.
9. ¿El personal de su imprenta ha recibido capacitación técnica relacionada con los modelos de Gestión por Competencias?
Sí No
10. Si su respuesta fue positiva, para realizar capacitación dentro de su empresa. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza?
Contratación de técnicos o especialistas del tema.
(Persona individual)
Personal idóneo dentro de la empresa.
Subcontratación de empresas consultoras.
(Persona de una Empresa)
11. De acuerdo a la demanda presente y futura de su imprenta, ¿Considera necesario que su personal reciba cursos de capacitación sobre modelos de Gestión por Competencias?
Sí No

12. ¿A cuánto asciende su cartera de clientes?

1 - 25

26- 50

51 a más

13. ¿Considera que un cambio en las estrategias de la empresa mejoraría la competitividad?

Sí No

14. ¿En que época del año tienen mayor demanda sus productos?

15. Describa los diferentes productos que normalmente ofrece a sus clientes.

16. Mencione algunos problemas que según usted, influyen en la no aceptación de sus productos.

17. ¿Cómo realiza sus ventas y en porcentaje?

a) Contado _____ % b) Crédito _____ % c) Ambas _____ %

18. ¿Cuáles políticas utiliza en caso de realizar ventas al contado?

a) Rebajas sobre ventas _____ b) Promociones _____ c) Descuentos _____

d) Otras _____

19. ¿Cuáles políticas utiliza en caso de realizar ventas al crédito?

a) La primera venta al contado y luego al crédito _____

b) Descuentos por pronto pago _____

c) Firmas solidarias _____

d) Otras _____

20. ¿De que forma determina el precio de venta de sus productos?

a) Costo total del producto más % de utilidad _____

b) De acuerdo a los precios de la competencia _____

c) Calidad del producto _____

d) Otros _____

21. ¿Qué sugerencias haría usted y como podría contribuir a aumentar la venta de sus productos?

22. ¿Tiene Acceso a préstamos bancarios?

Sí

No

23. Si la respuesta anterior fue negativa, mencione algunos problemas que según usted, influyen en que sean denegados los préstamos bancarios.

Gracias por su amable colaboración, feliz día.

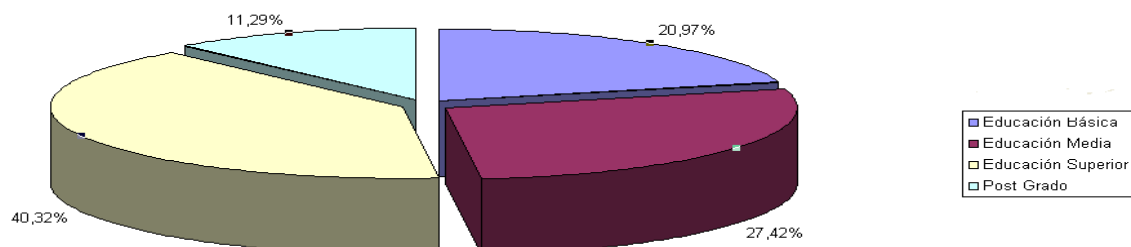
ANEXO 2

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Pregunta No. 1 ¿Cuál es su nivel académico?

Objetivo: Determinar el nivel académico alcanzado por el gerente general y/o propietario de la mediana empresa de las Artes Gráficas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	13	20.97%
Educación Media	17	27.42%
Educación Superior	25	40.32%
Post Grado	7	11.29%
Total	62	100

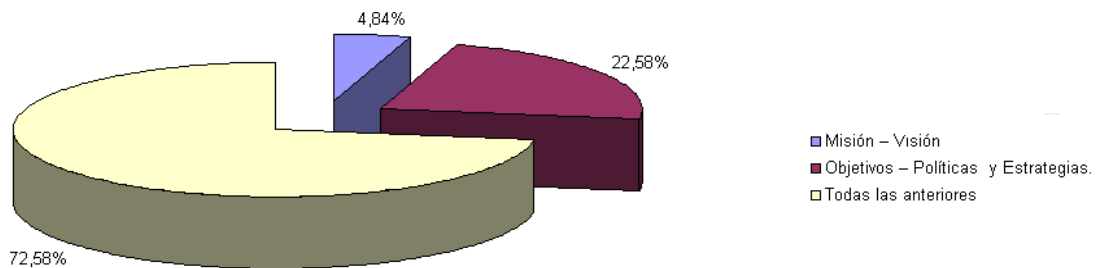


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 40.32% de los Gerentes Generales y/o propietarios de las medias empresas de las Artes Gráficas poseen un nivel académico equivalente al de educación superior, un 27.42% su nivel académico es de educación media, el 20.97% es de educación básica y tan solo el 11.29% poseen post grado.

Pregunta No. 2 ¿Con cuáles herramientas de Planificación cuenta su empresa?

Objetivo: Indagar cuáles son las herramientas que la empresa utiliza para la planificación de sus propósitos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Misión – Visión	3	4.84%
Objetivos – Políticas y Estrategias.	14	22.58%
Todas las anteriores	45	72.58%
Total	62	100

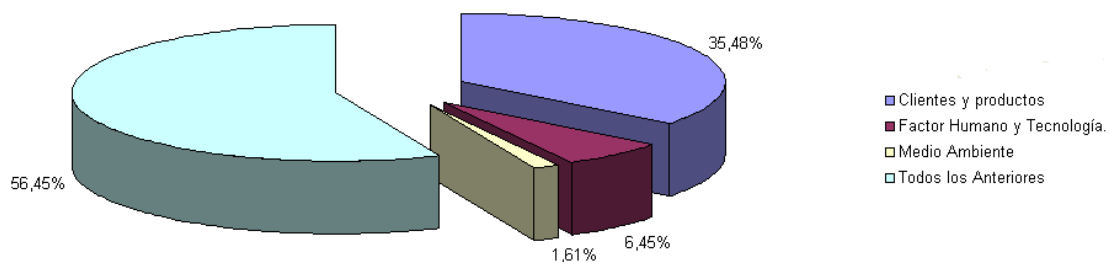


Interpretación: El 72.58% de los Gerentes Generales y/o propietarios de la mediana empresa de las Artes graficas señalaron que todas las anteriores; Por su parte el 22.58% de ellos dijeron que la alternativa correspondiente es objetivos / políticas y estrategias; por otra parte tan solo el 4.84% de ellos dijeron que misión-visión.

Pregunta No. 3 ¿Hacia donde esta orientada la estrategia de su empresa?

Objetivo: Determinar hacia quienes están dirigidas las estrategias de las empresas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Clientes y productos	22	35.48%
Factor Humano y Tecnología.	4	6.45%
Medio Ambiente	1	1.61%
Todos los Anteriores	35	56.45%
Total	62	100

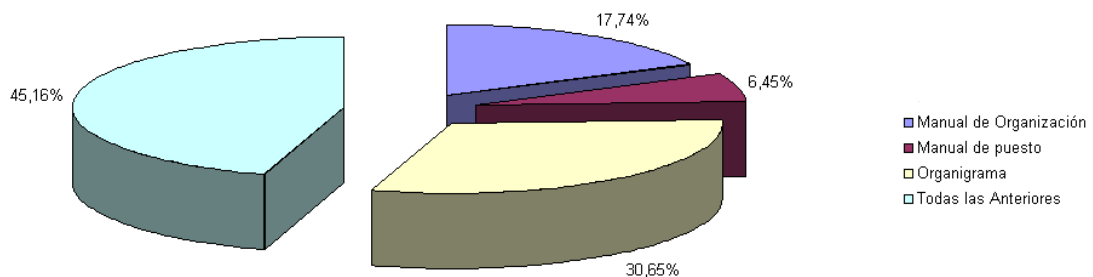


Interpretación: El 56.45% de los Gerentes Generales y/o propietarios de la mediana empresa de las Artes Graficas que fueron encuestados respondieron que las estrategias de la empresa esta orientada a todos los anteriores; un 35.48% dijeron que a clientes y productos; Mientras que un 6.45% de ellos dijeron que al factor humano y tecnología y por ultimo un 1.61% contesto que al medio ambiente.

Pregunta No. 4 ¿Con cuáles de estas herramientas de Organización cuenta su empresa?

Objetivo: Definir el tipo de herramienta organizativa con que cuenta la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Organigrama	19	30.65%
Manual de puesto	4	6.45%
Manual de Organización	11	17.74%
Todas las Anteriores	28	45.16%
TOTAL	62	100

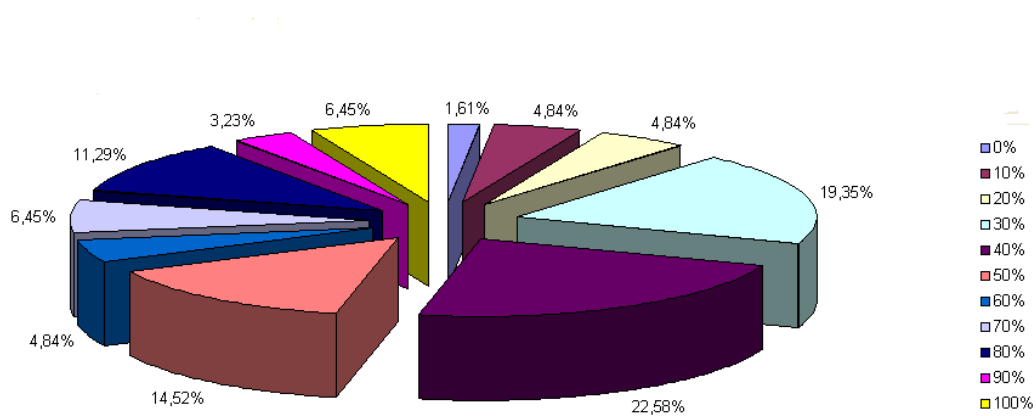


Interpretación: En la investigación realizada se pudo determinar que el 45.16% de los Gerentes Generales y/o propietarios que fueron sometidos a estudio contestaron que todas las anteriores; un 30.65% de ellos dijeron que la empresa cuenta con un organigrama; el 17.74% contestó que con un manual de organización y un 6.45% dijo que con manual de puesto.

Pregunta No. 5 ¿En que porcentaje conoce usted sobre modelo de Gestión por Competencias?

Objetivo: Cuantificar el grado de conocimiento que tienen los gerentes o dueños sobre modelo de gestión por Competencias.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0%	1	1.61%
10%	3	4.84%
20%	3	4.84%
30%	12	19.35%
40%	14	22.58%
50%	9	14.52%
60%	3	4.84%
70%	4	6.45%
80%	7	11.29%
90%	2	3.23%
100%	4	6.45%
TOTAL	62	100

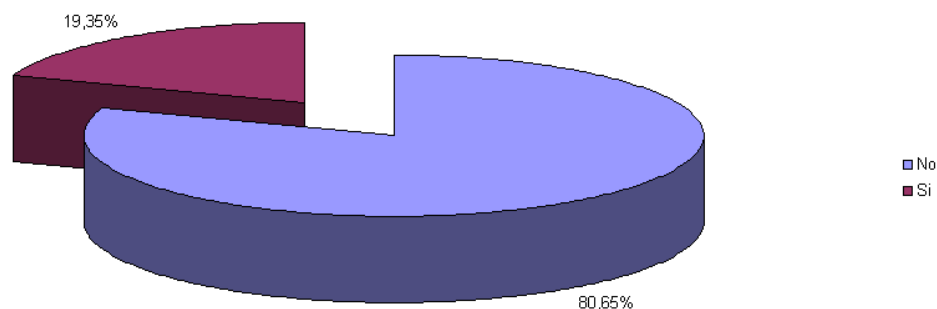


Interpretación: El 22.58% de los entrevistados aseguraron conocer el modelo de gestión por competencia estratégico en un 40%, el 19.35% en un 30%, el 14.52% lo conoce en un 50%, el 11.29% en un 80%, un 6.45% lo conocen en un 100%, el otro 6.45% lo conoce en un 70%, un 4.84% en un 60%, otro 4.84 % lo conocen en un 20%, el otro 4.84% lo conocen en un 10%, por otra parte el 3.23% de ellos lo conocen en un 90%, mientras que el 1.61% de ellos dijo que no conoce nada del modelo.

Pregunta No. 6 ¿Cuenta su empresa con un modelo de Gestión por Competencias?

Objetivo: Cuantificar el número de empresas que han implementado el modelo de Gestión por Competencias.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	12	19.35%
No	50	80.65%
TOTAL	62	100

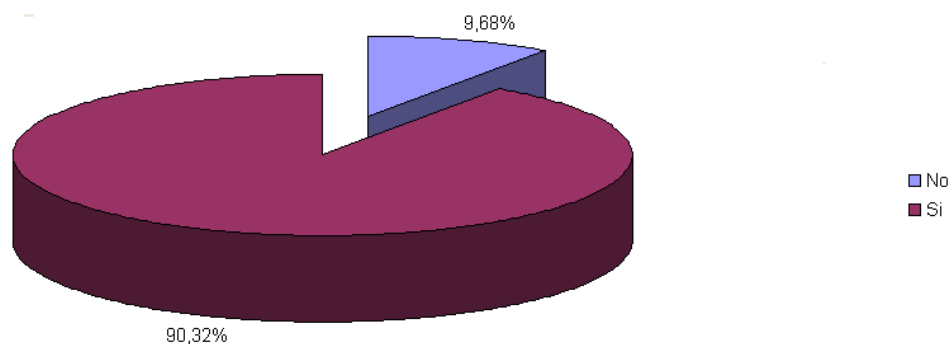


Interpretación: El 80.65% de los Gerentes Generales y/o propietarios de la mediana empresa de las Artes Gráficas que fueron entrevistados contestaron que la empresa no cuenta con un modelo de gestión por competencias estratégicas; Mientras que un 19.35% dijo que si.

Pregunta No. 7 ¿Aceptaría usted implementar un modelo de Gestión por Competencias en su empresa?

Objetivo: Medir el grado de aceptación de un modelo de Gestión por Competencias.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	56	90.32%
No	6	9.68%
TOTAL	62	100

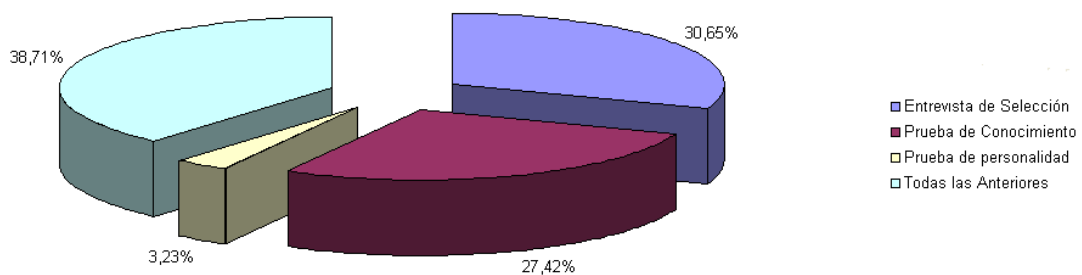


Interpretación: Según los resultados obtenidos en la investigación 56 de los Gerentes Generales y/o propietarios de la mediana empresa de las Artes Graficas contestaron que SI aceptarían implementar un modelo de gestión por competencias estratégicas en su empresa lo cual representa un 90.32%; Mientras que solamente 6 de ellos dijeron que no aceptarían implementar el modelo, lo cual equivale al 9.68 %.

Pregunta No. 8 ¿Cuál de las siguientes técnicas de selección utiliza usted en su empresa?

Objetivo: Determinar cuál es la técnica más utilizada por las empresas para seleccionar al personal.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Entrevista de Selección	19	30.65%
Prueba de Conocimiento	17	27.42%
Prueba de personalidad	2	3.23%
Todas las Anteriores	24	38.71%
TOTAL	62	100

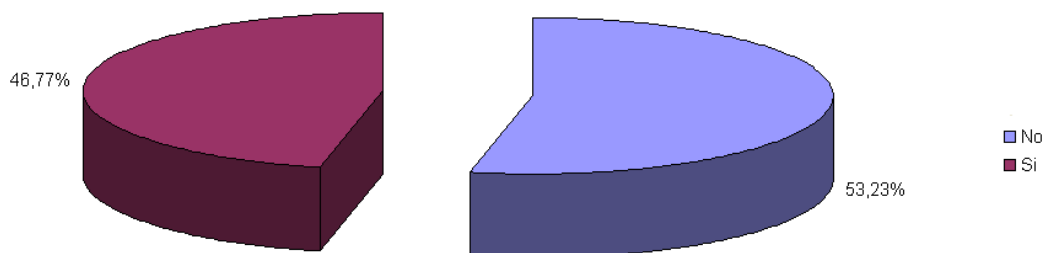


Interpretación: En la presente investigación se pudo determinar que el 38.71% de los Gerentes Generales y/o propietarios de las medianas empresas de las Artes Gráficas aseguran utilizar todas las anteriores; un 30.65% dijo que entrevistas de selección; Un 27.42% sostuvo que pruebas de conocimiento; por último tan solo el 3.23% de ellos dijo que pruebas de personalidad.

Pregunta No. 9 ¿El personal de su imprenta ha recibido capacitación técnica relacionada con los modelos de Gestión por Competencias?

Objetivo: Medir el grado de conocimiento en los empleados sobre modelos de Gestión por Competencias.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	29	46.77%
No	33	53.23%
TOTAL	62	100

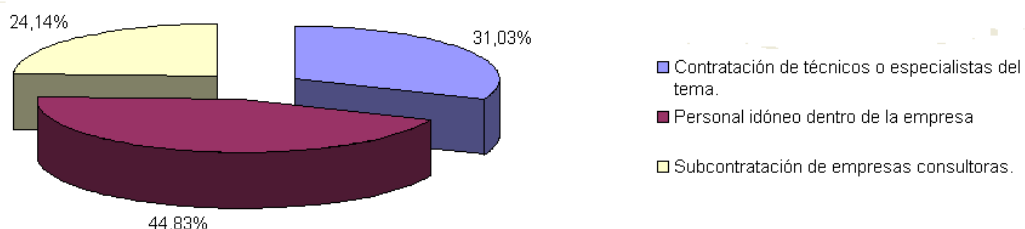


Interpretación: El 53.23% de los Gerentes Generales y/o propietarios de la mediana empresa de la industria gráfica que fueron entrevistados contestaron que el personal de su empresa ha recibido capacitación sobre modelos de gestión por competencias y el 46.77% de su personal desconocen este tema.

Pregunta No. 10 Si su respuesta anterior fue positiva, para realizar capacitación dentro de su empresa. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza?

Objetivo: Medir el buen funcionamiento y utilización de los medios de capacitación por parte de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Contratación de técnicos o especialistas del tema. (Persona Individual)	9	31.03%
Personal idóneo dentro de la empresa	13	44.83%
Subcontratación de empresas consultoras. (Persona de una Empresa)	7	24.14%
TOTAL	29	100



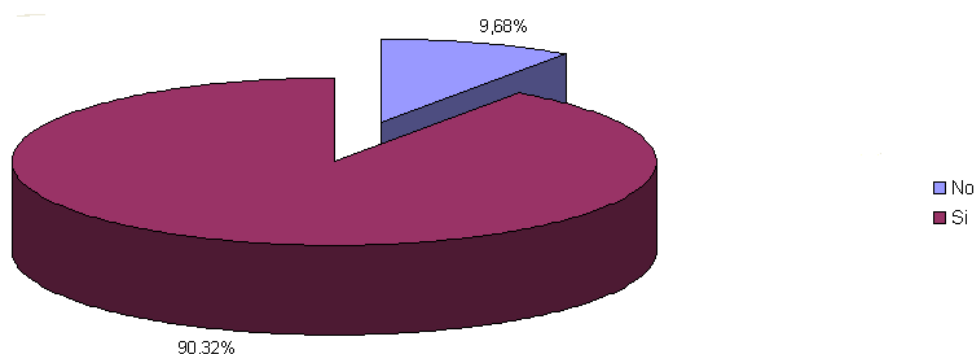
Nota: La frecuencia es menor a la muestra debido a que esta pregunta depende de la anterior y no todos los encuestados respondieron que si. Solamente 29 del sujeto de análisis.

Interpretación: Del total de los encuestados un 43.83%% asegura que para realizar las capacitaciones utiliza el personal idóneo dentro de la empresa; un 31.03% asegura que lleva a cabo la contratación de técnicos o especialistas del tema y por último un 24.14% de ellos realiza subcontrataciones de empresas consultoras.

Pregunta No. 11 De acuerdo a la demanda presente y futura de su imprenta.
¿Considera necesario que su personal reciba cursos de capacitación sobre modelos de Gestión por Competencias?

Objetivo: Prever el futuro funcionamiento de las medianas imprentas en cuanto a la competitividad.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	56	90.32%
No	6	9.68%
TOTAL	62	100

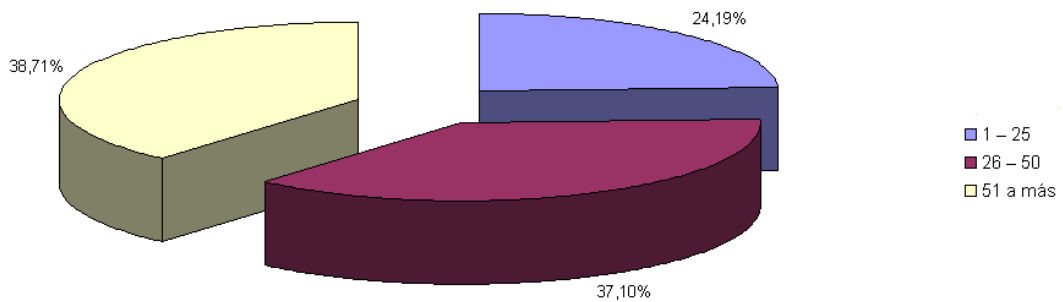


Interpretación: Según los resultados obtenidos en la investigación 56 de los Gerentes Generales y/o propietarios de la mediana empresa de las Artes Graficas contestaron que SI aceptarían implementar un modelo de gestión por competencias estratégicas en su empresa lo cual representa un 90.32%; Mientras que solamente 6 de ellos dijeron que no aceptarían implementar el modelo, lo cual equivale al 9.68 %.

Pregunta No. 12 ¿A cuánto asciende su cartera de clientes?

Objetivo: Determinar a cuánto asciende su cartera de clientes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1 – 25	15	24.19%
26 – 50	23	37.10%
51 a más	24	38.71%
TOTAL	62	100

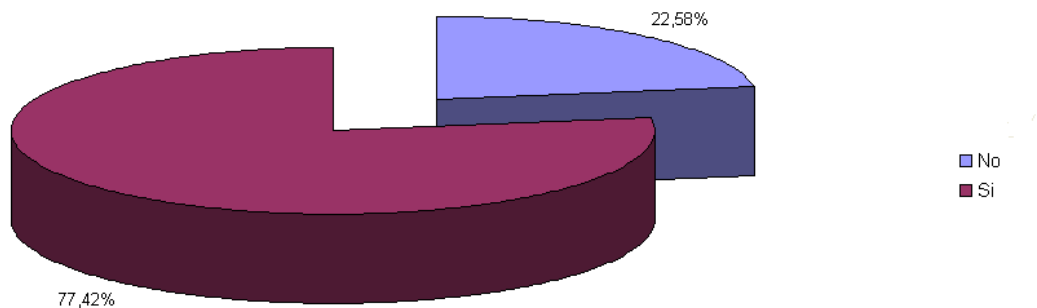


Interpretación: Un 38.71% dijo que su cartera de clientes está conformada por una cantidad de ellos que va de 51 a más, mientras que un 37.10% respondió a la alternativa correspondiente a una cantidad de 26-50, por otra parte un 24.19% dijo que de 1-25 clientes.

Pregunta No. 13 ¿Considera que un cambio en las estrategias de la empresa mejoraría la competitividad?

Objetivo: Identificar si el cambio en la estructura y base organizativa de la empresa mejoraría la competitividad de la misma.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	48	77.42%
No	14	22.58%
TOTAL	62	100

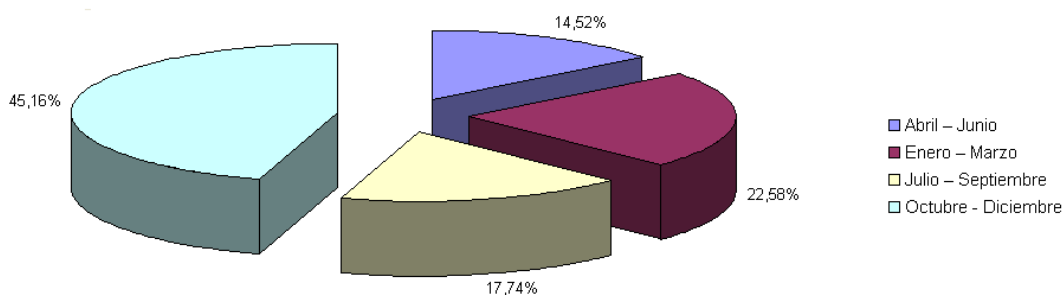


Interpretación: El 77.42% de los encuestados considera que un cambio en la estructura y base organizativa de la empresa mejoraría la competitividad de la empresa, mientras que un 22.58% de ellos considera que no mejoraría la competitividad.

Pregunta No. 14 ¿En que época del año tienen mayor demanda sus productos?

Objetivo: Medir la época de mayor demanda para las medianas empresas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Enero – Marzo	14	22.58%
Abril – Junio	9	14.52%
Julio – Septiembre	11	17.74%
Octubre - Diciembre	28	45.16%
TOTAL	62	100

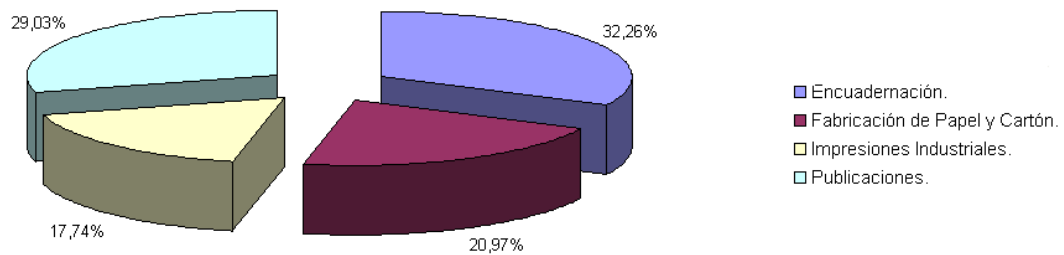


Interpretación: Según los resultados obtenidos en la investigación 28 de los Gerentes Generales y/o propietarios de la mediana empresa de las Artes Graficas contestaron que en los meses de Octubre – Diciembre tiene mayor demanda sus productos reflejado con un 45.16%, se disminuye a un 22.58% en los meses de Enero – Marzo, sigue su minoría de consumo para los meses de Julio – Septiembre con un 17.74% y para los meses de Abril – Junio se debilita en un 14.52% el uso de los servicios de las imprentas.

Pregunta No. 15 ¿Describe los diferentes productos que normalmente ofrece a sus clientes?

Objetivo: Identificar los productos de mayor demanda.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Encuadernación.	20	32.26%
Publicaciones.	18	29.03%
Fabricación de Papel y Cartón.	13	20.97%
Impresiones Industriales.	11	17.74%
TOTAL	62	100

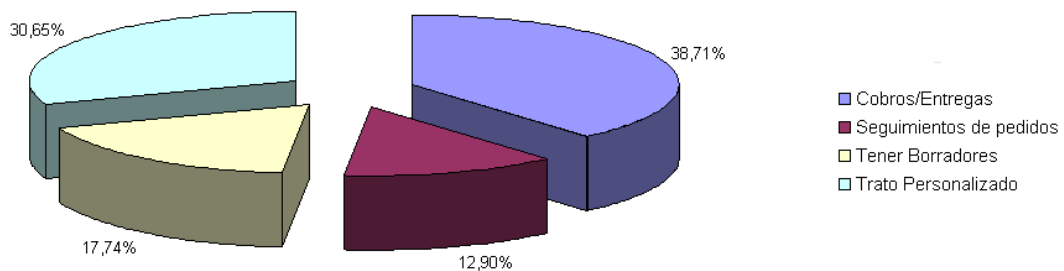


Interpretación: El 32.26% de los Gerentes Generales y/o propietarios de las medianas empresas de las Artes Gráficas que fueron encuestados respondieron que la encuadernación es el producto más ofrecido a los clientes, así también las publicaciones con un 29.03%, con un 20.97% se determinó la fabricación de Papel y Cartón y finalmente las impresiones industriales en un 17.74%.

Pregunta No. 16 Mencione algunos problemas que según usted, influyen en la no aceptación de sus productos.

Objetivo: Identificar las razones del porque no son aceptados algunos productos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tener Borradores	11	17.74%
Seguimientos de pedidos	8	12.90%
Trato Personalizado	19	30.65%
Cobros/Entregas	24	38.71%
TOTAL	62	100

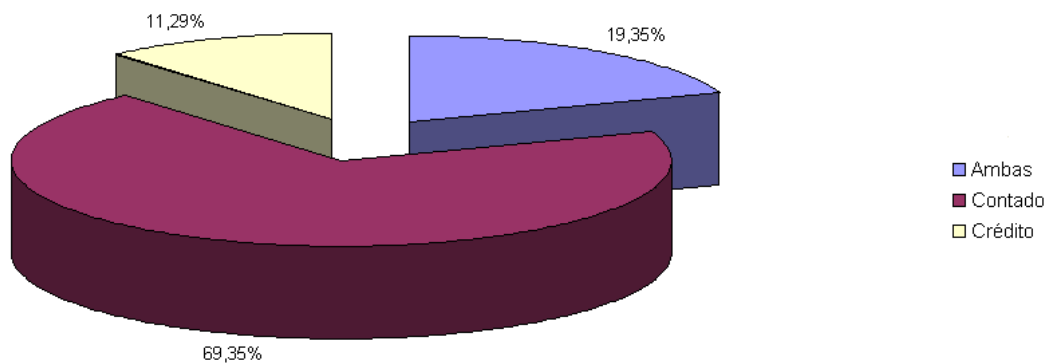


Interpretación: En la investigación realizada se pudo determinar que según los Gerentes Generales y/o propietarios el problema que influye en la aceptación de sus productos es el de cobros/entregas con un 38.71%, seguido de un trato personalizado en un 30.65%, el no tener borradores un 17.74% y el no seguimientos de los pedidos reflejo un 12.90%.

Pregunta No. 17 ¿Como realiza sus ventas?

Objetivo: Identificar la forma de cancelación.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Contado	43	69.35%
Crédito	7	11.30%
Ambas	12	19.35%
TOTAL	62	100

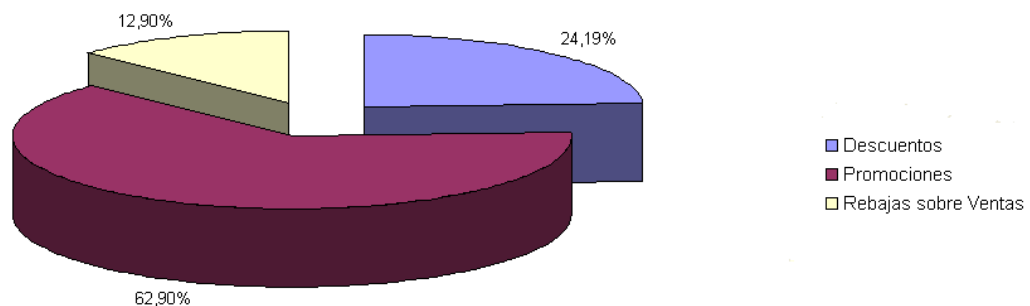


Interpretación: Según los resultados obtenidos 43 de de los Gerentes Generales y/o propietarios de las medianas empresas de la industria gráfica contestaron con un 69.35% que las ventas son al contado, por los 12 contestaron reflejando un 19.35% ambas y 7 contestaron que al crédito con un 11.29%.

Pregunta No. 18 ¿Cuáles políticas utiliza en caso de realizar ventas al contado?

Objetivo: Conocer los mecanismos utilizados para realizar ventas al contado.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Rebajas sobre Ventas	8	12.91%
Promociones	39	62.90%
Descuentos	15	24.19%
TOTAL	62	100

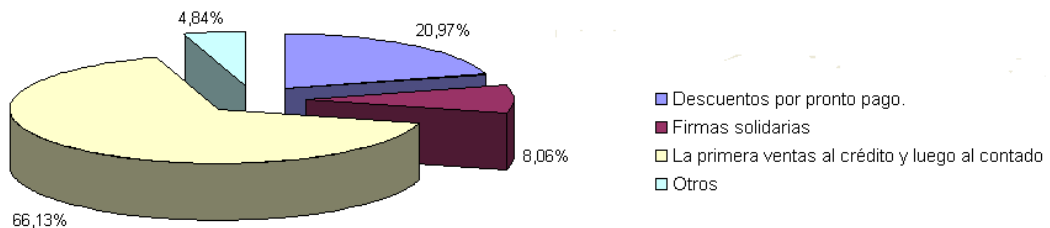


Interpretación: En la presente investigación se pudo determinar que el 62.90% de los Gerentes Generales y/o propietarios de las medianas empresas de la industria gráfica aseguran utilizar como política de ventas al contado, promociones; un 24.19% dijo que descuentos y un 12.90% rebajas sobre ventas.

Pregunta No. 19 ¿Cuáles políticas utiliza en caso de realizar ventas al crédito?

Objetivo: Conocer los mecanismos utilizados para realizar ventas al crédito.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
La primera venta al contado y luego al crédito	41	66.13%
Descuentos por pronto pago.	13	20.97%
Firmas solidarias	5	8.06%
Otros	3	4.84%
TOTAL	62	100

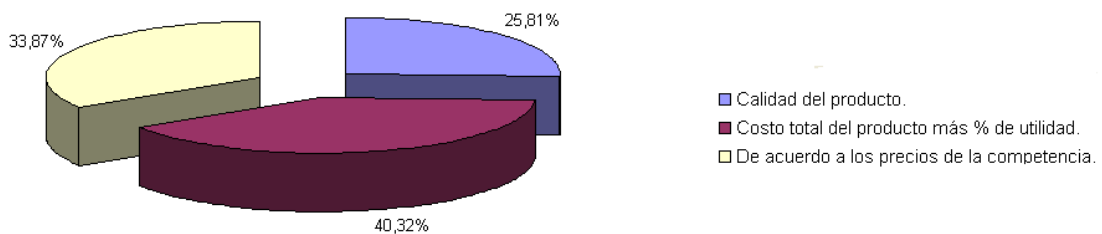


Interpretación: En la presente investigación se pudo determinar que el 66.13% de los Gerentes Generales y/o propietarios de las medianas empresas de la industria gráfica aseguran utilizar como política de ventas al crédito, la primera venta al crédito y luego al contado; un 20.97% dijo que descuentos por pronto pago; un 8.06% firmas solidarias y un 4.84% Otros.

Pregunta No. 20 ¿De que forma determina el precio de venta de sus productos?

Objetivo: Conocer el mecanismos utilizado para fijar los precios.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Costo total del producto más % de utilidad.	25	40.32%
De acuerdo a los precios de la competencia.	21	33.87%
Calidad del producto.	16	25.81%
TOTAL	62	100

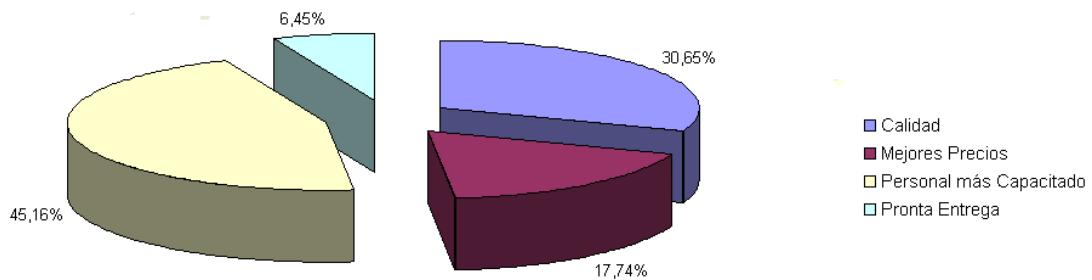


Interpretación: Del total de los encuestados un 40.32% asegura que para determinar el precio de venta de sus productos utiliza costo total del producto más porcentaje de utilidad; un 33.87% asegura que de acuerdo a los precios de la competencia y un 25.81% se basa en la calidad del producto.

Pregunta No. 21 ¿Qué sugerencias haría usted y como podría contribuir a aumentar la venta de sus productos?

Objetivo: Identificar las estrategias de como incrementar las ventas de los productos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Personal más Capacitado	28	45.16%
Mejores Precios	11	17.74%
Calidad	19	30.65%
Pronta Entrega	4	6.45%
TOTAL	62	100

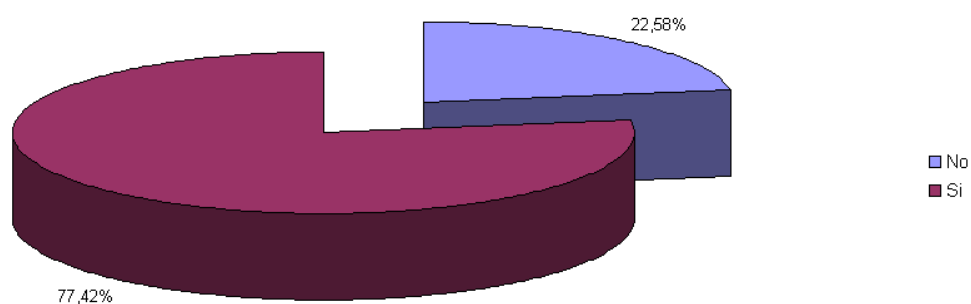


Interpretación: Del total de los encuestados un 45.16% asegura que para contribuir a aumentar la venta de sus productos deben tener más personal capacitado; un 30.65% opina que mejorar la calidad; un 17.74% piensan mejorar los precios y finalmente un 6.45% considera la pronta entrega.

Pregunta No. 22 ¿Tiene Acceso a préstamos bancarios?

Objetivo: Conocer la posibilidad financiera con las instituciones bancarias.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	48	77.40%
No	14	22.60%
TOTAL	62	100

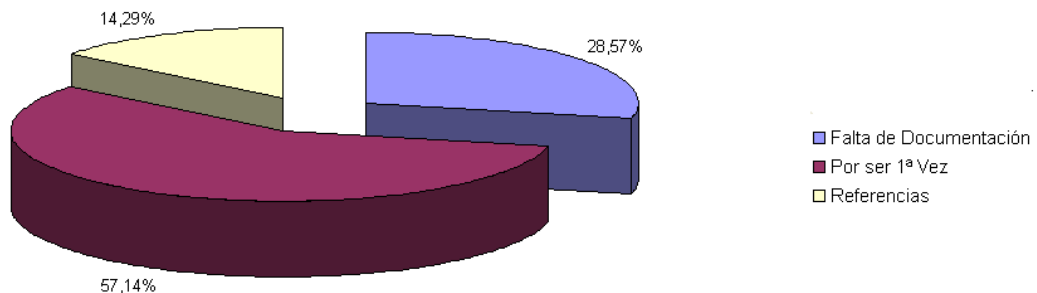


Interpretación: El 77.42% de los encuestados considera que si tiene acceso a préstamos bancarios por lo que un 22.58% contesto que no lo tiene acceso a préstamos bancarios.

Pregunta No. 23 Si la respuesta anterior fue negativa, mencione algunos problemas que según usted, influyen en que sean denegados los préstamos bancarios.

Objetivo: Conocer el estatus financiero de las medianas empresas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Falta de Documentación	4	28.57%
Referencias	2	14.29%
Por ser 1ª Vez	8	57.14%
TOTAL	14	100



Nota: La frecuencia es menor a la muestra debido a que esta pregunta depende de la anterior y no todos los encuestados respondieron que si. Solamente 48 del sujeto de análisis.

Interpretación: Según los resultados obtenidos en la investigación realizada el 57.14% no tiene acceso a préstamos bancarios por ser primera vez; un 28.57% por falta de documentación y un 14.29% por referencias.



ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad De Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas

Cuestionario dirigido a los clientes de las medianas empresas de la industria gráfica en el municipio de San Salvador.

Objetivo: Recolectar información necesaria para el diseño de un Modelo de Gestión por competencias para generar competitividad dentro de la mediana empresa de la industria gráfica en el municipio de San Salvador.

La información que usted proporcione, será confidencial y únicamente para la investigación.

Indicaciones

A continuación se le presentan una serie de preguntas, por favor seleccione la respuesta que considere conveniente.

1. Especifique mediante ¿qué medio de comunicación conoció esta imprenta?

- | | | | |
|------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| Periódico. | <input type="checkbox"/> | Televisión. | <input type="checkbox"/> |
| Por preferencia. | <input type="checkbox"/> | Radio. | <input type="checkbox"/> |
| Internet. | <input type="checkbox"/> | Rueda de Negocio. | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cuál es la cantidad de trabajos solicitados mensualmente?

- | | | | |
|-------|--------------------------|--------|--------------------------|
| 2 - 4 | <input type="checkbox"/> | 8 - 10 | <input type="checkbox"/> |
| 5 - 7 | <input type="checkbox"/> | Más. | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cómo considera la calidad de los trabajos?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Necesita Mejorar. | <input type="checkbox"/> | Muy Bueno. | <input type="checkbox"/> |
| Regular. | <input type="checkbox"/> | Excelente. | <input type="checkbox"/> |
| Bueno. | <input type="checkbox"/> | | |

4. ¿Considera usted Que el tiempo de entrega de los trabajos es el adecuado a sus necesidades?

- | | | | |
|-------------------|--------------------------|------------|--------------------------|
| Necesita Mejorar. | <input type="checkbox"/> | Muy Bueno. | <input type="checkbox"/> |
| Regular. | <input type="checkbox"/> | Excelente. | <input type="checkbox"/> |
| Bueno. | <input type="checkbox"/> | | |

5. ¿Cuáles son las clases de trabajo que usted solicita a esta imprenta?

6. ¿Considera que la imprenta tiene la variedad de servicios que usted necesita?

Si No

7. ¿En que época del año usted solicita mayor cantidad de trabajo a esta imprenta?

8. ¿Cómo realiza la compra de los productos de la imprenta y en que porcentaje?

a) Contado _____ % b) Crédito _____ % c) Ambas _____ %

9. ¿Cuáles de las siguientes opciones que se presentan a continuación le gustaría que la imprenta implementara?

Trato cordial.	<input type="checkbox"/>	Que ofrezcan soluciones.	<input type="checkbox"/>
Rapidez.	<input type="checkbox"/>	Que anoten bien el pedido.	<input type="checkbox"/>
Trato personalizado.	<input type="checkbox"/>	Seguimiento del pedido.	<input type="checkbox"/>
Cobros/Entregas.	<input type="checkbox"/>	Tener Borradores.	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cómo considera que es la atención del personal que labora en la imprenta?

Trato Inadecuado.	<input type="checkbox"/>	No explican Ofertas.	<input type="checkbox"/>
No Ofrecen Alternativas.	<input type="checkbox"/>	No logran hacer las cosas.	<input type="checkbox"/>

11. ¿Cómo califica esta imprenta con relación a las demás en cuanto a calidad de servicio?

Mejor. Igual. Peor.

12. ¿Cómo califica esta imprenta con relación a las demás en cuanto al personal que lo atiende?

Mejor. Igual. Peor.

13. ¿Cómo califica esta imprenta con otras en cuanto al tiempo de espera para la entrega de sus trabajos?

Mejor. Igual. Peor.

14. ¿Cómo considera que es el precio que paga por los trabajos que solicita en la imprenta?

Adecuado. Alto. Demasiado Alto.

15. ¿Le ofrecen precios especiales por cantidad de trabajos?

Si No

16. ¿Considera UD. Que la tecnología utilizada por la imprenta satisface las expectativas en sus trabajos?

Si No

17. ¿Considera UD. Que la ubicación geográfica de la imprenta es accesible?

Si No

18. ¿Cuando ha tenido inconformidad en algún trabajo le han dado soluciones rápidas y efectivas?

Si No

19. ¿En los servicios ofrecidos por la imprenta Cuál de las siguientes garantías le ofrecen?

Calidad.

Cumplimiento de entrega.

Cumplimiento de especificaciones.

Todas las anteriores.

20. ¿Cuál de las siguientes formas de pago le ofrece la empresa?

Efectivo. Tarjetas de Crédito.

Crédito. Cheque Certificado.

Quedan.

21. ¿Ha solicitado el servicio de otras imprentas?

Si No

Gracias por su amable colaboración, feliz día.

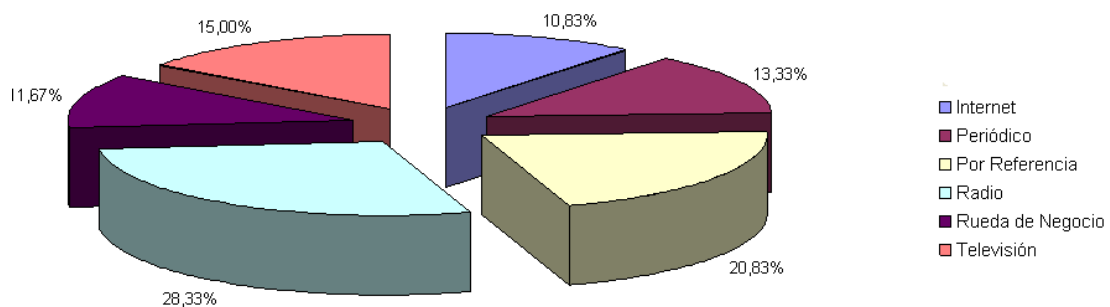
ANEXO 4

TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DEL CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA GRÁFICA EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Pregunta No. 1 Especifique mediante qué medio de comunicación conoció este imprenta.

Objetivo: Determinar cuál de los medios de comunicación ha influido en los clientes para que estos conozcan la existencia de la imprenta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Periódico	16	13.33%
Por Referencia	25	20.83%
Internet	13	10.83%
Televisión	18	15%
Radio	34	28.33%
Rueda de Negocio	14	11.67%
TOTAL	120	100

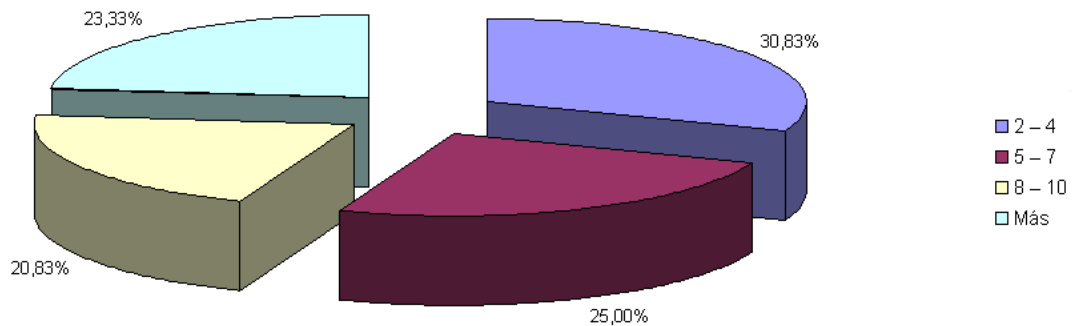


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 28.33% de los entrevistados asegura que la radio fue el medio a través del cual conoció de la imprenta; el 20.83% asegura que por medio referencias; el 15.0% a través de televisión; el 13.33% a través del periódico; el 11.67% conoció la empresa a través de rueda de negocio y solamente el 10.83% asegura haberse dado cuenta de la importancia de la imprenta por medio de Internet.

Pregunta No. 2 ¿Cuál es la cantidad de trabajos solicitados mensualmente?

Objetivo: Conocer cual es la demanda que tiene la imprenta por parte de los clientes.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
2 – 4	37	30.83%
5 – 7	30	25,00%
8 – 10	25	20.83%
Más	28	23.33%
TOTAL	120	100



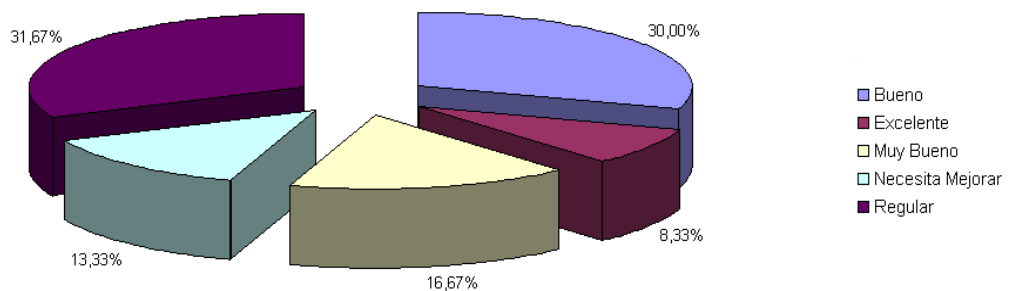
Interpretación:

A través del estudio realizado se pudo determinar que el 30.83% de los clientes sujetos a investigación se aumentan en un rango de demanda de trabajo que va de 2-4; 25.00% dicen en estar en un rango de 5-7; el 23.33% responde que mas; el 20.83% respondió que si 8-10.

Pregunta No. 3 ¿Como considera la calidad de los trabajos?

Objetivo: Indagar cuál es la expectativa que el cliente tiene sobre los trabajos que realiza la imprenta.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Necesita Mejorar	16	13.33%
Regular	38	31.67%
Bueno	36	30.00%
Muy Bueno	20	16.67%
Excelente	10	8.33%
TOTAL	120	100

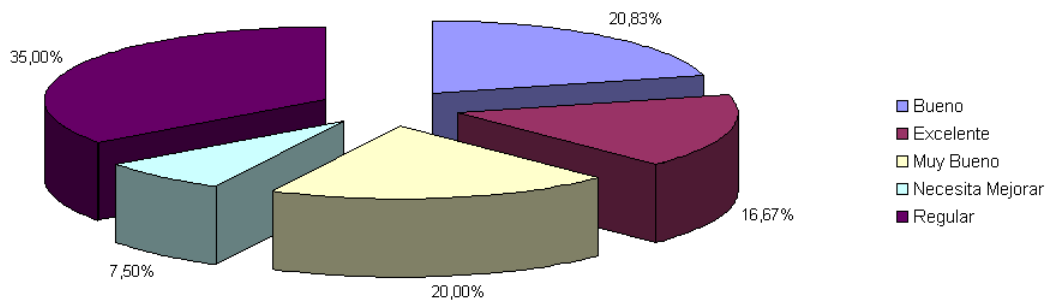


Interpretación: Los resultados obtenidos en la presente pregunta sostienen que 38 de los sujetos de análisis entrevistados aseguran que la calidad de trabajos es regular lo cual representa un 31.67%; el 30.00% dice que la calidad es buena; un 16.67% sostiene que es muy bueno; el 13.33% asegura que necesita mejorar y por ultimo el 8.33% afirma que la calidad de los trabajos es excelente.

Pregunta No. 4 ¿Considera usted que el tiempo de entrega de los trabajos es el adecuado a sus necesidades?

Objetivo: Indagar si los clientes se encuentran satisfechos con las fechas de entrega de sus trabajos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Necesita Mejorar	9	7.50%
Regular	42	35.00%
Bueno	25	20.83%
Muy Bueno	24	20.00%
Excelente	20	16.67%
TOTAL	120	100

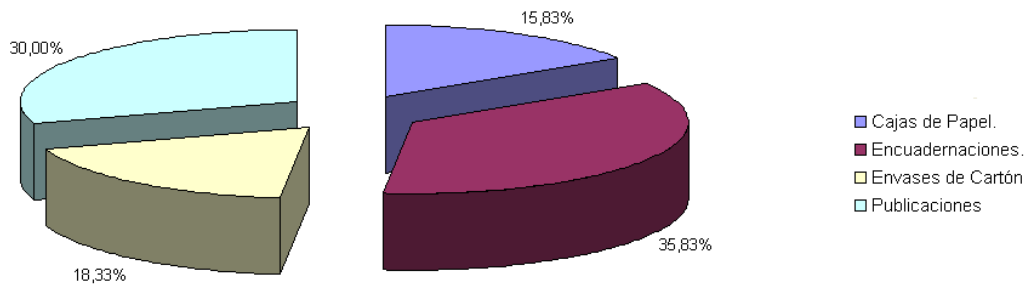


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 35.00% de los clientes no están de acuerdo con los tiempos de entrega y aseguran que dicho tiempo es regular; el 20.83% dicen que es bueno; el 20.00% asegura que muy bueno; mientras que el 16.67% asegura que los tiempos de entrega son excelentes y la memoria de los clientes afirman que necesita mejorar lo cual representa un 7.50%.

Pregunta No. 5 ¿Cuales son las clases de trabajo que usted solicita a esta imprenta?

Objetivo: Conocer el tipo de trabajo mas solicitado por los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Encuadernaciones.	43	35.83%
Publicaciones.	36	30.00%
Envases de Cartón	22	18.33%
Cajas de Papel.	19	15.84%
TOTAL	120	100

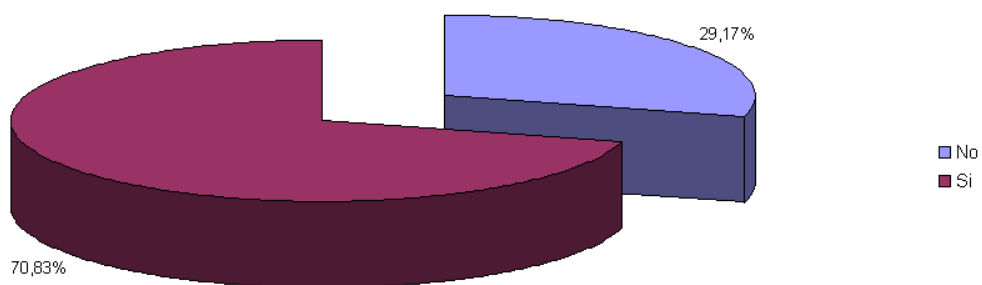


Interpretación: En la investigación realizada se determino que el 35.83% que corresponde a la encuadernación es el servicio que los clientes más solicitan; seguido de la publicaciones con un 30.00%; el 18.33% corresponde a envases de cartón y finalmente un 15.84% con respecto a las cajas de papel.

Pregunta No. 6 ¿Considera que la imprenta tiene la variedad de servicios que usted necesita?

Objetivo: Determinar si la imprenta cuenta con la diversidad de servicios para satisfacer la necesidad del cliente.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	85	70.83%
No	35	29.17%
TOTAL	120	100

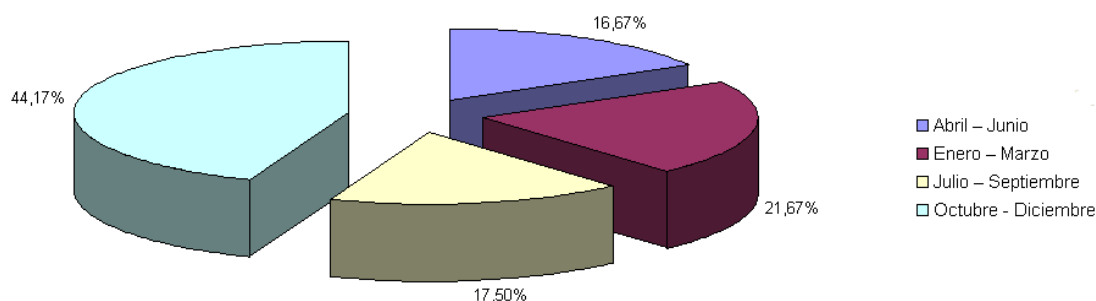


Interpretación: Se determinó en la investigación realizada que 85 clientes del total que fueron entrevistados respondieron que si a la pregunta formulada lo cual representa un 70.83% y solamente 35 de ellos respondieron que no, siendo el 29.17%

Pregunta No. 7 ¿En que época del año usted solicita mayor cantidad de trabajo a esta imprenta?

Objetivo: Medir la época de mayor demanda para las medianas empresas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Enero – Marzo	26	21.67%
Abril – Junio	20	16.67%
Julio – Septiembre	21	17.50%
Octubre - Diciembre	53	44.16%
TOTAL	120	100

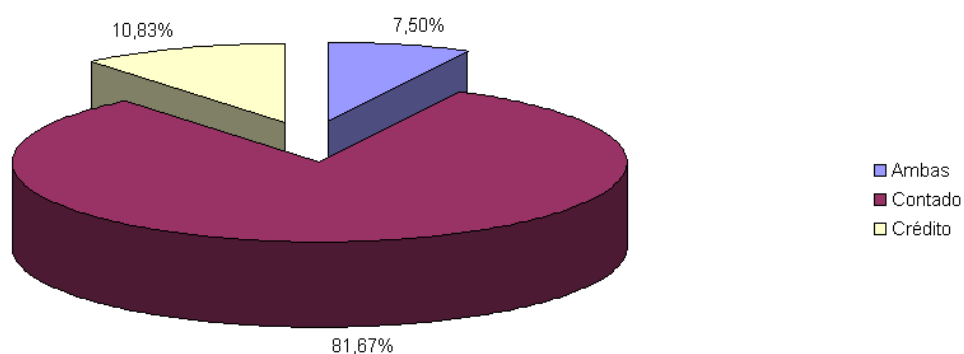


Interpretación: Según los resultados obtenidos en la presente investigación se determinó que el 44.17% de los clientes en los meses de octubre-diciembre es cuando solicitan la mayor cantidad de trabajos a las medianas empresa de la industria gráfica; por lo que un 21.67% lo hace en enero-marzo; seguido en los meses de julio-septiembre con un 17.50% y finalmente un 16.67% en los meses de abril-junio.

Pregunta No. 8 ¿Como realiza la compra de los productos de la imprenta?

Objetivo: Identificar la forma de cancelación y el porcentaje de las ventas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Contado	98	81.67%
Crédito	13	10.83%
Ambas	9	7.50%
TOTAL	120	100

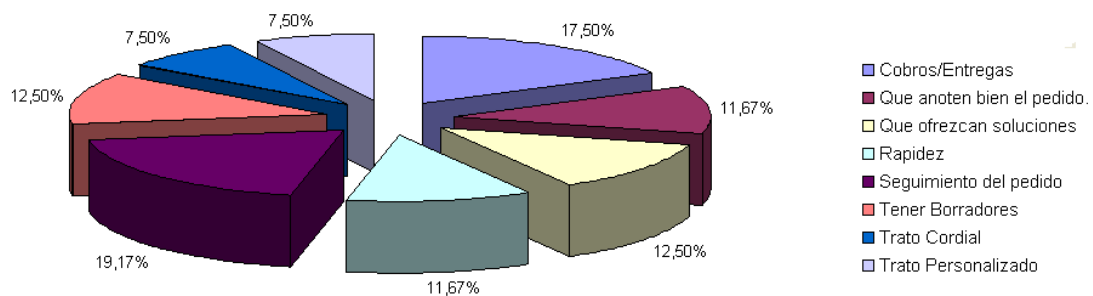


Interpretación: En la presente investigación se determinó que el 81.67% de los clientes realizan al contado sus compras; un 10.83% lo realizan al crédito y ambas un 7.50%.

Pregunta No. 9 ¿Cuál de las siguientes opciones que se presenta a continuación le gustaría que la imprenta implementara?

Objetivo: Conocer aspectos en los cuales se tenga que mejorar la atención al cliente y así este quede satisfecho.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trato Cordial	9	7.5%
Rapidez	14	11.67%
Trato Personalizado	9	7.5%
Cobros/Entregas	21	17.49%
Que ofrezcan soluciones	15	12.5%
Que anoten bien el pedido.	14	11.67%
Seguimiento del pedido	23	19.17%
Tener Borradores	15	12.5%
TOTAL	120	100

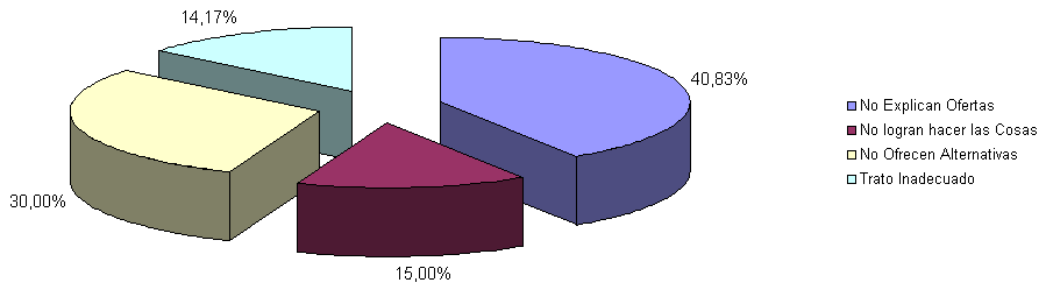


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 19.17% de los clientes considera que el seguimiento del pedido, un 16.67 % considera que el buen uso del vocabulario; el 13.33% respondió que capacitado; el 12.50% dijo que ofrezcan soluciones; el 11.67% dijo que rapidez, el otro 11.67 % respondió que anoten bien el pedido; el 7.50% asegura que trato mas cordial y el otro 7.50% dijo que querían un trato mas personalizado

Pregunta No. 10 ¿Cómo considera que es la atención del personal que labora en la imprenta?

Objetivo: Investigar si el cliente se encuentra satisfecho con la atención que le brinda el personal de la imprenta.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trato Inadecuado	17	14.17%
No Ofrecen Alternativas	36	30.00%
No Explican Ofertas	49	40.83%
No logran hacer las Cosas	18	15.00%
TOTAL	120	100

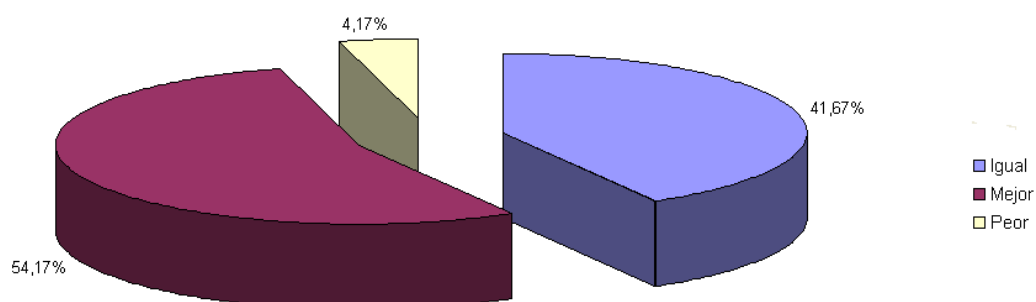


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 35.0% de los clientes de la imprenta consideran que no le explican la oferta en los servicios, el 27.50% considera que es un trato inadecuado; el 23.33% contestó que no le ofrecen mas alternativas y 14.17% que no le logran hacer las cosas como ellos las piden.

Pregunta No. 11 ¿Cómo califica esta imprenta con relación a las demás en cuanto a calidad de servicio?

Objetivo: Investigar si la imprenta brinda sus servicios de manera eficiente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Peor	5	4.17%
Igual	50	41.66%
Mejor	65	54.17%
TOTAL	120	100

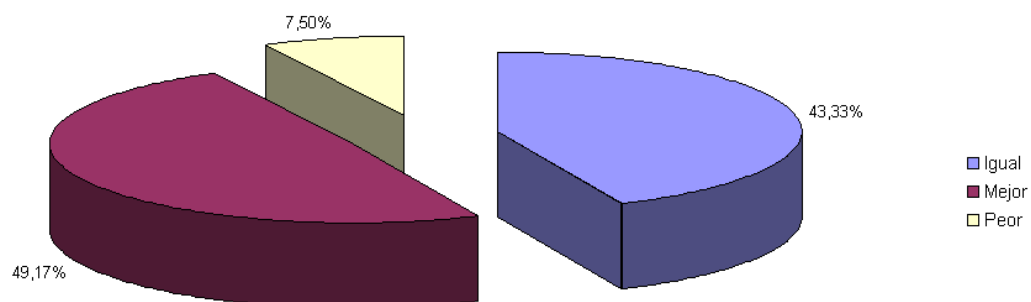


Interpretación: El 54.17% de los clientes entrevistados califican la calidad del servicio recibido como mejor; el 41.67% de ellos lo califican como igual y solamente el 4.17% lo consideran peor.

Pregunta No. 12 ¿Cómo califica esta imprenta con relación a las demás en cuanto al personal que lo atiende?

Objetivo: Delimitar cuál es la atención que perciben los clientes en comparación con la que les brinda la competencia.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Peor	9	7.50%
Igual	52	43.33%
Mejor	59	49.17%
TOTAL	120	100

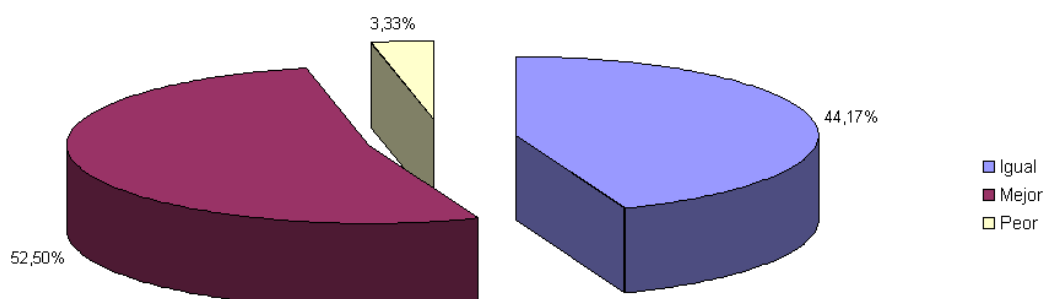


Interpretación: Según los resultados obtenidos en la investigación realizada el 43.33% de los clientes califican como igual, el 49.17% lo califican como mejor y solamente el 7.50% de ellos los califica como peor.

Pregunta No. 13 ¿Cómo califica esta imprenta con otras imprentas en cuanto al tiempo de espera para la entrega de sus trabajos?

Objetivo: Conocer la opinión que el cliente tiene de la imprenta respecto al tiempo de entrega de sus trabajos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Peor	4	3.33%
Igual	53	44.17%
Mejor	63	52.50%
TOTAL	120	100

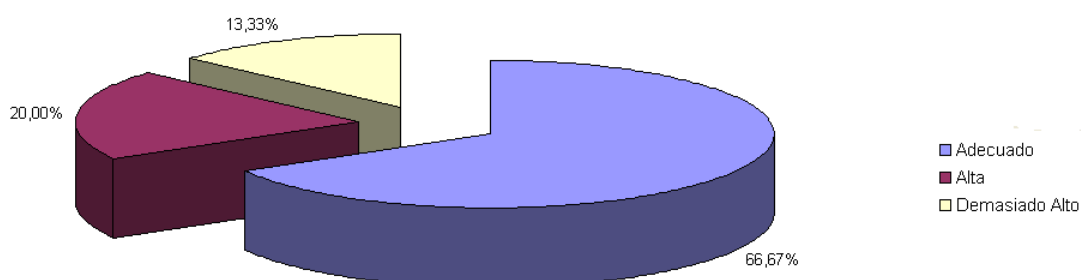


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 52.50% califica el tiempo de espera para entrega de sus trabajos como mejor; el 44.17% lo califica como igual y tan solo el 3.33% de ellos lo califica como peor.

Pregunta No. 14 ¿Cómo considera que es el precio que paga por los trabajos que solicita en la imprenta?

Objetivo: Determinar si el precio es una limitante para que los clientes no hagan uso de los servicios que proporciona la imprenta.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Adecuado	80	66.67%
Alta	24	20.00%
Demasiado Alto	16	13.33%
TOTAL	120	100

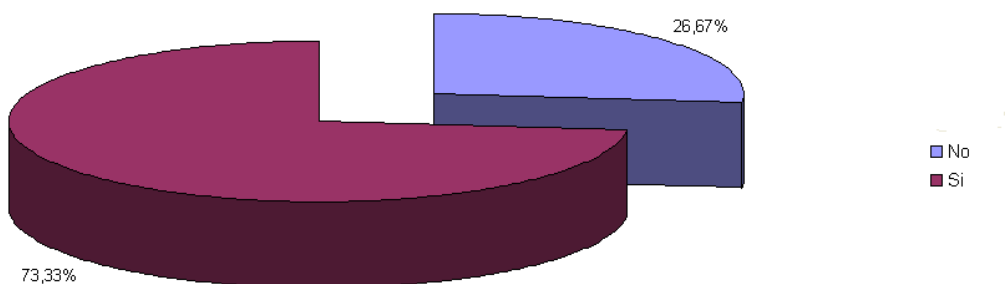


Interpretación: Según los resultados obtenidos en la presente investigación el 66.67% de los clientes consideran que el precio es adecuado; 20.0% consideró que es alto y el 13.33% considera que es demasiado alto

Pregunta No. 15 ¿Le ofrecen precios especiales por cantidad de trabajos?

Objetivo: Indagar si la imprenta realiza descuentos especiales de acuerdo a las cantidades de trabajo.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	88	73.33%
No	32	26.67%
TOTAL	120	100

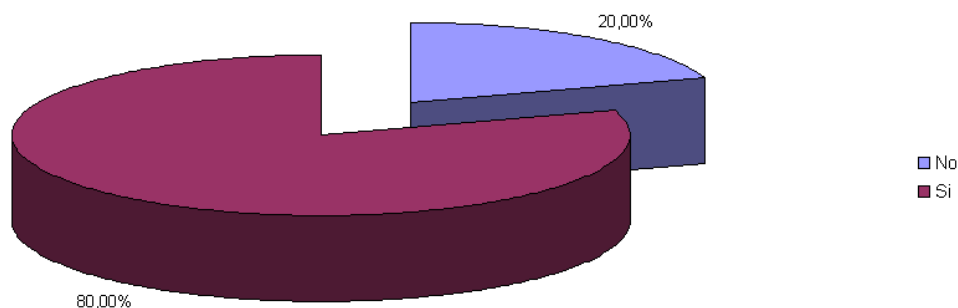


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que de los clientes entrevistados lo cual representan un 73.33% respondieron que si le ofrecen precios especiales por cantidad de trabajos y los restantes que representan el 26.67% respondieron que no.

Pregunta No. 16 ¿Considera usted que la tecnología utilizada por la imprenta satisface las expectativas en sus trabajos?

Objetivo: Identificar si los aspectos tecnológicos son de mucha importancia en los trabajos para el cumplimiento de las expectativas que los clientes tienen.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	96	80.00%
No	24	20.00%
TOTAL	120	100

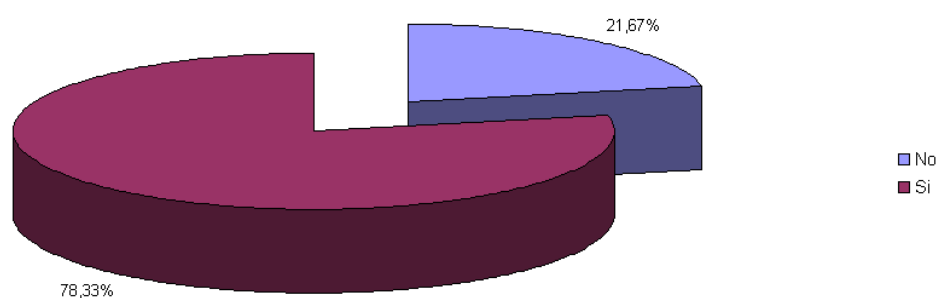


Interpretación: En la presente investigación se determinó que 96 de los clientes entrevistados equivalente al 80.0% consideran que la tecnología utilizada si satisface sus expectativas y tan solo 24 de ellos que equivale al 20.0% consideran que no.

Pregunta No. 17 ¿Considera usted que la un ubicación geográfica de la imprenta es accesible?

Objetivo: Definir si la ubicación de la imprenta es accesible a todo público.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	94	78.33%
No	26	21.67%
TOTAL	120	100

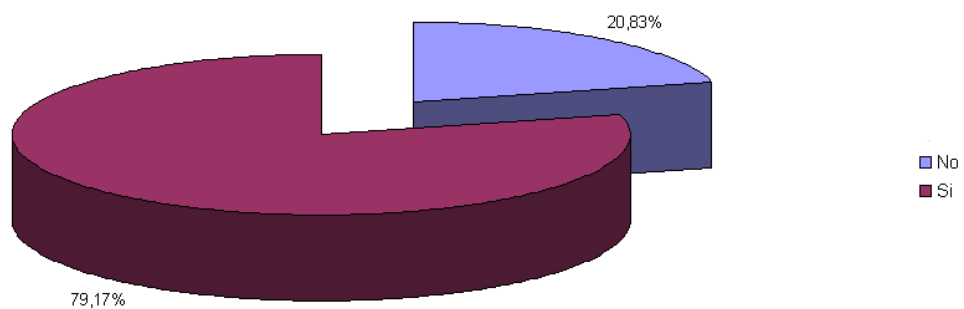


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 78.33% de los clientes que fueron sujetos de análisis consideran que la ubicación geográfica de la imprenta si es adecuada y por otra parte tan solo el 21.67% considera que no lo es.

Pregunta No. 18 ¿Cuando ha tenido inconformidad en algún trabajo le han dado soluciones rápidas y efectivas?

Objetivo: Conocer que tan eficiente es la imprenta para solucionar las no conformidades de sus clientes.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	95	79.17%
No	25	20.83%
TOTAL	120	100

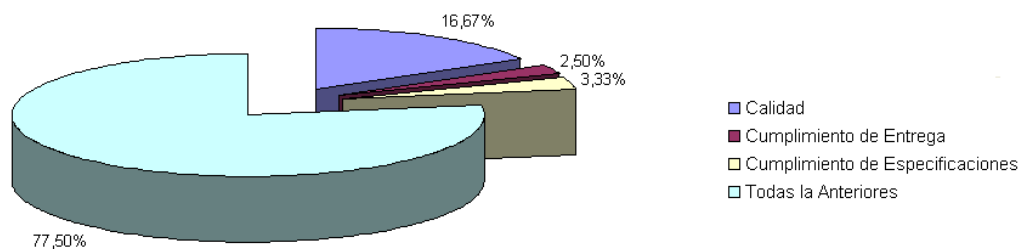


Interpretación: En la presente investigación se determinó que el 79.17% de los clientes entrevistados consideran que si les ofrecen soluciones rápidas y efectivas, mientras que un 20.83 % de ellos considera que no .

Pregunta No. 19 En los servicios ofrecidos por la imprenta ¿Cuál de las siguientes garantías le ofrecen?

Objetivo: Determinar que beneficios le brinda la imprenta.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	20	16.67%
Cumplimiento de Entrega	3	2.5%
Cumplimiento de Especificaciones	4	3.33%
Todas la Anteriores	93	77.50%
TOTAL	120	100

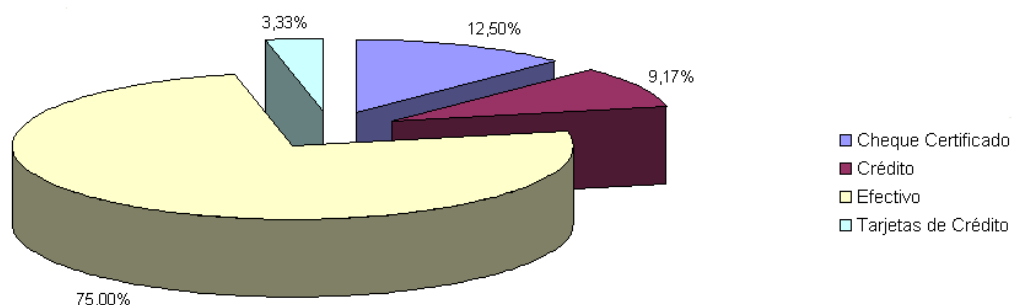


Interpretación: Según los resultados obtenidos en la presente investigación se determinó que el 77.50% de los clientes contestaron que la garantía que se les ofrece todas las anteriores; el 16.67% contestaron que la calidad; el 3.33% de ellos respondió que la alternativa correspondiente al cumplimiento de especificaciones y el 2.50% respondió que el cumplimiento de entrega.

Pregunta No. 20 ¿Cuál de las siguientes formas de pago le ofrece la empresa?

Objetivo: Conocer cuales son los mecanismos de pago utilizados por la imprenta y a su vez cuales de ellos prefieren los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	90	75.00%
Crédito	11	9.17%
Tarjetas de Crédito	4	3.33%
Cheque Certificado	15	12.5%
TOTAL	120	100

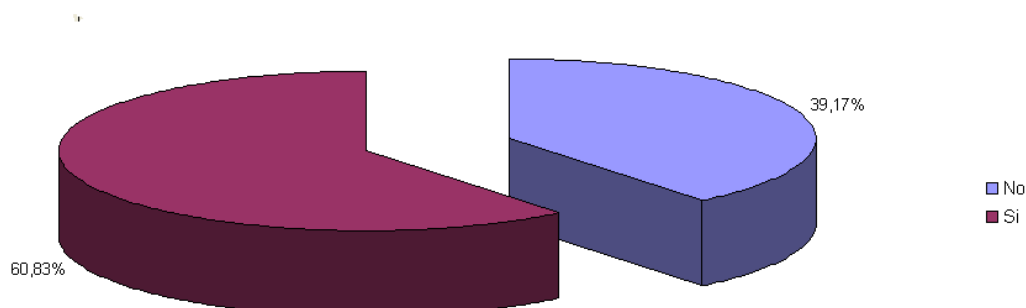


Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 75.00% de los clientes entrevistados respondieron que las forma de pago que le ofrece la imprenta es en efectivo; el 12.50% sostuvo que cheque certificado; el 9.17% respondió que crédito; por otra parte el 3.33% respondió que tarjeta de crédito y por ultimo el 0.0% corresponde a los quedan.

Pregunta No. 21 ¿Ha solicitado el servicio de otras imprentas?

Objetivo: Identificar cual es la demanda que tiene la imprenta en relación con la competencia.

Alternativa	Referencia	Porcentaje
Si	73	60.83%
No	47	39.17%
TOTAL	120	100



Interpretación: En la presenta investigación se determinó que el 60.83% de los clientes que fueron sujetos de investigación, sostuvieron que se han solicitados el servicio de otras imprentas; mientras que el resto que representa el 39.17% respondió que no.