



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

**Factores que inciden en la innovación para el proceso productivo  
de la fábrica de cajas para puros ¡Ay Qué Lindo! en la ciudad de  
Condega, I semestre 2017**

### **Trabajo de seminario de graduación para optar**

al grado de

### **Licenciado (a) en la Carrera Administración de Empresas**

#### **Autores**

Tórrez Benavides Armando Aristeo

Urbina Martínez Gioconda Ramona

Vílchez Zamora Yeris Francisca

#### **Tutor**

Msc. Alberto C. Sevilla Rizo

Msc. Flor Idalia Lanuza Gámez

Estelí, 16 de Diciembre de 2017



**Factores de innovación que inciden en el proceso productivo de la fábrica ¡Ay Qué  
Lindo!**

Armando Aristeo Tórrez Benavides,

benavidesarman@gmail.com

Gioconda Ramona Urbina Martínez

04giourbina@gmail.com

Yeris Francisca Vilchez Zamora

yerisvilchezzamora@gmail.com

## **RESUMEN**

*La fábrica ¡Ay Qué Lindo! inició sus operaciones como un pequeño taller de elaboración de cajas artesanales en el año 2006, apoyados por el programa PRODESEC (Programa de desarrollo económico de la región seca de Nicaragua); inició sus labores con cinco socios, en el transcurso del tiempo los socios iniciales abandonaron el emprendimiento quedando en la actualidad tres socios, quienes han logrado establecer un convenio con la empresa Drew State Tobacco Company, S.A, que ahora es su principal cliente y para la cual elaboran pedidos hasta de 10,000 cajas de madera para puros. En ésta investigación se plantea la incidencia de los factores de innovación en el proceso productivo de la fábrica antes mencionada, algunos de estos factores influyen en el proceso de producción de forma positiva y negativa. Por medio del uso de instrumentos de recolección de datos se obtuvo como resultado que la innovación es fundamental para toda empresa y por ende tiende a mejorar el desempeño de la misma en diferentes aspectos y ámbitos laborales, por tal razón se concluye que la innovación permite introducir cambios en la gestión y en las prácticas laborales, estructuras organizativas y criterios de decisión para mejorar la eficacia de las operaciones fabriles y proporcionar nuevas fortalezas competitivas e introducir nuevas oportunidades estratégicas.*

**PALABRAS CLAVES:** Empresa, innovación, gestión de la innovación y proceso productivo.

## ***Innovation factors that affect the production process of the factory ¡Ay Que Lindo!***

### **ABSTRACT:**

*The ¡Ay Qué Lindo! factory It's started its operations as a small craft crafting workshop in 2006, supported by the PRODESEC program (Economic Development Program of the Dry Region of Nicaragua); started with five partners, over time the initial partners abandoned the venture and currently three partners, who have managed to establish an agreement with the company Drew State Tobacco Company, SA, which is now its main client and for the which elaborate orders of up to 10,000 boxes of wood for cigars. In this investigation the incidence of innovation factors in the production process of the aforementioned factory is considered, some of these factors influence the production process in a positive and negative way. Through the use of data collection instruments, it was obtained that innovation is fundamental for any company and therefore tends to improve the performance of the same in different aspects and work environments, for this reason it is concluded that innovation allows to introduce changes in management and labor practices, organizational structures and decision criteria to improve the efficiency of manufacturing operations and provide new competitive strengths and introduce new strategic opportunities.*

**KEYWORDS:** *Company, innovation, innovation management and production process.*

## **Introducción:**

En América Latina y en Nicaragua en particular, existe la idea general de que la baja propensión a innovar es uno de los factores que explican los diferenciales de productividad observados en un conjunto de actividades industriales respecto a patrones internacionales. La medida fundamental de éxito de la innovación es la tasa de crecimiento del ingreso per cápita, por lo tanto, el bienestar de la población.

Cualquier modelo de negocio debe tener en cuenta que una vez que se haya alcanzado el éxito el siguiente paso y el más importante es el mantenerse, ya que éste definirá el posicionamiento y crecimiento del negocio. En un mundo donde el ser competitivo es un factor determinante para permanecer dentro de la competencia por llegar a ser el mejor dentro del mercado, es necesario no únicamente crear innovaciones tecnológicas o mejoras en los productos o servicios, es fundamental buscar nuevas oportunidades de crecimiento y tratar de convertir cualquier amenaza en una oportunidad.

La característica principal de esta investigación es detallar como influye la innovación en la fabricación del producto, su compromiso con el cambio y sus resultados positivos y/o negativos que han obtenido al aplicar la innovación en el proceso productivo y así poder emplearlo de acuerdo a la empresa en la cual nos estamos basando, en este caso una fábrica de cajas para puros.

El tema investigativo: Factores de innovación que inciden en el proceso productivo de la fábrica de cajas de madera para puros ¡Ay Qué Lindo! se hizo con el fin de estudiar la problemática que enfrentan como Pymes al momento de adoptar estrategias y técnicas de innovación que ayuden a mejorar el proceso productivo.

En esta empresa el principal problema es la falta de implementación de técnicas y estrategias de innovación en el proceso productivo, esto influye en la toma de decisiones y el logro de sus objetivos empresariales.

La falta de implementación de estrategias de innovación empresarial representa para esta fábrica una debilidad, puesto que la competencia en este rubro es muy alta, hay que mencionar que para lograr el éxito empresarial es necesario ser capaz de adaptarse al cambio e implementar técnicas innovadoras que contribuyan al desempeño eficiente del proceso productivo.

Ésta investigación facilita datos que ayudan a determinar estrategias de innovación que permitan a la empresa mejorar su proceso productivo en la elaboración de cajas para puros.

En la investigación se muestran tres ejes fundamentales que son: empresa, innovación y proceso productivo, conceptos que servirán como guía para una mayor interpretación de los resultados.

### ✓ **Empresa.**

Sablich (2010), define a la empresa como una unidad económica de producción, característica de la economía de mercado, en la cual, combinando los factores capital y trabajo, se realizan

actividades de producción, distribución o realización de servicios, organizados adecuadamente con objeto de obtener, con riesgo, un beneficio o renta.

García & Castillo (2007), clasifican las empresas según su actividad en:

- ✓ **Comerciales**
- ✓ **Industriales**
- ✓ **De servicios**

Por tanto la fábrica ¡Ay Qué Lindo! se clasifica como una empresa del sector manufacturero porque transforma la materia prima en producto terminado y se considera una pequeña empresa porque cuenta únicamente con 45 colaboradores en total.

- ✓ **Innovación**

La importancia de la innovación se establece en que permite a las organizaciones conquistar nuevos mercados, aumentar la productividad y mejorar la competitividad.

Según, Del Águila & Padilla (2010), los factores de innovación son propios de las organizaciones o de su entorno pueden ejercer una cierta influencia a la hora de tomar la decisión de adoptar o no una innovación.

Medellin (2013), clasifica los factores de innovación en factores internos y externos.

Los factores de innovación que fueron identificados en la fábrica ¡Ay Qué Lindo! son:

#### **Factores internos.**

- ✓ Capital humano
- ✓ Cultura empresarial
- ✓ Nivel tecnológico
- ✓ Organización y proceso
- ✓ Apoyo de la dirección.

#### **Factores externos.**

- ✓ Políticas gubernamentales
- ✓ Proveedores.

- ✓ **Proceso productivo.**

Según Fuquense (2007), “La definición de un proceso productivo ha estado siempre relacionada con un conjunto de operaciones y actividades que se ejecutan para crear valor. Éste conjunto de

operaciones busca satisfacer las necesidades de los clientes mediante la transformación de unos insumos o materias primas en un producto o servicio”.

Y, también clasifica los procesos productivos en:

- ✓ **Proyectos**
- ✓ **Proceso de producción por baches**
- ✓ **Proceso de producción en masa**
- ✓ **Proceso de producción continua**

Ésta fábrica se clasifica en proceso de producción continua, puesto que realiza pedidos mensualmente.

La presente investigación tiene como objetivo principal:

Determinar los factores de innovación que inciden en el proceso productivo de la fábrica ¡Ay Qué Lindo!

Así mismo, se desarrollaron los objetivos específicos:

- ✓ Describir el proceso productivo de las diferentes líneas de cajas de madera para puros.
- ✓ Identificar los factores de innovación que inciden en el proceso productivo de cajas de madera.
- ✓ Proponer estrategias de innovación que ayuden a mejorar el proceso productivo de cajas de madera.

## **I- Material y métodos**

Se trata de una investigación aplicada, porque permite disponer de información y alternativas de solución a los problemas. Ésta tiene como fundamento la creación de conocimiento.

En la investigación se cita el enfoque cualitativo porque estudia la realidad en su contexto natural y como sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Así también se guía por áreas o temas significativos de investigación, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos.

Se considera de carácter descriptivo analítico, porque se propone exponer la problemática de manera que se pueda contar con una visión panorámica general para luego analizar las posibles formas de explicación del tema de investigación.

La población en el cual se desarrolló la investigación es la fábrica ¡Ay qué lindo! Ubicada en la ciudad de Condega, de la entrada de la comunidad de Ducuale Grande 200 mts al Norte km 187 carretera panamericana.

La muestra en la cual se enfocó ésta investigación es el área de producción, con el objetivo de conocer el proceso productivo e identificar factores de innovación presentes en ésta área.

De acuerdo a la investigación realizada se considera que el muestreo es de tipo no probabilístico porque este no sigue el proceso aleatorio, puede considerarse que la muestra sea representativa de una población y se caracteriza porque se selecciona siguiendo algunos criterios identificados para los fines del estudio que interesa realizar.

Según el muestreo no probabilístico, se cita el intencional o por conveniencia porque se decide a quienes van dirigidos los instrumentos de recolección de datos. En este caso fue dirigida a:

- ✓ Socios de la fábrica y jefe de producción.

### **Métodos y Técnicas de recolección de datos.**

Se utilizó una variedad de instrumentos para recolectar información como entrevistas y guías de observación en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas en el proceso de producción y, así mismo, facilitó el desarrollo de la investigación.

### **Resultados y discusión**

A través de los instrumentos de recolección de datos se obtuvieron que los materiales que se utilizan en la elaboración de las cajas de madera para puros son los siguientes:

#### **Materiales Directos**

- ✓ Madera
- ✓ Plywood
- ✓ Ocumen

#### **Materiales Indirectos**

- ✓ Lija # 36
- ✓ Lija # 100
- ✓ Lija # 80
- ✓ Lija # 120
- ✓ Lija # 150
- ✓ Lija # 220
- ✓ Pega blanca y amarilla
- ✓ Clavos
- ✓ Sellador Plus
- ✓ Sellador concentrado
- ✓ Laca

- ✓ Thiner
- ✓ Masilla o cura

Estos materiales son suministrados por proveedores seleccionados como:

- ✓ **Sr. Reynaldo:** suministra la madera (cedro macho), que es el principal material para la elaboración de las cajas.
- ✓ **Pintura Sur:** proporciona toda la pintura para todas las líneas de cajas.
- ✓ **Sherwin Williams:** solamente proporciona el zenner.
- ✓ **El Halcón:** provee plywood.
- ✓ **Ferretería Frankling:** abastece de plywood, clavos y pegamento que son materiales adicionales que llevan las cajas.

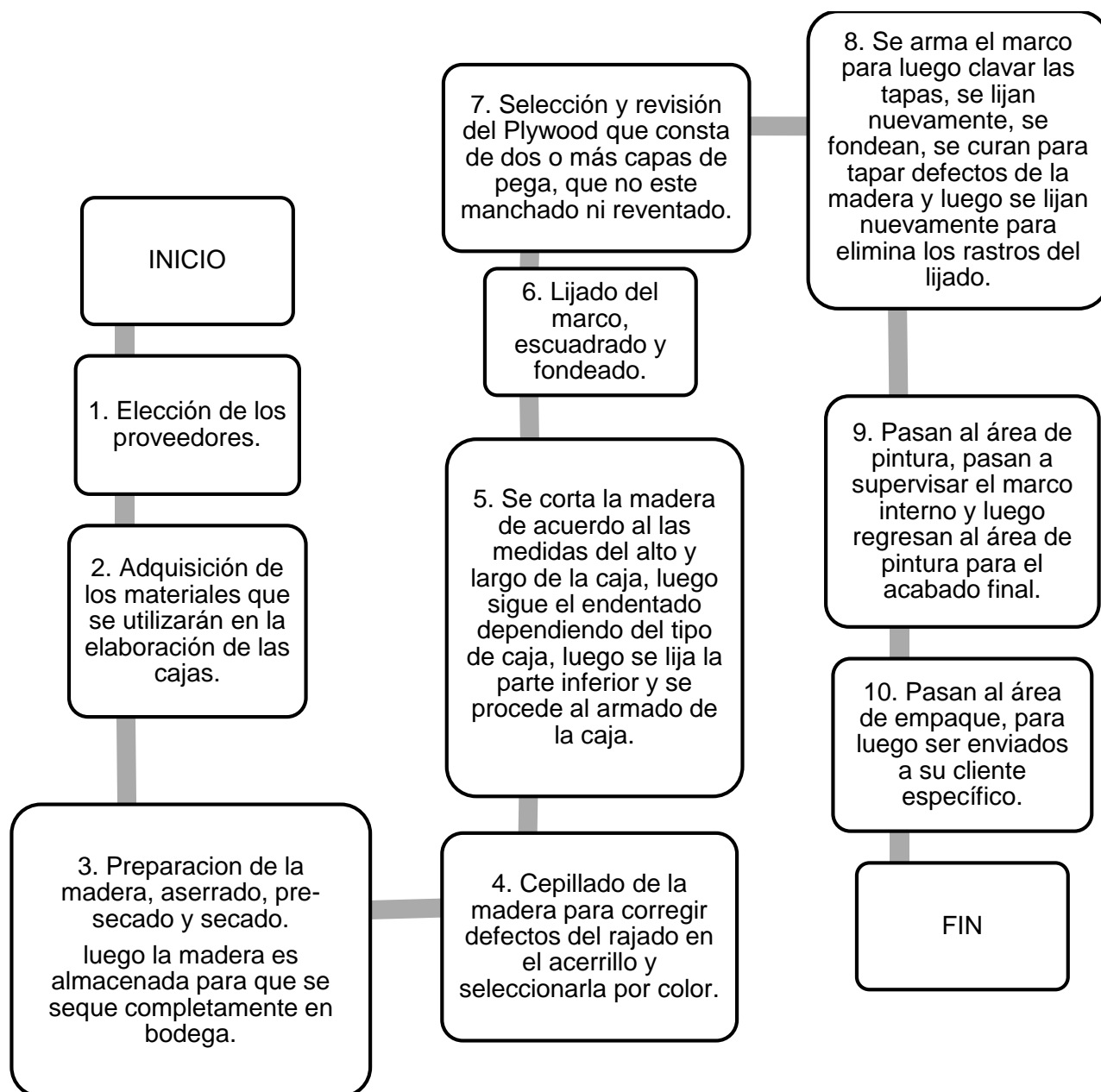
#### **Proceso Productivo en la elaboración de cajas de madera para puros.**

Peralta L. J, (2017), describe el proceso productivo como la capacidad de generar un producto a base de materia prima y que éste pueda satisfacer las necesidades del cliente.

Al realizar la entrevista al jefe de producción, éste nos da a conocer su punto de vista y expone que un proceso de producción es la transformación de materia prima en un producto. Así mismo da a conocer el tipo y variedad de materia prima a utilizar para la elaboración de las cajas. (Chacón, 2017).

La fábrica ¡Ay Qué Lindo! para llevar a cabo su proceso productivo cuenta con un protocolo a seguir en la secuencia de actividades del área de producción, así como, el capital humano necesario para desarrollar las operaciones que intervienen en el proceso de elaboración de las cajas de madera.

#### **Grafico N° 1. Flujoograma del proceso de produccion.**



Este ciclo de producción es el mismo para todas las líneas de cajas que elabora la empresa que son las siguientes:

- ✓ **Línea Acid Cigars:** Kuba, Tea, Blondie y KMV
- ✓ **Línea Ambrosia:** Variety Box, Vann Reef
- ✓ **Línea Legends:** Legends
- ✓ **Línea Natural Rock:** Natural Rock

Las diferencias que encontramos en las cajas van de acuerdo a ciertos aspectos como son:

- ✓ Tamaño



- ✓ Diseño
- ✓ Color
- ✓ Precio

### **Tiempo estimado para elaborar cajas de madera para puros.**

- **Mes de Julio del año 2017**

Para calcular cuánto se dilata un colaborador en hacer una caja se toman en cuenta los siguientes datos:

- ✓ Pedido del mes de Julio: 7,000 cajas.
- ✓ Producción de cajas por día: 8 cajas
- ✓ Colaboradores:40
- ✓ Período al mes de Julio: 20 días laborales

1. Se multiplica la cantidad de cajas por día por el total de colaboradores para obtener la producción total de cajas elaboradas al día.

$$\mathbf{8 \text{ cajas diarias} \times 40 \text{ colaboradores} = 320 \text{ cajas diarias.}}$$

2. Se divide la cantidad total del pedido entre el total de cajas diarias para obtener la cantidad de días que tardan los 40 colaboradores en elaborar un pedido de 2000 cajas tipo Blondie.

$$\mathbf{7000 \text{ cajas tipo} \div 320 \text{ cajas diarias} = 21 \text{ días}}$$

Para cumplir con un pedido de 7,000 cajas en el mes de Julio, con una producción de 320 cajas diarias, el tiempo estimado para que los 40 colaboradores elaboren dicho pedido corresponde a 21 días en total.

- **Mes de Agosto del año 2017.**

Para calcular cuánto se dilata un colaborador en hacer una caja se toman en cuenta los siguientes datos:

- ✓ Pedido del mes de Agosto: 8,000 cajas.
- ✓ Producción de cajas por día: 8 cajas
- ✓ Colaboradores:40
- ✓ Período al mes de Julio: 23 días laborales

3. Se multiplica la cantidad de cajas por día por el total de colaboradores para obtener la producción total de cajas elaboradas al día.

$$\mathbf{8 \text{ cajas diarias} \times 40 \text{ colaboradores} = 320 \text{ cajas diarias.}}$$

4. Se divide la cantidad total del pedido entre el total de cajas diarias para obtener la cantidad de días que tardan los 40 colaboradores en elaborar un pedido de 2000 cajas tipo Blondie.

$$8000 \text{ cajas} \div 320 \text{ cajas diarias} = 24 \text{ días}$$

Para cumplir con un pedido de 8,000 cajas en el mes de Agosto, con una producción de 320 cajas diarias, el tiempo estimado para que los 40 colaboradores elaboren dicho pedido corresponde a 24 días en total.

#### **Promedio de producción mensual correspondiente al mes de Julio.**

Para el cálculo del promedio de producción mensual en relación a la fábrica ¡Ay Qué Lindo! respecto al mes de Julio se toman en cuenta los siguientes datos.

- ✓ Total de producción diario: 320 cajas
- ✓ Tiempo estimado para elaborar el pedido: 21 días

Se multiplica el total de producción diaria por el tiempo estimado por pedido, para obtener el promedio de producción correspondiente al mes de julio.

$$320 \text{ cajas al día} \times 21 \text{ días} = 6,720 \text{ cajas}$$

De acuerdo a los resultados se obtuvo que el promedio de producción de cajas para la fábrica en un período de 21 días es de 6,720 cajas para el mes de julio

#### **Promedio de producción mensual correspondiente al mes de Agosto.**

Para el cálculo del promedio de producción mensual en relación a la fábrica ¡Ay Qué Lindo! respecto al mes de Agosto se toman en cuenta los siguientes datos.

- ✓ Total de producción diario: 320 cajas
- ✓ Tiempo estimado para elaborar un pedido de 8000 cajas: 24 días

Se multiplica el total de producción diaria por el tiempo estimado por pedido, para obtener el promedio de producción correspondiente al mes de Agosto.

$$320 \text{ cajas al día} \times 24 \text{ días} = 7,680 \text{ cajas}$$

De acuerdo a los resultados se obtuvo que el promedio de producción de cajas para la fábrica en un período de 24 días es de 7,680 cajas para el mes de Agosto.

Se investigó la producción por pedidos de los meses Julio y Agosto para determinar si la fábrica cumple con el tiempo establecido para la entrega del pedido y con el promedio de producción mensual, se conoció que con la producción diaria que realiza y la cantidad de colaboradores que posee no cumple con los pedidos solicitados por el cliente en el tiempo establecido.

## **Factores de innovación que inciden en el proceso productivo.**

Algunos de estos factores intervienen de manera positiva en el desarrollo de actividades del proceso productivo, mientras que otros dificultan el mismo. Encontramos en la fábrica factores externos e internos, los cuales se abordarán a continuación:

### **Factores internos identificados en la fábrica:**

#### **✓ Capital humano:**

Peralta L, (2017), considera que el capital humano es un factor indispensable en una empresa, sin este factor no funcionaría, ni se ejecutaría ninguna actividad productiva que genere ingresos para la sostenibilidad y rentabilidad de la misma.

En la fábrica cuentan con el capital humano necesario para el desarrollo de las actividades, están debidamente capacitados en su área de trabajo, sin embargo sí se requiere que un colaborador apoye otra área que no sea de su rango, éste no puede desempeñarla por falta de conocimiento en esa otra área; convirtiéndose en una debilidad si se diera una situación en la que se tenga que sustituir a alguien que falte al trabajo o rotar al personal.

El área de producción se encuentra dividida en 6 sub-áreas: alistado y secado, aserrillo, lijado, armado, acabado a mano y pintura y empaque; donde los colaboradores tienen un adecuado espacio asignado que les permite realizar sus actividades sin complicaciones.

#### **✓ Cultura empresarial.**

Según Peralta L, (2017), cultura empresarial es un conjunto de valores y normas que son compartidas por personas que forman parte de una organización y que controlan la manera en que se relacionan unos con otros.

Los directivos de la fábrica ¡Ay qué lindo! han impuesto unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la fábrica, para controlar y modelar al personal mediante criterios y reglas de acción para un mejor desempeño laboral.

Sin embargo aunque la fábrica tiene una cultura empresarial establecida, es necesario que se mejore la forma en que los colaboradores efectúen los valores y reglas definidas, puesto que no todos los obedecen; por lo tanto deben crearse nuevas normas y reglas que motiven a los colaboradores a cumplirlas sin generar molestias para que exista una buena interacción de unos con otros.

#### **✓ Nivel tecnológico:**

Peralta L, (2017), explica que el nivel tecnológico que poseen en la fábrica es de medio nivel, puesto que algunas máquinas tienen demasiado tiempo de uso y no están actualizadas.

Según la información obtenida los directivos de la empresa tratan de ser consistentes con el cambio tecnológico teniendo en cuenta que a través del tiempo han invertido en un inventario de maquinaria que ha ayudado a mejorar y agilizar el proceso de producción, reduciendo el tiempo en el alistado de la madera para que el armado de la caja sea más fácil y rápida.

El nivel tecnológico de la fábrica es medio nivel, se conoció que faltan tres máquinas para completar el proceso de producción y que tienen ideas de invertir para obtenerlas, las máquinas faltantes son:

- ✓ **Máquina de imprenta:** sirve para imprimir las etiquetas para cada marca de las cajas.
- ✓ **Máquina brochadora:** para hacer ranuras de diferentes diseños en las cajas.
- ✓ **Máquina de serigrafía:** para escribir directamente la marca o el logotipo en las cajas de madera;

Sin estas máquinas la fábrica debe recurrir a otras entidades para realizar estas actividades, lo que a veces resulta en daños a las cajas cuando se transportan, causando pérdidas y retraso en la producción de las mismas.

- ✓ **Organización y proceso:**

Peralta L, (2017), considera que la organización y proceso es de suma importancia para llevar un control de las actividades que realizan como fábrica en la elaboración de las cajas de madera.

Los directivos de la fábrica tratan de llevar un control de los procesos y actividades realizadas en la producción de las cajas para identificar que procesos son más relevantes y cuáles deben mejorarse o eliminarse, y de esta forma aumentar la producción para cumplir con los pedidos en el tiempo estipulado.

- ✓ **Apoyo de la dirección:**

Según Peralta L. J, (2017), éste factor es muy importante en una empresa que desea mejorar el funcionamiento de las actividades que realiza, se debe apoyar y motivar al personal a adoptar innovaciones; además de explicar los beneficios que pueden traer consigo para ambas partes.

A través de la guía de observación se puede afirmar que la dirección de la fábrica tiene ideas que están tratando de implementar para mejorar la productividad, aumentarla y reducir costos.

En la fábrica el socio Lenner Chacón se encarga de generar e introducir ideas al personal de producción para que ejecuten sus actividades de forma rápida y eficiente y la toma de decisiones con respecto al proceso de producción se den de forma más sencilla sin que éstas afecten al personal en las actividades de producción de las cajas, aunque algunos colaboradores no siempre

están de acuerdo con cambiar y probar nuevas formas de trabajar, por tanto, toma medidas para que se acepten esas ideas.

### **Factores externos identificados en la fábrica.**

Para Medellín (2013), los factores externos son para identificar cómo el entorno afecta el funcionamiento de las organizaciones.

#### ✓ **Políticas gubernamentales:**

Peralta L, (2017), da a conocer que las políticas gubernamentales son un factor que no se puede controlar y que en cierta forma afectan directa e indirectamente a la fábrica.

Los socios de la fábrica explican que por causa de las políticas gubernamentales se derivan algunas limitantes como:

**Días feriados:** son 9 días estipulados por la ley, sin incluir los días de festividades que se dan en la ciudad de Condega, interrumpen la producción puesto que estos días no se trabaja porque se dan libres al personal y por tanto se pierde la continuidad en la elaboración de las cajas.

**MARENA:** afecta a la fábrica con las leyes de protección y prohibición de extracción de madera, que en este caso la madera es el principal material para la elaboración de las cajas. Lo que afecta también a sus proveedores al momento de transportar la madera hasta la fábrica, causando retrasos para el inicio de la producción de las cajas.

#### ✓ **Proveedores**

Peralta L, (2017), determina que los proveedores son una parte fundamental para una empresa, sin ellos no se obtendría la materia prima para la elaboración de un producto.

Los proveedores son de gran importancia para que una empresa realice sus actividades de producción, la fábrica cuenta con un portafolio de proveedores quienes se encargan de suministrar los materiales y servicios necesarios para realizar el proceso productivo sin interrupciones y cumplir con los pedidos estipulados.

### **Estrategias de innovación**

Se proponen las siguientes:

- ✓ Reutilización de materia prima
- ✓ Desarrollo tecnológico
- ✓ Acceso a nuevos mercados
- ✓ Aprovechamiento de la ubicación geográfica
- ✓ Aumento del capital de trabajo.

- ✓ Evaluación del personal de producción
- ✓ Definir una estructura orgánica
- ✓ Plan de entrenamiento para adiestrar personal
- ✓ Ampliar la cartera de clientes
- ✓ Ampliar la cartera de proveedores

## II- Conclusiones

A través del análisis de la información obtenida por medio de los instrumentos de recolección de datos se llegó a las siguientes conclusiones:

Actualmente el mundo se vuelve más competitivo y resulta indispensable que las empresas se diferencien con propósitos firmes y valores comunes para todo el cuerpo de la empresa. Es conveniente que las empresas centren su atención hacia la gestión de la innovación como principal generador de valor, tanto para colaboradores como para todo el entorno social que rodea la empresa.

Dicho lo anterior la fábrica ¡Ay qué Lindo! implementa factores y estrategias de innovación que han ido evolucionando a través del tiempo y han logrado cambios significativos en el proceso productivo.

- ✓ Para llevar a cabo el proceso productivo existe un protocolo a seguir en la secuencia de actividades para la elaboración de cajas de madera para puros, con el fin de tener ya establecido que actividad desempeñará cada área que interviene el proceso de producción.
- ✓ Por medio de la investigación se identificaron ciertos factores de innovación que inciden de forma positiva y negativa en la toma de decisiones para el proceso productivo. También se identificaron estrategias de innovación aplicadas al proceso productivo para mejorar algunas fallas que existían y afectaban negativamente la ejecución del mismo.
- ✓ Es importante mencionar que aun cumpliendo con el protocolo de actividades, y tomando en cuenta los factores y estrategias de innovación implementadas en el proceso productivo, no se logra cumplir con el tiempo estimado de producción y con el promedio de producción mensual establecido para la entrega de los pedidos solicitados.
- ✓ Por tal razón, se concluye que la innovación permite introducir cambios en la gestión y en las prácticas laborales, estructuras organizativas y criterios de decisión para mejorar la eficacia de las operaciones fabriles y proporcionar nuevas fortalezas competitivas e introducir nuevas oportunidades estratégicas. Además aplicar factores de innovación, no sólo ayuda a mejorar el proceso productivo, sino que favorece el incremento de la productividad de la fábrica.

## III- Bibliografía.

- Chacón, L. A. (20 de Marzo de 2017). Antecedentes de la Empresa. (A. A. Tórrez Benavidez, Y. F. Vilchez Zamora, & G. R. Urbina Martínez, Entrevistadores)
- Chacón, O. (20 de Marzo de 2017). Proceso de producción. (Y. Vilchez Zamora, A. Tórrez Benavides, & G. Urbina Martínez, Entrevistadores)
- Chiavenato, I., Pallares, Z., Romero, D., Herrera, M., & Ribeiro, L. (2005). *Hacer Empresas*. Nueva Empresa.
- Definición de la Industria manufacturera*. (2007). Recuperado el 28 de Abril de 2017, de DefiniciónABC.com: [www.definicionabc.com/economía/industria-manufacturera.php](http://www.definicionabc.com/economía/industria-manufacturera.php)
- Del Águila, A. R., & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la información y actitud estratégica. *Revista de economía Pública, social y cooperativa.*, 129-155.
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas, Un enfoque interdisciplinar*. Paraninfo, 2010.
- Fuquense, C. E. (2007). *Producción limpia, Contaminación y gestión ambiental*. U.javeriana.
- García, A., & Castillo, F. J. (2007). *CIM: El computador en la automatización de la producción*. Cuenca: Ediciones de la Universidad Castilla- La Mancha.
- Garzón, M. A., & Ibarra, A. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. *Dimensión empresarial*, 52.
- Helnemann, K. (2007). *Introducción a la metodología de la investigación empírica de las ciencias*. Paidotribo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. D. (2010). *Metodología de la investigación 5ª edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Horngrén, C., Foster, G., & Datar, S. (2007). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Pearson, Prentice Hall.
- Llanos, J. (2008). *Cómo entrevistar para la selección de personal*. México: Pax México.
- López, N., Montes, J. M., & Vázquez, C. J. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Pymes*. España: Netbiblo, S.L.
- Mendez, J. C. (9 de Mayo de 2013). *La importancia de la administración en la empresa*. Recuperado el 28 de Abril de 2017, de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/importancia-de-la-administracion-en-la-empresa/>
- Ortiz Uribe, F. (2011). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. Limusa.
- Padilla, L. A. (20 de Marzo de 2017). Empresa. (A. Torrez Benavides, G. Urbina Martínez, & Y. Vilchez Zamora, Entrevistadores)

---

Peralta Chacón, L. J. (05 de Septiembre de 2017). Fabricación de Cajas. (G. Urbina Martínez, A. Tórrez Benavides, & Y. Vílchez Zamora, Entrevistadores)

Peralta, L. J. (20 de Marzo de 2017). Antecedentes de la Fábrica !Ay Qué Lindo! (A. A. Torrez Benavides, Y. F. Vilchez Zamora, & G. R. Urbina Martinez, Entrevistadores)

Sablich, C. A. (10 de Junio de 2010). *Administracion y direccion de empresas, conceptos y tecnicas*. Recuperado el 23 de Abril de 2017, de Gestipolis.com:  
<https://www.gestipolis.com/administracion-y-direccion-de-empresas-conceptos-y-tecnicas/>

Samanamud, J., & Cárdenas, C. (2007). *Jovenes y política en EL ALTO: la subjetividad de los otros*. Fundación PIEB.

Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría Económica un enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.

### 6.1. Web grafía.

<https://www.gestipolis.com/características-economicas-das-micro-e-pequeñas-empresas-industrial>.

<https://www.gestipolis.com/importancia-de-la-administración-en-la-empresa>.

Mendes Rosey, Julio Cesar (2013)-La importancia de la administración en la empresa.

Nunes, Paulo Concepto de proveedor- [Knowow.net/es/cieeconcom/gestion/proveedor/](http://Knowow.net/es/cieeconcom/gestion/proveedor/)

Sablich Huamani, Charles Alexander (2010)-Administración y dirección de empresas, conceptos y técnicas. Gestipolis.com