# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
# SEDE QUITO

**CARRERA:**
**INGENIERÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**Trabajo previo a la obtención del título de: INGENIERAS EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TEMA:**
**VALORACIÓN DE CAPACIDADES OPERATIVAS Y DE GESTIÓN DE LAS MICROEMPRESAS ARTESANALES DEL SECTOR DE CHILLOGALLO DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA DE NIÑOS DE (0 – 3) AÑOS**

**AUTORAS:**
**SARA MARÍA MENDOZA CORONEL**
**JESSICA ELIZABETH SÁNCHEZ LUGO**

**DIRECTOR:**
**LUCERO PALACIOS GIOVANNY MAURICIO**

**Quito, mayo de 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, mayo de 2015

_____
Sara María Mendoza Coronel
171425231-7

_____
Jessica Elizabeth Sánchez Lugo
172275306-6.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN ..... 1
CAPÍTULO 1 ..... 3
Plan de trabajo de titulación ..... 3
1.1. Tema ..... 3
1.2. Justificación del trabajo: ..... 3
1.3. Delimitación ..... 3
1.3.1. Temporal ..... 3
1.3.2. Espacial ..... 3
1.4. Planteamiento del problema ..... 4
1.5. Prognosis ..... 4
1.6. Intención ..... 5
1.7. Objetivos ..... 5
1.7.1. Objetivo general ..... 5
1.7.2. Objetivos específicos ..... 5
1.8. Beneficiarios de la propuesta de intervención: ..... 6
Fundamentación teórica ..... 6
1.9. Valoración de gestión empresarial ..... 6
1.10. Procesos: ..... 9
1.11. Indicadores de gestión: ..... 13
1.12. Proceso de producción ..... 16
1.13. Proceso de comercialización ..... 18
1.14. Microempresas ..... 19
CAPÍTULO 2 ..... 29
Estudio de mercado ..... 29
2.1. Evaluación para la dirección ..... 29
2.2. Evaluación para el área operativa ..... 38
2.3. Tabulación y análisis del levantamiento de información de la dirección ..... 40
CAPÍTULO 3 ..... 84
Valoración de capacidades operativas y de gestión ..... 84
CONCLUSIONES ..... 96
RECOMENDACIONES ..... 97
LISTA DE REFERENCIAS ..... 98
ANEXOS ..... 101

## ÍNDICE DE FIGURAS

*Figura 1*. Ubicación sector Chillogallo. Fuente: (MAPS, 2014). ..... 4

*Figura 2.* Elementos de un proceso. Fuente: (Velazco, 2012)..... 10

*Figura 3.* Mapa de procesos. Fuemte: . (R. Kaplan, 2014) ..... 11

*Figura 4*. Proceso de Producción. Fuente: (Cartier, 2010) ..... 17

*Figura 5*.Metodología Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 40

*Figura 6*. Análisis de problemas Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 41

*Figura 7.* Objetivos y Metas Claras. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 41

*Figura 8*. Conocimiento de Obj. y Metas. Fuente. Tabulación Censo 2014-2015 ..... 42

*Figura 9.* Plan de crecimiento Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 42

*Figura 10.* Evaluación y actualización. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 43

*Figura 11*. Improvisación en la microempresa Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 .. 43

*Figura 12.* Comunicación Fuente:Tabulación Censo 2014-2015..... 44

*Figura 13.* Información de cambios. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 44

*Figura 14*. Presentación ante gruposFuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 45

*Figura 15.* Participación y reconocimiento a colaboradores. Tabulación Censo 2014-2015..... 46

*Figura 16.* Sanción justa y equitativa Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 46

*Figura 17.* Convencimiento de criterio. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 47

*Figura 18.* Predica con el ejemploFuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 47

*Figura 19.* Comunicación de sentimientos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 48

*Figura 20.* Trabajo sin resentimientos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 48

*Figura 21*. Capacidad de Logros. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 49

*Figura 22.* Asimilitud de cambios Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 49

*Figura 23.* Madurez emocional Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 50

*Figura 24.* Espíritu de equipo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 50

*Figura 25.* Ausencia de conflictos y desconfianza Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 51

*Figura 26.* Tiempo en reuniones Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 51

*Figura 27*. Consensos y acuerdos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 52

*Figura 28.*Contribución de acuerdos al crecimiento. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 52

*Figura 29.* Cumplimiento de trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 53

*Figura 30.*Apoyo de dirección para agilizar tareas. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 53

*Figura 31.*Estilo de dirigir-cambios Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 54

*Figura 32.* Evaluación de cambios. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 54

*Figura 33.* Nuevos sistemas de trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 55

*Figura 34.* Relación de Tiempos muertos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 55

*Figura 35.* Clientes insatisfechos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 56

*Figura 36.* Desperdicios injustificados. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 56

*Figura 37.*Equipos y productos obsoletos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 57

*Figura 38.* Pérdidas por aunsencia de operarios. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 57

*Figura 39.* Gastos generados por quejas. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 58

*Figura 40.* Medición de Incremento de productiviidad. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 58

*Figura 41.* Incremento de productividad. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 59

*Figura 42.* Utilización de indicadores para procesosFuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 59

*Figura 43.* Existencia de instructores profesionales Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 60

*Figura 44.* Adminitración de proyectos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 61

*Figura 45.* Metodologías de proyectos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 61

*Figura 46.* Publicación y conocimiento de misión. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 62

*Figura 47.* Identificación y conocimiento de valores. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 63

*Figura 48.* Respeto hacia el personal. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015..... 63

*Figura 49.* Convecimiento de mejora en el desempeño. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 64

*Figura 50.* Disciplina, orden, seguridad e higiene. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 64

*Figura 51.* Rechazo de productos defectuosos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 . 65

*Figura 52.* Evitan situaciones de abuso al cliente. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 65

*Figura 53.* Evitan maltrato al cliente interno/externo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 66

*Figura 54***.** Facilidad de tención y servicio de excelencia. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 66

*Figura 55.* Prestación de atención al cliente. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 67

*Figura 56.* Seguimiento post-venta. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 67

*Figura 57.* Comparación sistemática. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 68

*Figura 58*. Reconocimiento actuaciones de personal. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 69

*Figura 59*. Revisión constante de tareas y funciones. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 69

*Figura 60.* Métodos para eliminación de trabas burocráticas. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 70

*Figura 61.* Promedio de años de trabajo Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 71

*Figura 62.* Turno de trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 72

*Figura 63*. Beneficios a cliente interno y externo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 72

*Figura 64.* Conocimiento de trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 73

*Figura 65.* Factores para el desempeñodel trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 73

*Figura 66.* Apoyo de jefe inmediato. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 74

*Figura 67*. Capacitación para trabajo eficiente. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 74

*Figura 68.* Inducción en la microempresa. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 75

*Figura 69.* Estilo de dirigir. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 75

*Figura 70.* Tiempo suficiente para realizar el trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 76

*Figura 71*. Labores en tiempo establecido Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 76

*Figura 72.* Medios adecuados para realizar funciones Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 77

*Figura 73*. Metodología para realizar mejor el trabajo Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 78

*Figura 74*. Productos defectuosos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 78

*Figura 75*. Acciones correctivas Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 ..... 79

*Figura 76*. Planes y objetivos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 .....79
*Figura 77.* Objetivos Fijados. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015.....80
*Figura 78.* Reconocimiento de desempeño. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 .....80
*Figura 79.* Reuniones periòdicas. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015.....81
*Figura 80*. Relación cordial y adecuada. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015.....81
*Figura 81.* Sistema de evaluación bajo estándares. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015.....82
*Figura 82.* Correctivos en base a sugerencias. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 83
*Figura 83.* Correlación 1. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....84
*Figura 84.* Correlación 2. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....84
*Figura 85*. Correlación 3. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....85
*Figura 86*. Correlación 4. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....85
*Figura 87*. Correlación 5. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....85
*Figura 88*. Correlación 6. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....86
*Figura 89*. Correlación 7. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....86
*Figura 90*. Correlación 8. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....86
*Figura 91*. Correlación 9. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....87
*Figura 92* . Correlación 10. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....87
*Figura 93*. Correlación 11. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....87
*Figura 94*.Correlación 12. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....88
*Figura 95.* Correlación 13. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....88
*Figura 96*. Correlación 14. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....88
*Figura 97*. Correlación 15. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....89
*Figura 98*. Correlación 16. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....89
*Figura 99*. Correlación 17. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....89
*Figura 100*. Correlación 18. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....90
*Figura 101*. Correlación 19. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....90
*Figura 102*. Correlación 20. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....90
*Figura 103*. Correlación 21. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....91
*Figura 104*. Correlación 22. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....91
*Figura 105*. Correlación 23. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....91
*Figura 106*. Correlación 24. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....92

*Figura 107*. Correlación 25. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS.....92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: *Fórmulas de los Indicadores de Gestión* ..... 16
Tabla 2*: Objetivos de una microempresa* ..... 21
Tabla 3: *Análisis de los resultados de correlación* ..... 93

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Elizabeth”..... 101
Anexo 2. Aplicación de encuestas al taller artesanal “Confecciones Normita” ..... 101
Anexo 3. Aplicación de encuestas al taller artesanal “Mi bebé” ..... 102
Anexo 4. Fuente: Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Baby’s” .... 102
Anexo 5. Fuente: Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Sarita” ..... 103
Anexo 6. Fuente: Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Retoñitos” 103
Anexo 7. Fuente: Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Infantiles Jacqueline” ..... 104

# RESUMEN

El presente tema de investigación responde a una valoración de capacidades operativas y de gestión de las microempresas artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 – 3) años, para lo cual se analiza en su primer capítulo las teorías de gestión administrativa, procesos, indicadores de gestión y lo referente a microempresas. Este análisis inicial es indispensable para lograr el desempeño de las microempresas con eficiencia y eficacia. En el segundo capítulo se hace un estudio de mercado mediante la ejecución de herramientas de investigación, aplicando un censo para el levantamiento de información a todas las microempresas artesanales tanto a los maestros de taller como a los operarios, el mismo que con encuestas realizadas de forma directa a los implicados permitirá obtener el diagnostico de las microempresas del sector. Finalmente en el tercer capítulo se aplica una metodología de valoración, presentando un análisis correlacional de las variables más importantes para determinar si son influyentes o no, y así poder validar la importancia de las mismas en la funcionalidad y desempeño de procesos que están establecidos y que necesitan perfeccionar e implementar una estrategia de mejora.

## ABSTRACT

This research topic responds to an assessment of operational capabilities and management of artisanal micro-enterprises in Chillogallo industry engaged in the production and marketing of children's clothing (0-3) years, which is discussed in the first chapter the theories of management administrative, processes, and management indicators regarding microenterprises. Thereof which are indispensable for the performance of micro efficiently and effectively. In the second chapter a market research is done by executing research tools, applying a census for collecting information to all craft microenterprises both master mechanics and operators alike, the same as with surveys conducted so allow those involved directly obtain the diagnosis of microenterprise sector. Finally in the third chapter a method of assessment is applied, showing a correlation analysis of the most important variables to determine whether they are influential or not, so we can validate the importance of the same functionality and performance of processes that are established and need to refine and implement a strategy for improvement.

# INTRODUCCIÓN

Las microempresas artesanales son negocios que se han generado a nivel familiar, en el Ecuador se han establecido nuevas políticas, las cuales han creado que los microempresarios que se dedican a la producción y comercialización de ropa se limiten a tener una intensión de mejoramiento y expansión. En la actualidad las microempresas se enfrentan a un gran desafío que es la competitividad, ya que de ella depende su existencia y permanencia en el mercado además de las exigencias de los clientes que cada vez son mayores.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos hasta el presente año 2015 no se registra datos donde muestren información sobre estudios que se hayan realizado a las microempresas artesanales dedicadas a la producción y comercialización de ropa de bebes de (0 a 3) años de edad, por lo tanto una valoración de este sector permitirá a los dueños y administradores tomar decisiones que incrementen su rentabilidad y desarrollo industrial, para que las misma aprovechen las ventajas de realizar una eficiente administración de la industria textil para su desarrollo e innovación en ese mercado.

El hecho que las microempresas textiles no hayan elaborado un seguimiento de los procesos y que actualmente se encuentre estancado su crecimiento, sin saber exactamente qué hacer, justifica plenamente la valoración de sus capacidades operativas y de gestión, que establezca pautas y directrices a los líderes de las microempresas, para alcanzar una posición competitiva que sea optima y rentable para las mismas.

Se evidencia la necesidad de la realización de una valoración del sector artesanal, debido a que es un trabajo que no se ha realizado formalmente y que es necesario, siendo el primer paso a realizarse para cualquier proceso de mejora en su comercialización.

En la actualidad el mundo atraviesa cambios, cada vez más acelerados tales como cambios políticos bruscos, altos niveles de competencia, evolución tecnológica constante, ampliación de los mercados, consumidores mal informados y exigentes.

Dichos cambios imponen a todo el sector de producción y comercialización de ropa retos importantes y en ocasiones ponen en juego su estabilidad y permanencia en el mercado. Es por ello que las microempresas dedicadas a la producción y comercialización están en una búsqueda incesante de nuevas herramientas que les permitan adelantarse a los cambios y que de alguna manera les permitan también estar preparados para afrontar las consecuencias de dichos cambios. Para ello es importante que las microempresas potencialicen sus capacidades operativas y de gestión para que puedan abarcar grandes mercados a nivel nacional e internacional.

En el presente trabajo previo a la obtención del título de Ingeniería en Gerencia y Liderazgo se pretende determinar la capacidad operativa y de gestión de las microempresa artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 – 3) años.

Para lograr lo antes mencionado en el párrafo anterior se proyecta a definir la fundamentación teórica referente a la valoración de las capacidades operativas y de gestión de las microempresas y también realizar un estudio de mercado para diagnosticar la situación actual de las mismas y finalmente valorar los procesos operativos y de gestión, utilizando una metodología de valoración presentando un análisis correlacional de las variables más importantes para que en un futuro se pueda implementar una estrategia de mejora.

# CAPÍTULO 1

## Plan de trabajo de titulación

### 1.1. Tema

Valoración de capacidades operativas y de gestión de las microempresas artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 -3) años.

### 1.2. Justificación del trabajo

En el sur de Quito existen varias microempresas artesanales que se dedican a la producción y comercialización de ropa de niños cuyas capacidades operativas y de gestión no han sido aún evidenciadas y potencializadas; por lo tanto es necesario determinar una valoración de los aspectos favorables y críticos a fin de contar con una herramienta que facilite un mejoramiento en los niveles de eficiencia y eficacia de este tipo de microempresas.

No existe un estudio de valoración de las capacidades operativas y de gestión de las microempresas dedicadas a la confección y comercialización de ropa de niños de (0 - 3) del sector de Chillogallo. Por lo tanto, los datos de esta investigación servirán para obtener un diagnóstico de las microempresas, y de esta manera proponer mejoras que impulsen su rendimiento y desarrollo local.

### 1.3. Delimitación

#### 1.3.1. Temporal

El estudio comprende el período 2014 - 2015.

#### 1.3.2. Espacial

Las microempresas artesanales que se encuentran ubicadas en el sector de la parroquia de Chillogallo, dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 -3) años.

Ubicación sector Chillogallo

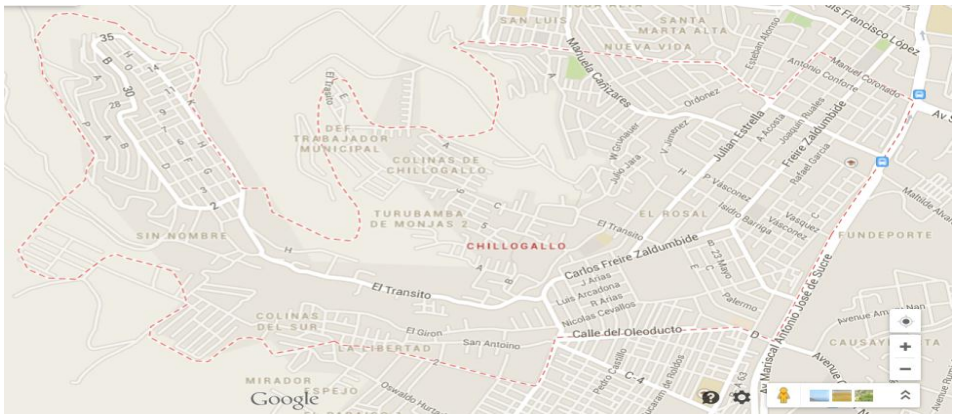


*Figura 1.* Ubicación sector Chillogallo. Fuente: (MAPS, 2014).

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

## 1.4. Planteamiento del problema

¿Cómo una valoración de las capacidades operativas y de gestión del sector textil, pueden proporcionar las pautas adecuadas para salir de un problema de estancamiento y afrontar los obstáculos del entorno interno y externo actuales en los que se encuentran sumidas las microempresas artesanales dedicadas a la confección de ropa de bebé de (0 – 3) del sector de Chillogallo?

## 1.5. Prognosis

No tener una guía a nivel operativo y de gestión para las microempresas ha provocado carencia de información concreta respecto a la capacidad instalada y de producción; por el temor a expandirse como empresas, éstas no han desarrollado sus habilidades por falta de conocimiento y por el miedo a fracasar. Pero es significativo señalar que con la expansión de las microempresas se dará un importante crecimiento en la economía del país.

En caso de continuar con la misma modalidad y no adoptar un plan de mejora, las empresas tendrán problemas que ocasionarían una desventaja competitiva, la misma que encarecería al producto e incluso podría llevarlas a la quiebra.

## 1.6. Intención

Obtener información de las microempresas artesanales que se dedican a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 -3) años, en el sector de Chillogallo, las mismas que desconocen sus capacidades operativas y de gestión, lo cual permitirá realizar una valoración para generar un diagnóstico apegado a la realidad de su gestión, dando a conocer cuáles son los puntos favorables y los puntos críticos y de esta manera contar con una herramienta inicial que facilite la visualización de un futuro para las empresas como también el mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia.

## 1.7. Objetivos

### 1.7.1. Objetivo general

Determinar la capacidad operativa y de gestión de las microempresas artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 -3) años.

### 1.7.2. Objetivos específicos

- Definir la fundamentación teórica referente a la valoración de las capacidades operativas y de gestión de las microempresas artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 -3) años.
- Realizar un estudio de mercado para diagnosticar la situación actual de las microempresas que se dedican a la producción y comercialización de ropa de niños.
- Valorar los procesos operativos y de gestión de las microempresas artesanales que se encuentran ubicadas en el sector de Chillogallo, dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 -3) años.

## 1.8. Beneficiarios de la propuesta de intervención:

Los beneficiarios directos son los dueños de las microempresas artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 - 3) años, que al recibir la información pueden hacer uso de la misma para desarrollar y potencializar sus capacidades operativas y de gestión que a su vez conlleva a mejorar las condiciones económicas y administrativas aumentado sus ingresos. Por otra parte están involucrados los trabajadores, los mismos que al mejorar las condiciones de las microempresas, obtendrán mejores remuneraciones y estabilidad laboral, así mismo obtienen beneficio los clientes ya que podrán adquirir un producto de calidad el cual cumpla sus expectativas satisfaciendo sus necesidades. Como beneficiario indirecto está el Estado, ya que con la información obtenida se puede proponer políticas de mejora para este sector micro-empresarial.

## Fundamentación teórica

## 1.9. Valoración de gestión empresarial

Evaluar la gestión consiste en apreciar el valor o nivel de excelencia de los procesos de las microempresas con el fin de determinar su eficacia y eficiencia, y de conocer en qué medida se están satisfaciendo las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

Para ello, es necesario comparar la realidad de las microempresas artesanales con un conjunto de criterios previamente establecidos, y considerar su nivel de excelencia. Este concepto es relevante para el presente trabajo de titulación ya que se enfoca en el tema central que es la valoración de capacidades operativas y de gestión, apreciando el valor de eficiencia y eficacia de los procesos, además conocer en qué medida se está satisfaciendo las expectativas de las microempresas artesanales. Entonces se cita los siguientes conceptos para dar un enfoque con claridad.

**La Gestión:** según Martínez, es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva - empresa, negocios o corporación – mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de

relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (Martínez, 2011),

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de información está contenido y representado en los indicadores de gestión.

La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos.

Se concluye que la gestión tiene que ver con la dirección, la forma eficiente o no de sus administrativos para alcanzar los objetivos pre establecidos.

**La gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:**

- **Gestión Estratégica:** se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno.

- **Gestión Táctica**: se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación.

- **Gestión Operativa:** se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y Control.

Por lo tanto la gestión estratégica se desarrolla en la dirección, la cual es la relación de la empresa con el negocio, y ésta es la base de la gestión táctica, misma que enmarca las funciones de organización y coordinación, obteniendo como resultado final la gestión operativa que tiene que ver con la función de ejecución y control.

El control de gestión se define como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, a poyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para analizarlos. (Martínez, 2011)

Por ende indica que el Control de Gestión es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

**Gestión Administrativa:** según Martínez, la gestión y la administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia. (Martínez, 2011)

**Gestión empresarial:** según Rubio, es una forma de producir, vender y administrar. Cuando decimos empresarial hacemos referencia al proceso de administración de una empresa, que engloba las tareas de planificación, dirección, organización, como así también evaluación o control del desarrollo empresarial**.** (Rubio, 2006)

Tanto la gestión administrativa como la empresarial guardan relación en la forma de administrar, englobando tareas de planificación, dirección y organización para de esta forma permitir a los organismos sociales productivos aprovechar sus recursos de la mejor forma.

**Capacidad o habilidad operativa:** según Rubio, es la capacidad, actitud y aptitud para realizar una actividad y lograr la consecución de objetivos. Es la destreza para ejecutar una actividad con capacidad y lograr propósitos previamente establecidos. La formación de las habilidades depende de las acciones, de los conocimientos y hábitos que conforma un sistema no aditivo que contiene la habilidad. (Rubio, 2006)

**El diagnostico empresarial:** según Herrera, es el proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional, y la salud de una organización. (Herrera, 2012).

Entonces para poder evaluar la capacidad operativa y de gestión de las microempresas artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0-3) años, de una manera adecuada, sistemática y fundamentada se debe aplicar un enfoque basado en procesos, ya que los resultados deseados se alcanzan más eficazmente cuando los recursos y las actividades se gestionan como un proceso; de esta manera se puede:

- Identificar, formalizar y gestionar los procesos necesarios para la consecución de los objetivos deseados.
- Comprender las necesidades de los clientes externos e internos.
- Evaluar los riesgos de los procesos.
- Asignar un propósito a cada proceso.
- Recoger datos e información relativa al objetivo.
- Comprender la información.
- Tomar decisiones equilibrando análisis de datos con experiencia e intuición según (Velazco, 2012)

## 1.10. Procesos:

Conjunto de actividades encadenadas, secuenciales. Es una secuencia de pasos dispuestos con lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico, son mecanismos de comportamiento diseñados para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. Conjunto de actividades encadenadas.

Según Tobón, es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno. (Tobón, 2012)

¿Qué es un proceso?

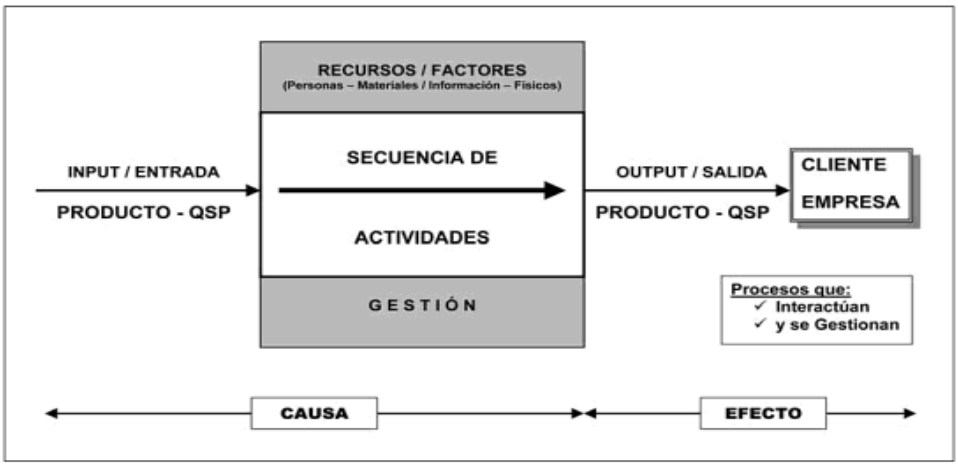


*Figura 2.* Elementos de un proceso. Fuente: (Velazco, 2012**)**

**Producción:** según Márquez, la creación de bienes y servicios. En el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, se define producción como la acción de producir, donde producir se entiende desde un punto de vista económico, como crear cosas y servicios con valor económico. (Márquez, 2013)

Según Koontz, es el conjunto de productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos solicitantes de la empresa. Los gerentes tienen la tarea de asegurar y utilizar los insumos de la empresa para transformarlos mediante las funciones gerenciales. (Harold Koontz, 2012)**.**

Analizando los dos autores citados, se puede decir que producción es la acción de producir, transformando la materia prima en un producto terminado, según el requerimiento de la dirección de la microempresa.

**Proceso productivo:** según Márquez, se entiende por proceso productivo a la forma de llevar a cabo la trasformación de los inputs en outputs mediante un conjunto organizado y estructurado de operaciones. (Márquez, 2013)

**Productividad:** según Martínez, es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos y servicios generados. Las empresas utilizan recursos económicos, materiales o técnicos, conforme a diversos sistemas de producción, para generarlos. (Martínez, 2011)

Lo anterior determina que los procesos están alineados a la eficiente y eficaz utilización de los recursos en relación con los productos elaborados.

**La competitividad de una empresa consiste en:** según Martínez, es crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar las preferencias de los consumidores en los mercados de productos y servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos, corto, mediano y largo. (Martínez, 2011)

El autor, considera que competitividad es la capacidad que tienen las microempresas para conquistar las preferencias de consumo de un mercado con sus productos. Esto da la pauta para que mediante indicadores medir cuan competitivo es su capacidad operativa y de gestión.

**Clasificación de los procesos:** los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas. Para esto es necesario tener un mapa de procesos, el mismo que es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización. Existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos, como se detalla a continuación:

Mapa de procesos

*Figura 3.* Mapa de procesos. Fuemte: . (R. Kaplan, 2014)

Según Kaplan, el mapa de procesos proporciona una perspectiva global-local, obligando a "posicionar" cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje. (R. Kaplan, 2014)
Además señala que existen tres tipos de procesos, los cuales ayudan a obtener los resultados de forma eficiente y eficaz.

**Procesos clave:**
Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.
En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente/ usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente/usuario.

**Procesos estratégicos**
Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente/usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Ejemplo: comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.

**Procesos de apoyo:** los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.

**Gestión por procesos:** según el documento de estrategias gerenciales, la gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en criterios de calidad total, en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua. (Estrategias Gerenciales, 2014).

Se entiende entonces, que la gestión por procesos ayuda a evidenciar las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Así mismo al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos.

## 1.11. Indicadores de gestión:

Según el documento de estrategias gerenciales, los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de una organización, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. (Estrategias Gerenciales, 2014).

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

Para esto se puede decir que los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía.

**Utilidad de los Indicadores de Gestión:** los indicadores de gestión se utilizan para evaluar el desempeño y los resultados de los mismos que son agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, lo que representa implementar un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración, con el fin de que se pueda efectuar y realizar enfoques estratégicos que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, que permita comprobar las diferentes etapas del proceso. Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión óptima, es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la microempresa.

Además los indicadores permiten tener un control adecuado sobre un proceso o una situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global .La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio o "producto" que ofrece cada organización.

Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves. Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de las personas involucradas en cada uno de los procesos incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos, en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles de la organización.

**Clasificación de los índices de gestión: s**on llamados también macro-índices, son el resultado global de la gestión en unidades estratégicas y operativas, que permiten monitorear el comportamiento total de la organización.

Los índices de gestión se clasifican en tres grupos principales

**a. Índices de gestión corporativos:**

Entre los índices de gestión corporativas se encuentran:

- La rentabilidad global de la compañía
- Los índices de crecimiento
- La participación en el mercado y
- Los índices de satisfacción del cliente.

**b. Índices de gestión por unidad estratégica de negocio:**

Son los resultados de cada área funcional de una compañía, por tal razón su definición está de acuerdo al tipo de estructura organizacional que tenga la empresa. Así, si la compañía tiene una estructura funcional, los índices se agrupan por áreas funcionales de mercado, finanzas, de producción, administración, recursos humanos y tecnología; Sin embargo, si la organización está estructurada en grupos de trabajo, los índices de gestión corresponderán a cada uno de los que integran la estructura organizacional.

**c. Índices de gestión operativos:**

Son el resultado de la gestión al nivel de unidades como integrantes de negocio, medido en cada una de las unidades estratégicas de negocio, es decir, se miden por tanto en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas del negocio.

Son índices de gestión operativos los resultados que se dan en las áreas de compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

Sin embargo, la anterior clasificación se ha tomado en referencia para determinar los indicadores a ser utilizados para el levantamiento de información de las diferentes microempresas artesanales a ser visitadas.

**Fórmulas**

Tabla 1. *Fórmulas de los Indicadores de Gestión*

| Área | Nombre del Indicador | Fórmula |
|---|---|---|
| **Indicadores para el área de suministros** | 1. Movilidad de los inventarios = | Inventarios / Capital Contable |
| | 2. Rotación de Inventarios = | Materia Prima empleada en el mes / Inventario Materia Prima |
| | 3. Rotación de créditos pasivos = | Compras Anuales / Saldo promedio de los proveedores*360 |
| **Indicadores para el área de recursos humanos** | 1. productividad De mano de Obra= | Producción / Horas Hombre |
| | 2. Importancia de los salarios = | Total salarios pagados / Costos de producción |
| | 3. Indicador de rotación de trabajadores = | Total de trabajadores retirados / Número promedio de trabajadores |
| | 4. Indicador Ventas- Trabajador = | Ventas totales / Número promedio de trabajadores |
| | | |
| **Indicadores de estructura financiera** | 1. Indicador Capital de Trabajo= | Capital de trabajo / Activo circulante |
| | 2. Indicador punto de equilibrio = | Punto de equilibrio / Ventas Totales |
| **Indicadores de productos y servicios** | 1. Índice de comercialidad = | Venta producto / Ventas Totales |
| | 2. Nivel de Calidad = | Total productos sin defectos / Total productos elaborados |
| **Indicadores para los medios de producción** | 1. Productividad maquinaria = | Producción Máquina |
| | 2. Indicador Mantenimiento-Producción= | Costo de mantenimiento / Costo de Producción |

Nota: Fórmulas de los indicadores de gestión. Fuente: (Estrategias Gerenciales, 2014).
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

## 1.12. Proceso de producción

En referencia al concepto de (Cartier, 2010), se considera que proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos insumos "entradas", denominados factores, en ciertos

elementos “salidas”, denominados productos, con la finalidad de incrementar su valor, y de tener “capacidad para satisfacer necesidades”.

Proceso de Producción

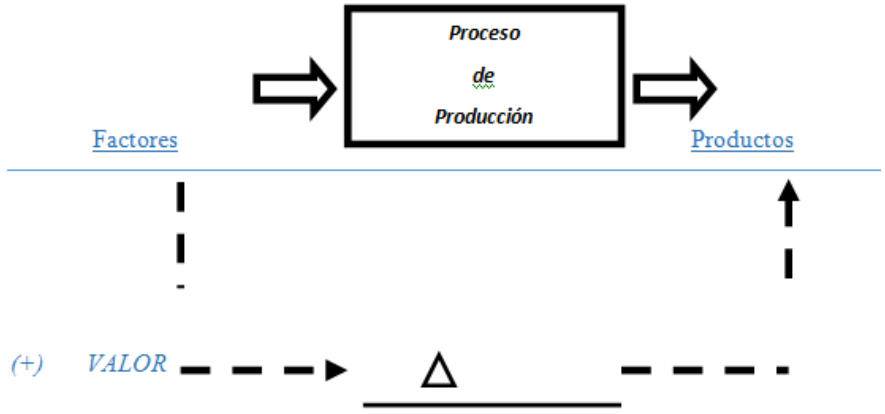


*Figura 4*. Proceso de Producción. Fuente: (Cartier, 2010)

Los elementos esenciales de todo proceso productivo son:

- Los factores o recursos: en general, toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos.
- Las acciones: ámbito en el que se combinan los factores en el marco de determinadas pautas operativas.
- Los resultados o productos: en general, todo bien o servicio obtenido de un proceso productivo.

La teoría de la producción estudia estos sistemas, asumiendo que esa noción de transformación no se limita exclusivamente a las transformaciones técnicas inducidas sobre determinados recursos materiales, propia de la actividad industrial. El concepto también abarca a los cambios “de modo”, “de tiempo”, “de lugar” o de cualquier otra índole, provocados en los factores con similar intencionalidad de agregar valor.

**Producto**: Según (Cartier, 2010), cualquier bien o servicio surgido de un proceso de producción es su “Producto”. Los productos son el resultado colectivo del desarrollo de las acciones que componen el proceso de su producción. Es decir que los

productos son aquellos que “diseñan” el proceso de producción, o más concretamente, quienes definen las acciones que deben desarrollarse para poder obtenerlos.

Pues bien , desde esta perspectiva, toda organización puede ser concebida como un proceso de producción integral, orientado a objetivos “finales” y conformado por procesos de producción particulares, cada uno de los cuales generadores de resultados productivos intermedios, que contribuyen, colectivamente, a la obtención de aquellos objetivos finales.

## 1.13. Proceso de comercialización

Se considera que la comercialización es el conjunto de acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios, las mismas que son realizadas por grandes empresas, medianas empresas y las microempresas.

Funciones de Comercialización:

Según (Rodriguez, 2012) las funciones universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta de bienes y servicios.

A continuación se detallan las funciones principales:

- Compra: Significa buscar y evaluar bienes y servicios para poder adquirirlos eligiendo el más beneficioso.
- Venta: Se basa en promover el producto para recuperar la inversión y obtener ganancia.
- Transporte: Se refiere al traslado de bienes o servicios necesario para promover su venta o compra de los mismos.
- Financiación: Provee el efectivo y crédito necesario para operar como empresa o consumidor.
- Toma de riesgos: Entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

Las funciones de la comercialización son ejecutadas por los productores, consumidores y especialistas en comercialización. Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar también las funciones de comercialización.

**Gerencia y comercialización**

Para realizar una comercialización buena y formal, en el ámbito empresarial el sistema gerencial es indispensable, ya que es el encargado de realizar ciertas tareas que garanticen una comercialización justa, legal y equitativa en ambas partes.

Por lo general la gerencia tiene tres tareas básicas:

1.- Establecer un plan o una estrategia de carácter general para la empresa

2.- Dirigir la ejecución de este plan.

3.- Evaluar, analizar y controlar el plan en su funcionamiento real.

Para lo antes citado se determina que estas tareas se pueden sintetizar como la planificación, la ejecución y el control. Cada una de estas tareas es indispensable para poder manejar una comercialización estable y provechosa para ambas partes que intervengan en un sistema comercial.

## 1.14. Microempresas

Según Álvarez, la microempresa en el Ecuador se ha constituido en una actividad clave para su desarrollo, debido a que preferentemente se orienta a la producción de bienes y servicios esenciales que se sustentan en el mercado interno, tiene una gran capacidad de generación de empleo, está constituido por capitales nacionales, utiliza varios insumos nacionales para la ayuda al ahorro de divisas. (Álvarez A. E., s.f.)

**Microempresa:** según el ministerio de industria y productividad, es aquella que tenga entre 1 a 10 trabajadores, un valor de ventas o ingresos brutos anuales inferiores a cien mil dólares de los Estados Unidos de América o un volumen de activos de hasta cien mil dólares. (MIPRO, 2013)

Se puede decir que se conoce como pequeñas empresas a las que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas

**Importancia de la microempresa:**

Según Álvarez, la microempresa ecuatoriana, en los últimos años, ha tenido una trascendental importancia, debido a su crecimiento dinámico tanto cuantitativo como cualitativo, ya sea por efectos del aparecimiento de la actividad petrolera en la década de los años setenta. Es fundamental que el Estado siga apoyando a este sector con la expedición de leyes y reglamentos que incentiven a la producción, con la elaboración de estudios de nuevos proyectos, de localización de las microempresas, de posibilidad de financiamiento, de capacitación, asistencia técnica, administrativa, financiera y otros de orden institucional, tributario, jurídico y político. (Álvarez A. E., s.f )

Por lo tanto Ecuador se encuentra, en particular, en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

- Contribuye al desarrollo económico social y productivo del país
- Combate a la pobreza
- Es un empleo de bajo costo
- Democratización del mercado de bienes y servicios
- Ahorro interno canalizado hacia la inversión productiva
- Fortalecimiento del sistema democrático y la gobernabilidad
- Origen del Sector Informal de la Economía. (Empresa, 2011)

**Objetivo de la microempresa:** Se han surgido algunos objetivos de la microempresa, entre estos se encuentra la maximización del beneficio, del personal, de los ingresos por ventas de los servicios que este presta y la del crecimiento.

**Los objetivos principales de una microempresa son:**

- Crear microempresas sustentables con mínimo costo financiero.
- Generar fuentes de trabajo estables en las comunidades
- Promover la cultura emprendedora

- Generar redes de apoyo de tipo técnico y financiero para la reinserción de los emprendedores en la actividad económica
- Marco legal sobre el cual se brindará el soporte y financiamiento a la microempresa.

Según (Monteros, 2005) en su libro de Manual de gestión Micro-empresarial manifiesta diferente tipos de objetivos:

Tabla 2. *Objetivos de una microempresa*

| | |
|---|---|
| **Objetivo de Comercialización** | La microempresa debe ser capaz de crear un cliente que constituya un soporte fundamental para su producción y mantenimiento. |
| **Objetivo de Innovación** | Debe ser capaz de innovar, de lo contrario la competencia lo dejará relegada. |
| **Recursos Humanos** | Debe determinar objetivos relacionados con el suministro, empleo y desarrollo de los recursos humanos. |
| **Objetivo de Productividad** | Debe emplearse adecuadamente los recursos y la productividad debe crear para que la microempresa sobreviva. |
| **Objetivo relacionado con las Dimensiones Sociales de la Microempresa.** | Debe afrontar responsabilidades sociales por cuanto existe en la sociedad y la comunidad, hasta el punto que asume su propia influencia sobre el ambiente. |
| **Objetivo de Supervivencia** | Le permite obtener de la actividad productiva o de servicios, los ingresos pata la realización de sus gastos básicos y mantener siempre un capital mínimo necesario para la reposición de materias primas, mano de obra y gastos de fabricación para la elaboración de los productos. |
| **Objetivos de Crecimiento** | Los resultados de la actividad productiva de la microempresa, permite a sus dueños ir fortaleciendo y creciendo en sus negocios y se refleja en mayores ingresos, mayor rotación de inventaros, mayor demanda de sus productos y consecuentemente mejores |

| | |
|---|---|
| | niveles de ganancias. |
| **Objetivo de rentabilidad** | Obtener ganancias es la acción de la mini organización, se logra si se fortalece las áreas de resultados, los mismos que dependerán de las estratégicas de cada microempresa. |

Nota: Tipos de Objetivos de una microempresa. Fuente: (Monteros, 2005)
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

Todos estos objetivos permiten que una organización micro-empresarial crezca, se desarrolle y se posicione en el medio con estrategias que busquen el comercio justo, el respeto de las leyes jurídicas y tributarias, la optimización de recursos y maximización de utilidades en beneficio particular y colectivo. Además que la microempresa busque un progreso de sus actividades tanto administrativas como operativas, que se plantee metas en pro de la innovación, satisfacción de necesidades, y competencia leal, que sus ganancias sean gestionadas para su mejora continua, y que cada día busque su perfeccionamiento en beneficio del cliente, empleados y colectividad.

**Misión** "La microempresa tiene como misión producir, comercializar o intermediar bienes y/o servicios para la satisfacción de necesidades de la colectividad, con calidad y eficiencia, con accesibilidad a todos los sectores sociales, en la pretensión de convertirse en el eje de desarrollo del país" (Monteros, 2005)

Según lo señalado se puede interpretar que la misión es el eje principal, la guía que debe tener la microempresa, fomentando siempre un servicio de calidad y con eficiencia, proyectándose a satisfacer necesidades colectivas generando un mejoramiento de los sectores sociales.

**Características de la microempresa**

Siendo la microempresa un ente derivado de empresa, tiene características que tienen las empresas en general, además de las características propias como microempresa, así tenemos:

- **La Concurrencia de la Voluntad Asociativa:** Quien o quienes constituyen libre y espontáneamente, sin concurrencia de ningún vicio de consentimiento, manifiestan expresamente su deseo de formar la microempresa y acuerdan en hacerlo.
- **Tiene una causa Micro empresarial Lícita:** Es decir, el fin para el cual se creó la microempresa es lícito. Para que nos sea más fácil identificar cuál es la causa micro empresarial basta preguntarnos: ¿Para qué formamos nuestra microempresa?
- **Posee un objeto Micro empresarial Lícito:** Que es la actividad o conjunto de actividades que la microempresa realiza dentro del giro de negocio.
- **Tiene un domicilio y un plazo de vida:** La microempresa tiene su local en determinada ciudad y calle, se ha creado para una duración de 10 años.
- **Tiene una normativa que puede ser interna como externa:** Esto puede ser:
    - **Interna:** Que generalmente reposa en el Estatuto; es decir son las reglas o disposiciones establecidas por los miembros de la microempresa.
    - **Externa:** Varia de acuerdo a la forma jurídica que adopta y al ente que la regula; por ende es la normativa jurídica externa que la sustenta.

Estas características permiten conocer la estructura principal de la microempresa la misma que define a una mini organización, y la diferencia de la pequeña o grande empresa. Son varias, las mismas que se sustentan en diferentes autores como se presenta a continuación:

Monteros indica: “En resumen las características de la microempresa son:

- La gran mayoría de las microempresa se dedican a la actividad comercial o de prestación de servicios y un pequeño porcentaje a las actividades de transformación
- Su estructura jurídica se asemeja a las sociedades de personas y eventualmente a las sociedades anónimas
- Es de tipo familiar
- Tiene la tendencia a mantenerse en los sitios donde iniciaron si actividad originalmente
- El objetivo predominante es el mercado local y eventualmente el regional
- Crece principalmente a través de la reinversión de sus utilidades
- Carecen de una estructura formal de organización
- Son soporte al desarrollo de grandes empresas
- Generalmente no cuentan con personal capacitado
- Existe una estrecha relación entre el microempresario y la comunidad. (Monteros, 2005)

Edgar Monteros (2005) amplia las características, buscando un análisis que las define de acuerdo al entorno y actividad donde se desarrollan y por último complementamos el bloque de las características con las señaladas por el siguiente autor:

Torres manifiesta:

- El conocimiento de un proceso de producción elemental es básico para la creación de este tipo de empresas.
- La inversión de capital es baja
- Su estructura organizativa es informal; el o los propietarios controlan personal y directamente las funciones básicas (producción, ventas y finanzas).
- En la mayor parte de las microempresas no se utiliza asesoría de ningún tipo. (Torres, 2005)

Como se puede apreciar todos los autores proporcionan características que definen y distinguen a una microempresa, la misma que se la califica como una organización a

pequeña escala, en la cual se llevan procesos y procedimientos igual a grandes empresas pero de dificultad minúscula. En el primer caso se enfoca más en las características cuantitativas mientras que el segundo priorizan las variables cualitativas.

**Ventajas y desventajas de la Microempresa**

a. **Ventajas de la microempresa:**

- ✓ Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- ✓ Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.

Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado. El conocimiento de las ventajas de una microempresa, dan a relucir que las actividades de micro emprendimiento son un empleo de inicio para profesionales, ya que la misma permite el crecimiento local y personal a bajo costo, de flexibilidad con miras a convertirse en grandes empresarios.

b. **Desventajas de la Microempresa**

- ✓ Sus integrantes generalmente tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- ✓ Dificultad de acceso a crédito.
- ✓ La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.

Como toda actividad de emprendimiento se corre un riesgo, y las desventajas permiten visualizar el camino que tiene una microempresa por eso es de vital importancia saber que la creación de una microempresa es el primer paso y que su desarrollo debe ir encaminado hacia la meta de una gran empresa porque su estancamiento originará la desaparición o liquidación de la misma

**Clasificación de la Microempresa: s**egún el nivel de proyección: Para la clasificación según la actividad se ha tomado a (Torres, 2005) el cual expresa:

a. **Microempresa de Subsistencia:** actividades micro empresariales primarias en las que no se da el fenómeno de acumulación de capital, usa los ingresos netos para consumo, sin mayor reinversión. Operan a partir de la lógica de producción individual o familiar. Se realizan a partir de muy bajo recursos, vinculaciones inestables y marginales con el mercado y mínimas posibilidades de generar algún tipo de excedentes.
b. **Microempresa de Expansión**: se limitan a garantizar la producción y permanencia en el mercado en condiciones de inestabilidad, apoyándose en el esfuerzo individual y produciendo una baja acumulación de capital. Posee menos de 10 empleados.
c. **Microempresa de Transformación:** es el estado en la evolución hacia la pequeña empresa. Hay un proceso de acumulación de capital más orientado a la incorporación de activos fijos. El propio crecimiento le obliga a iniciar la formalización y es común que se produzca la incorporación de trabajadores y se inicie una diferenciación de funciones.

Como se puede observar en esta clasificación el autor brinda una guía de acuerdo a la proyección que tiene la microempresa, la primera que es de subsistencia utiliza sus ingresos únicamente para consumo y nada reinvierte; la segunda de expansión que acumula un excedente mínimo de capital simplemente para garantizar su permanencia en el mercado, y por último, la de transformación que busca su expansión, crecimiento y desarrollo a través de la reinversión de su capital en activos fijos y se obliga a la formalización de sus procesos. Esté ultimo permite a la microempresa dar el paso a pequeña empresa.
Las microempresas deben tener la visión de transformación y no quedarse como microempresas de subsistencia, ni expansión debido a que se encontraran limitadas a bajos ingresos, y falta de competitividad en el medio

Según la Actividad Ejecutada: se toma como punto de partida a (Cantos, 2006) en el libro Diseño y Gestión de Microempresas manifiesta:

a. **Microempresa de Producción:** están dedicadas a la transformación de la materia prima, se incluye a la elaboración de artesanías.

b. **Microempresa de Comercio:** son las especializadas en la compra y venta de bienes y productos elaborados. Se especializan en revender el producto, sin haberlo transformado.
c. **Microempresa de Servicios:** son microempresas que utiliza una habilidad personal, con apoyo de algún equipo. Su cualidad es ser inmateriales y su acción es satisfacer una necesidad.

Esta clasificación está ligada a la actividad que se orienta la microempresa, en donde se tiene, la de producción que es la transformación de los recursos naturales, la segunda que es la transacción de compra y venta de bienes, por último, la de servicios en la que se utiliza el intelecto con apoyo en equipos tecnológicos. En todas ellas se da lugar a la creación de un emprendimiento como generación de empleo en actividades que satisfacen necesidades colectivas.

A continuación se desglosa un detalle del artesano ecuatoriano; Según La Ley de la Defensa del Artesano:

**Actividad artesanal:** es la práctica manual para la trasformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios con auxilio de máquinas, de equipos o herramientas, es decir que predomina la actividad manual sobre la intelectual.

**Artesano:** el artesano es el trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos, desarrolla su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas una cantidad no superior al 25% del capital fijado para la pequeña industria.

Este capital es de 250 mil dólares el monto máximo del activo fijo para la pequeña industria, con el propósito de guardar conformidad con la realidad económica del país. Con esta medida, a su vez, se ajusta el activo fijo para el artesano que se rige por el 25 por ciento del activo fijo de la pequeña empresa, es decir, 62.500.00 dólares, sus gastos no pueden exceder de $80.000,00 y sus ventas brutas $100.000,00. Esta resolución, busca clasificar al sector de una manera más real, dentro de los marcos establecidos en la Ley, preservando sus beneficios.

**Maestro de taller:** es la persona mayor de edad que, a través de los Colegios Técnicos de Enseñanza Artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido el título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura y de Trabajo y Recursos Humanos.

**Operario:** es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos-prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras y artesanías o la prestación de servicios, bajo la dirección de un Maestro de Taller.

**Aprendiz:** es la persona que ingresa a un taller artesanal o un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por un tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el código de trabajo.

**El taller artesanal** es el establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profeción y cumple con los siguientes requisitos:

- ✓ Que la actividad sea eminentemente artesanal;
- ✓ Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayor de cinco;
- ✓ Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido por la ley;
- ✓ Que la Dirección y responsabilidad del taller estén a cargo de un maestro de taller;
- ✓ Y que el taller se encuentre calificado debidamente por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Por lo tanto se dice que los artesanos son aquellos que practican una actividad eminentemente artesanal con predominio de actividad manual, dirigida personalmente por el artesano, tiene máximo un taller y cuenta con un máximo de 15 operarios y 5 aprendices, y un maestro de taller.

# CAPÍTULO 2

## Estudio de mercado

La presente investigación de mercado que se realiza permite conocer en qué situación se encuentra el mercado. En este caso se utiliza la investigación de mercado para conocer en qué estado se encuentran las microempresas artesanales y así poder evaluarlas con el fin de que en un futuro se pueda plantear mejoras de crecimiento que ayuden a este sector a optimizar tanto su gestión operativa y administrativa de una manera eficiente y eficaz.

Para el levantamiento de información se establece realizar un censo a las microempresas artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0-3) años, las mismas que se totalizan en siete. A continuación se detalla las encuestas a ser aplicadas, tanto a la parte operativa como a la dirección de cada una de las microempresas, las cuales facilitarán el acceso a la información para continuar con el proceso de valoración y análisis del mismo.

### 2.1. Evaluación para la dirección

1. **Manejo práctico de los problemas**
   a. ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué?**.....

   b. ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué?**.....

2. **Metas de la empresa**
   a. ¿Los objetivos y metas de su micro empresa son claros para todos?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué?**.....

b. ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué?**.....

3. **Planeación básica**

a. Tiene por escrito un plan de crecimiento de su microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

b. ¿Evalúa y actualiza sus planes?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

c. ¿Ha dejado de existir la improvisación en su microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

4. **Comunicación acertada de las ideas**

a. ¿Cree que existe una buena comunicación en su microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

b. ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

5. **Habilidad para hablar en público**

a. Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Explique**.....

6. **Liderazgo efectivo**

a. ¿La manera como usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

b. ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

c. ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

d. ¿Considera que usted predica con el ejemplo a los demás?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

7. **Relaciones humanas sin generar problemas**

a. ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

b. ¿El personal trabaja sin resentimientos?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

8. **Autoestima del personal**
   a. ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

   b. ¿El personal puede asimilar con facilidad sus cambios?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

   c. Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

9. **Integración de equipos de trabajo**
   a. Se mantiene un "espíritu de equipo en la microempresa"?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

   b. Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comenete**.....

10. **Reuniones de trabajo**
   a. ¿Se aprovecha "bien" el tiempo en las reuniones su microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

   b. ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

c. ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**11. Habilidades administrativas**

a. ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

b. ¿Existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar tareas?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

c. ¿El estilo de dirigir permite los cambios?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

d. ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

e. ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**12. Herramientas de calidad (estadísticas)**

a. ¿Llevan una relación de los tiempos “muertos” que se hayan presentado en el presente año?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

b. ¿Llevan una relación de pérdidas (clientes insatisfechos) ocasionadas por "mala calidad" en el servicio? Tome en cuenta los datos del presente año.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

c. ¿Conoce el monto ($) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concentrados.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

d. ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuáles servicios que presta ya son obsoletos?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**¿Por qué**?.....

e. ¿Tiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

f. ¿Lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

g. ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

h. ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

i. ¿Se utiliza indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc.? Conteste en caso de que tenga aplicación en su microempresa, en caso contrario pase a la siguiente pregunta.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**13. Capacitación interna**

a. ¿Existen instructores profesionales internos en su microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**14. Administración de proyectos**

a. ¿Se administran los proyectos que se presentan en forma "efectiva"?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

b. ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**15. Filosofía de la empresa**

a. ¿Existe una misión escrita e la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

b. ¿Se tienen identificados los valores de la microempresa, se tiene publicados y los conoce el personal?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

c. ¿Existe respeto para el personal?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**16. Calidad en el trabajo**

a. ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

b. ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene en la microempresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

c. ¿Se rechazan productos que tiene defectos mínimos?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

d. ¿Se evitan situaciones en las que se "abuse" del cliente (interno o usuario)?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Explique**.....

**17. Servicio de calidad al cliente**

a. ¿Se evita siempre el "maltrato" al cliente interno y al usuario externo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

b. ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc. Están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

c. ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

d. ¿Existe "seguimiento" al cliente después de haberle entregado el producto? De qué manera se lleva a cabo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**18. Acercamiento al benchmarking (intercambio de información)**

a. ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc, de su microempresa en comparación con las de otras microempresas similares?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**19. Desarrollo de actitudes positivas**

a. ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores? Indique de qué manera.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

b. ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

**20. Organización de los procesos de trabajo**

a. ¿Se cambian y se establecen continuamente métodos que eliminan las trabas burocráticas?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**Comente**.....

## 2.2. Evaluación para el área operativa

1. Cuando ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó

   ……

2. ¿Considera que su turno actual es suficiente para realizar su trabajo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

3. ¿Cree que su trabajo le proporciona beneficios a los clientes internos y externos de la empresa?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

4. ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

5. ¿Cuál de estas causas es la más relevante por la cual usted no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo? Siendo 1 el de mayor importancia.

| | |
|---|---|
| Falta de información | |
| Falta de materia prima necesaria | |
| Maquinaria en mal estado | |
| Ambiente laborar malo | |

6. Cuando tiene algún problema. ¿Cuenta con el apoyo de su jefe inmediato?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

7. ¿Cree necesario algún tipo de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

8. Cuando ingresó a la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) de la misma?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**9.** Considera que el estilo de supervisión de su jefe inmediato es bueno?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**10.** ¿Considera que el tiempo que tiene para realizar su trabajo diario es el suficiente?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**11.** ¿Concluye su labor en el tiempo establecido?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**12.** ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas maquinaria, materiales, insumos etc)

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**13.** Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**14.** Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**15.** ¿Su superior desarrolla acciones correctivas?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**16.** ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**17.** ¿Está de acuerdo con los objetivos fijados?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**18.** ¿Obtiene reconocimiento apropiado por su desempeño?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**19.** ¿Existen reuniones periódicas con su jefe inmediato?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**20.** ¿Considera que las relaciones entre la dirección de la empresa y los operarios son cordiales o adecuadas?

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**21. ¿**El sistema de evaluación que se aplica está basado en estándares reales**?**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

**22. ¿**Se han aplicado correctivos en base a sus sugerencias**?**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Sí** | | **No** | |

## 2.3. Tabulación y análisis del levantamiento de información de la dirección

El presente análisis determina los resultados obtenidos del levantamiento de información aplicado a todos los maestros de taller de las microempresas artesanales ubicadas en el sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 – 3) años.

1. Manejo práctico de los problemas
   a. ¿Utiliza alguna metodología para resolver problemas en su microempresa?

Metodología

*Figura 5.* Metodología Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 43% de los maestros de taller encuestados utilizan una metodología para resolver problemas en su microempresa, mientras que el 57% no utiliza metodología alguna.

b. ¿El personal analiza con detalle los problemas que se le presentan?

Análisis de problemas

*Figura 6.* Análisis de problemas Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 71% de los maestros de taller respondieron que el personal no analiza con detalle los problemas que se le presentan, mientras que el 29% respondió que sí.

Al no utilizar ninguna metodología para la resolución de problemas puede conllevar a obtener un resultado no favorable. La mayoría de decisiones aplicadas a los problemas pueden ser muy subjetivas debido a que estás no tienen un análisis profundo.

**2. Metas de la empresa**

a. ¿Los objetivos y metas de su micro empresa son claros para todos?

Objetivos y metas claras

*Figura 7.* Objetivos y Metas Claras. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 71% de los maestros de taller encuestados respondieron que los objetivos y metas de su micro empresa son claros para todos, mientras que el 29% respondió que no.

b. ¿Todo el personal conoce los objetivos y metas?

Objetivos-metas-conocimiento

*Figura 8.* Conocimiento de Obj. y Metas. Fuente. Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 71% de los maestros de taller encuestados plantean que el personal conoce los objetivos y metas, mientras que el 29% respondió que no.

Establecer metas es crucial para el éxito de la empresa es imprescindible que las microempresas tengan sus objetivos y metas bien definidos ya que esto permite enfocarse en la razón de ser y a donde pretenden llegar como microempresa, además sirven para medir el éxito de la misma. La vinculación de los objetivos y metas con el personal permite que las microempresas puedan alcanzar mejores resultados.

## 3. Planeación básica

a. Tiene por escrito un plan de crecimiento de su microempresa?

Plan de crecimiento escrito

*Figura 9.* Plan de crecimiento Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados respondieron que no Tiene por escrito un plan de crecimiento de su microempresa, mientras que el 14% respondió que sí.

b. ¿Evalúa y actualiza sus planes?

Evaluación-actualización plan

*Figura 10.* Evaluación y actualización. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados respondieron que no evalúan y actualizan sus planes, mientras que el 14% respondió que sí.

c. ¿Ha dejado de existir la improvisación en su microempresa?

Improvisación

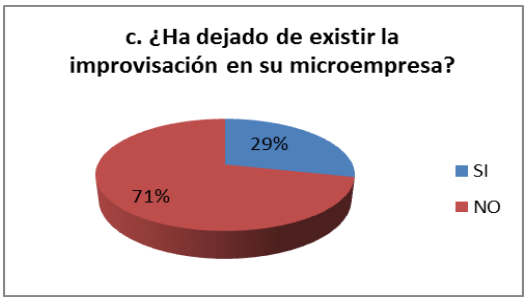


*Figura 11.* Improvisación en la microempresa Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 71% de los maestros de taller encuestados respondieron que no ha dejado de existir la improvisación en su microempresa, mientras que el 14% respondió que sí. La esencia de una empresa es tener bien definidos sus planes, el establecer un plan de

crecimiento, ayuda a conseguir el desarrollo de manera planificada y controlada y de esta forma los conocimientos y habilidades administrativas y operativas son decisivas para el éxito o fracaso, para la supervivencia y crecimiento de las microempresas artesanales. La mayoría de los planes establecidos pueden no estar enfocados ni actualizados a los cambios que se suscitan hoy por hoy. La formulación, evaluación y control de los planes de crecimiento son imprescindibles para alcanzar el desarrollo y éxito de las microempresas. La mayoría de los fracasos se deben a la falta de planificación para el desarrollo de su producción y comercialización.

**4. Comunicación acertada de las ideas**

a. ¿Cree que existe una buena comunicación en su microempresa?

Comunicación

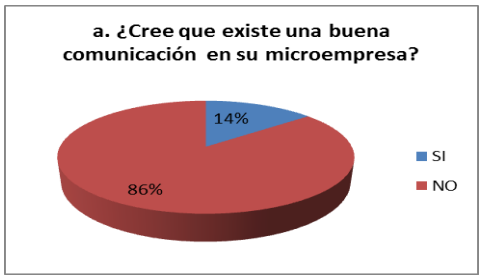


*Figura 12.* Comunicación Fuente:Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados creen que no existe una buena comunicación en su microempresa, mientras que el 14% respondió que sí.

b. ¿Usted informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su microempresa?

Información de cambios

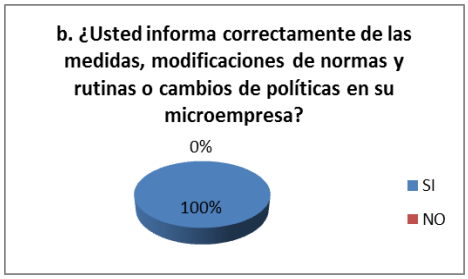


*Figura 13.* Información de cambios. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados informa correctamente de las medidas, modificaciones de normas y rutinas o cambios de políticas en su microempresa.

Ésta es la base fundamental en toda organización, al no mantener una buena comunicación puede conllevar a no obtener el objetivo establecido, entorpeciendo el proceso de las microempresas, obteniendo resultados no favorables para las mismas. Los cambios que se susciten deben ser informados de una manera oportuna y veraz, para contribuir al desempeño oportuno, evitando así tergiversación de la información.

5. **Habilidad para hablar en público**

   a. ¿Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta?

Presentación ante grupos

*Figura 14.* Presentación ante gruposFuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados Considera que usted y el personal encargado de hacer presentaciones o de hablar ante grupos lo hacen en forma correcta. Un trato cordial en el que prevalezca el respeto es primordial para toda presentación que se realice ante grupos, ya que en este proceso se debe proporcionar prioridad al cliente.

6. **Liderazgo efectivo**

   a. ¿La manera como usted se relaciona con sus colaboradores les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una

comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo.

Participación y reconocimiento

*Figura 15.* Participación y reconocimiento a colaboradores. Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

De la manera como se relacionan los maestros de taller encuestados con sus colaboradores, al 86% les conduce a tener participación en la toma de decisiones, a mantener una comunicación abierta y les proporciona motivación y reconocimiento a su trabajo, mientras que al 14% respondió no les transfiere a dicha participación.

b. ¿Sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas?

Sanción justa y equitativa

*Figura 16.* Sanción justa y equitativa Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

De los maestros de taller encuestados el 57% no sanciona de una manera justa y equitativa a los empleados que incurren en fallas, mientras que el 43% si lo hace.

c. ¿Se trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto?

Convencer diferentes criterios

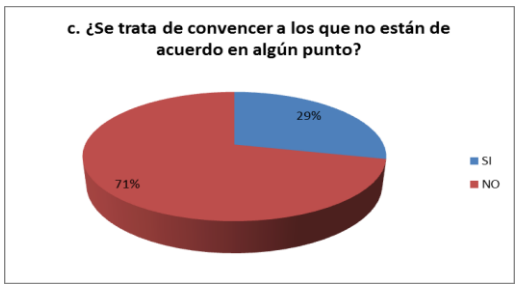


*Figura 17.* Convencimiento de criterio. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

De los maestros de taller encuestados el 71% no trata de convencer a los que no están de acuerdo en algún punto, mientras que el 29% si lo hace.

d. ¿Considera que usted predica con el ejemplo a los demás?

Predica con el ejemplo

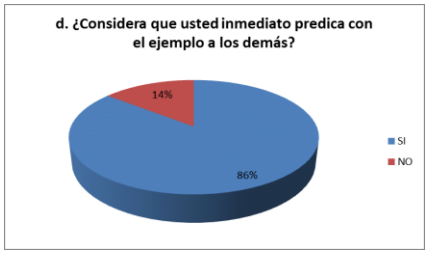


*Figura 18.* Predica con el ejemplo Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

De los maestros de taller encuestados el 86% considera que predican con el ejemplo a los demás, mientras que el 14% no lo hace.

Ser como un amigo más de los empleados conlleva a que colaboren en todo lo que se necesita para sacar adelante el trabajo, así mismo, por la confianza que se les brinda y la participación que se les proporciona hará que respondan con ahínco a las tareas que se les asigna. Es importante tomar acciones correctivas y que éstas sean justas y

equitativas para evitar posibles resentimientos con los trabajadores para que el ambiente laboral sea armónico. La apertura a tomar sugerencias por parte de los trabajadores permite afianzar los lazos entre empleado y empleador, así mismo la vinculación del jefe inmediato en los procesos lo hace parte del equipo de trabajo, esto implica que los trabajadores tomen interés al máximo en sus actividades proyectadas.

7. **Relaciones humanas sin generar problemas**

   a. ¿El personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros?

Comunicación de sentimientos

*Figura 19.* Comunicación de sentimientos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados manifiesta que el personal sabe comunicar sus sentimientos a sus compañeros, mientras que el 14% no lo hace.

   b. ¿El personal trabaja sin resentimientos?

Sin resentimientos

*Figura 20.* Trabajo sin resentimientos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados manifiesta que el personal trabaja sin resentimientos, mientras que el 14% no lo hace. Se considera que las relaciones humanas son esenciales para que las personas puedan desarrollar su potencial individual y establecer el vínculo con los demás es importante en el área de trabajo, ya que si no se desarrolla en forma amistosa pueden afectar a la productividad y la eficiencia de la microempresa. El maestro de taller debe conformar equipos de trabajo donde existan buenas relaciones, minimizando las discordias y evitando los ambientes conflictivos.

**8. Autoestima del personal**

a. ¿Saben las personas lo que son capaces de lograr?

Conocimiento de capacidad de logros

*Figura 21.* Capacidad de Logros. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados, manifiesta que su personal sabe de lo que son capaces de lograr.

b. ¿El personal puede asimilar con facilidad sus cambios?

Asimilitud de cambios

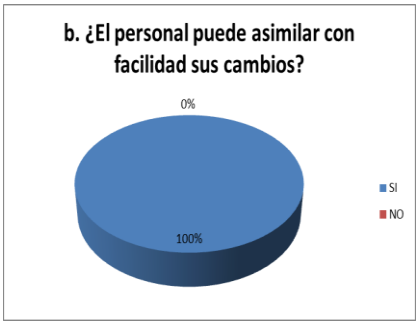


*Figura 22.* Asimilitud de cambios Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados, manifiesta que su personal puede asimilar con facilidad sus cambios.

c. ¿Hay madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas?

Madurez emocional para conseguir metas

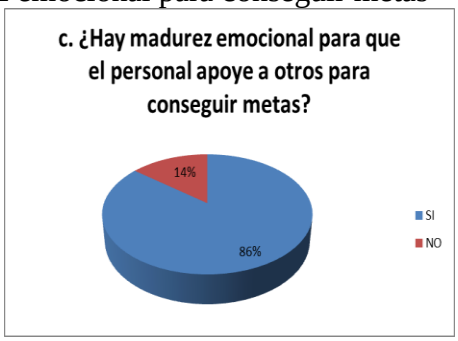


*Figura 23.* Madurez emocional Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados manifiesta que si existe madurez emocional para que el personal apoye a otros para conseguir metas, mientras que el 14% no lo hace.

El hecho de que los trabajadores tengan una maduréz emocional y una autoestima elevada facilita la asimilación y adaptación de cambios, es relevante para los trabajadores ya que como un elemento refleja la importancia y la capacidad de una persona.

**9. Integración de equipos de trabajo**

a. Se mantiene un "espíritu de equipo en la microempresa"

Espíritu de equipo

*Figura 24.* Espíritu de equipo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados manifiesta que si se mantiene un "espíritu de equipo en la microempresa", mientras que el 14% no lo hace.

b. ¿Hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros?

Ausencia de conflictos y desconfianza

*Figura 25.* Ausencia de conflictos y desconfianza Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 57% de los maestros de taller encuestados manifiesta que si hay ausencia de conflictos y desconfianza entre compañeros, mientras que el 43% manifiesta que no. Mantener un espíritu de equipo en las microempresas es la base fundamental para el desarrollo y realización de los procesos, cuando es bien integrado funciona como una unidad en pro de la meta en común. La presencia de conflictos es natural e importante ya que permiten a los implicados confrontar ideas y llegar a conclusiones, mantenerse abiertos y escuchar alternativas.

**10. Reuniones de trabajo**

a. ¿Se aprovecha "bien" el tiempo en las reuniones su microempresa?

Aprovechamiento de tiempo en reuniones

*Figura 26.* Tiempo en reuniones Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados manifiesta que si se aprovecha "bien" el tiempo en las reuniones su microempresa.

b. ¿Siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones?

Consensos y acuerdos sin fricciones

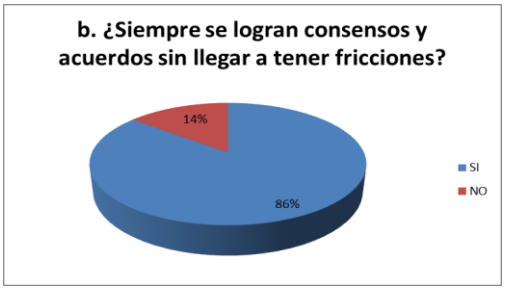


*Figura 27.* Consensos y acuerdos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados manifiesta que siempre se logran consensos y acuerdos sin llegar a tener fricciones, mientras que el 14% manifiesta que no.

c. ¿Los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de la microempresa?

Acuerdos contribuyen al crecimiento

*Figura 28.*Contribución de acuerdos al crecimiento. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados manifiesta que los acuerdos que se logran contribuyen al crecimiento de su microempresa.

Las reuniones de trabajo son indispensables para la toma de decisiones o planificar acciones en común, siempre y cuando se aproveche bien el tiempo para establecer objetivos y metas claras y concisas, evitando desacuerdos y fricciones, por ende estos acuerdos debe contribuir al crecimiento de la microempresa.

**11. Habilidades administrativas**

a. ¿Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo?

Proceso administrativo-cumplimiento de trabajo

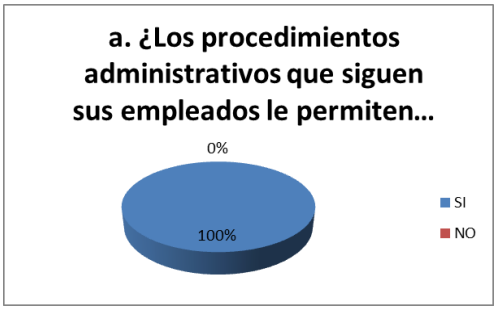


*Figura 29.* Cumplimiento de trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados manifiesta que Los procedimientos administrativos que siguen sus empleados le permiten cumplir con su trabajo.

b. ¿Existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar tareas?

Apoyo de dirección

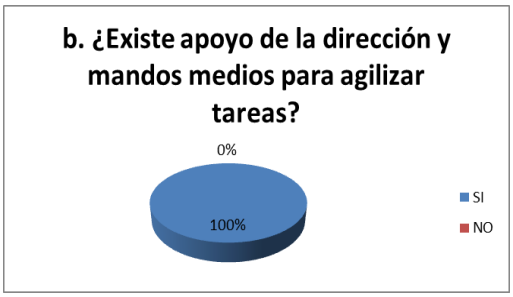


*Figura 30.* Apoyo de dirección para agilizar tareas. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados manifiesta que si existe apoyo de la dirección y mandos medios para agilizar tareas.

c. ¿El estilo de dirigir permite los cambios?

Estilo de dirigir- cambios

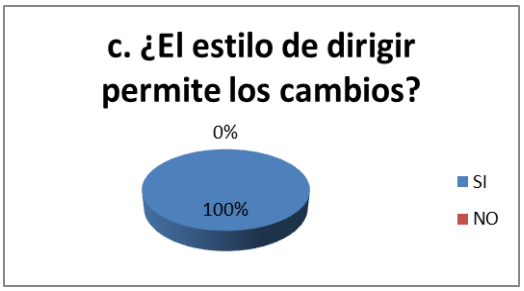


*Figura 31*. Estilo de dirigir-cambios Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados manifiesta que el estilo de dirigir permite los cambios.

d. ¿Se analizan los errores para evaluar posibles cambios?

Análisis de errores-evaluación de cambios

*Figura 32*. Evaluación de cambios. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados manifiesta se analizan los errores para evaluar posibles cambios.

e. ¿Se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor?

Nuevos sistemas de trabajo

*Figura 33.* Nuevos sistemas de trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados manifiesta que si se prueban nuevos sistemas de trabajo para laborar mejor.

Los procedimientos administrativos que se aplican deben permitir que se cumpla con el trabajo a cabalidad, debe existir un constante apoyo por parte de la dirección para agilizar las tareas, es importante potencializar las capacidades y desarrollar habilidades en cada uno de los trabajadores para que puedan mejorar su desempeño, analizando y evaluando cambios que vayan en beneficio de la microempresa manteniendo una mente abierta para probar nuevos sistemas de trabajo y así obtener mejoras en los resultados.

## 12. Herramientas de calidad (estadísticas)

a. ¿Llevan una relación de los tiempos "muertos" que se hayan presentado en el presente año?

Tiempos muertos

*Figura 34.* Relación de Tiempos muertos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 29% de los maestros de taller encuestados manifiesta que si llevan una relación de los tiempos "muertos" que se hayan presentado en el presente año, mientras que el 71% manifiesta que no.

b. ¿Llevan una relación de pérdidas (clientes insatisfechos) ocasionadas por "mala calidad" en el servicio? Tome en cuenta los datos del presente año.

Clientes insatisfechos

*Figura 35.* Clientes insatisfechos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 29% de los maestros de taller encuestados manifiesta que si llevan una relación de pérdidas (clientes insatisfechos) ocasionadas por "mala calidad" en el servicio durante el último año, mientras que el 71% manifiesta que no.

c. ¿Conoce el monto ($) que han originado los desperdicios injustificados? Pueden considerarse como desperdicios materiales, horas-hombre, viajes injustificados, procedimientos no concentrados.

Monto originado desperdicios injustificados

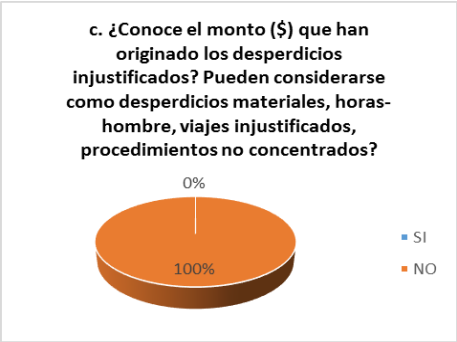


*Figura 36.* Desperdicios injustificados. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados NO conoce el monto ($) que han originado los desperdicios injustificados.

d. ¿Sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuáles servicios que presta ya son obsoletos?

Equipos-productos-servicios obsoletos

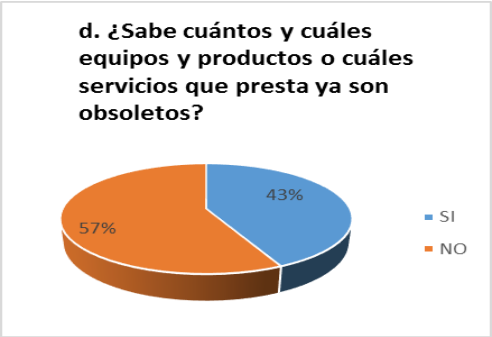


*Figura 37.*Equipos y productos obsoletos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 43% de los maestros de taller encuestados si sabe cuántos y cuáles equipos y productos o cuáles servicios que presta ya son obsoletos, mientras que el 71% manifiesta que no.

e. ¿Tiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores?

Perdidas por ausencia de operarios

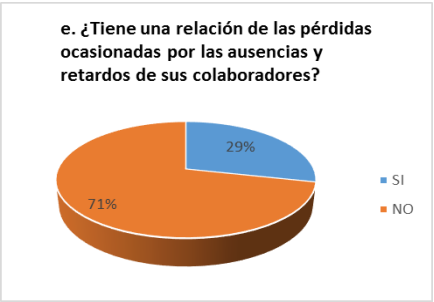


*Figura 38.* Pérdidas por aunsencia de operarios. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 29% de los maestros de taller encuestados si mantiene una relación de las pérdidas ocasionadas por las ausencias y retardos de sus colaboradores, mientras que el 71% no lo hace.

f. ¿Lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes?

Gastos generados-quejas

*Figura 39.* Gastos generados por quejas. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados NO lleva una relación de los gastos generados por las quejas de sus clientes.

g. ¿Se mide el incremento de la productividad del personal a su cargo?

Medición incremento de productividad del personal

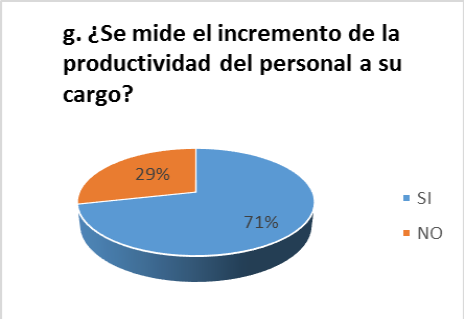


*Figura 40.* Medición de Incremento de productiviidad. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 29% de los maestros de taller encuestados NO mide el incremento de la productividad del personal a su cargo, mientras que el 71% si lo hace

.

h. ¿Se toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad?

Medidas para incrementar productividad

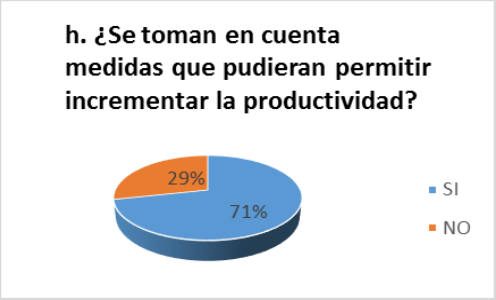


*Figura 41.* Incremento de productividad. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 29% de los maestros de taller encuestados NO toman en cuenta medidas que pudieran permitir incrementar la productividad, mientras que el 71% si lo hace.

i. ¿Se utiliza indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc.? Conteste en caso de que tenga aplicación en su microempresa, en caso contrario pase a la siguiente pregunta.

Utilización de indicadores para medir procesos

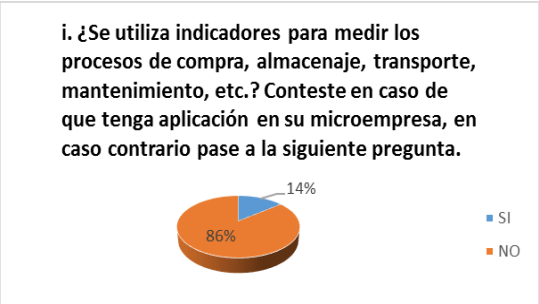


*Figura 42.* Utilización de indicadores para procesosFuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados NO utiliza indicadores para medir los procesos de compra, almacenaje, transporte, mantenimiento, etc. mientras que el 14% si lo hace.

En el funcionamiento de cualquier proceso administrativo se originan ciertas debilidades que es necesario detectar lo antes posible puesto que su existencia origina pérdidas de calidad en el producto final o pérdidas económicas en la microempresa, el hecho de manejar unas herramientas de calidad (estadísticas) oportunas, llevando una relación de tiempos muertos, clientes insatisfechos, montos originados por desperdicios, equipos y productos obsoletos, pérdidas ocasionados por ausencias y retardos de los colaboradores, los gastos generados por quejas de clientes, medición del incremento de la productividad del personal, e indicadores que permitan medir los procesos de compra, almacenaje, transporte y mantenimiento, etc. Permite a las microempresas incrementar su su productividad, dando a sus procesos un valor agregado para que funcionen en forma óptima, generando así homogeneidad en sus productos finales que transmitan la confianza que cada producto que se elabora está realizado con minuciosidad y cuidado, siempre enfocado a las necesidades del cliente.

**13. Capacitación interna**

a. ¿Existen instructores profesionales internos en su microempresa?

Existencia de instructores profesionales

*Figura 43*. Existencia de instructores profesionales Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados manifiesta que NO Existen instructores profesionales internos en su microempresa, mientras que el 14% si tiene instructores profesionales.

Capacitar a los trabajadores es la mejor forma de optimizar su desempeño y ayudar al crecimiento personal, además de contribuir al crecimiento del recurso humano satisface las necesidades de los proyectos y objetivos de la microempresa ya que la capacitación es un pilar fundamental en el desarrollo de las aptitudes de los trabajadores y el consecuente reflejo de resultados óptimos.

### 14. Administración de proyectos

a. ¿Se administran los proyectos que se presentan en forma "efectiva"?

Administración de proyectos

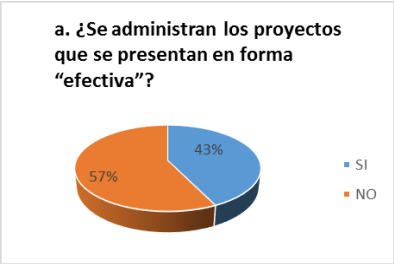


*Figura 44.* Adminitración de proyectos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 57% de los maestros de taller encuestados manifiesta que NO administran los proyectos que se presentan en forma "efectiva", mientras que el 43% si lo hace.

b. ¿Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos?

Aplicación de metodologías de proyectos

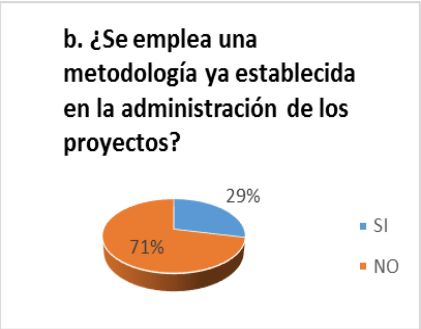


*Figura 45.* Metodologías de proyectos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 71% de los maestros de taller encuestados manifiesta que NO Se emplea una metodología ya establecida en la administración de los proyectos, mientras que el 29% si lo hace.

La administración de los proyectos en una forma efectiva asegura el adecuado desarrollo y ejecución de los mismos evitando o minimizando desviaciones en aspectos importantes como costo, tiempo y alcance, lo cual proporciona una gran ventaja competitiva al asegurar el éxito del proyecto. Además es indispensable emplear una metodología para la ejecución de los mismos facilitando la toma de decisiones y de esta manera mejorar la productividad de los recursos, disminuyendo costos, asegurando la generación de valor para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

**15. Filosofía de la empresa**

a. ¿Existe una misión escrita e la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su microempresa?

Misión escrita

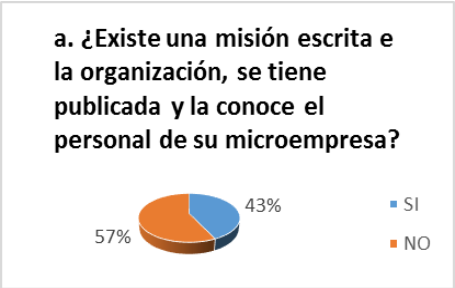


*Figura 46*. Publicación y conocimiento de misión. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 57% de los maestros de taller encuestados manifiesta que NO eexiste una misión escrita e la organización, se tiene publicada y la conoce el personal de su microempresa, mientras que el 43% manifiesta que si existe.

b. ¿Se tienen identificados los valores de la microempresa, se tiene publicados y los conoce el personal?

Identificación de Valores

*Figura 47.* Identificación y conocimiento de valores. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 71% de los maestros de taller encuestados manifiesta que NO se tienen identificados los valores de la microempresa, se tiene publicado y los conoce el personal, mientras que el 29% si lo tiene.

c. ¿Existe respeto para el personal?

Respeto hacia el personal

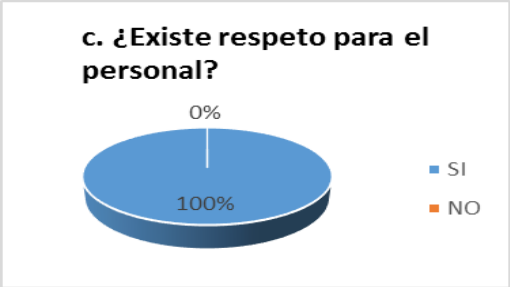


*Figura 48.* Respeto hacia el personal. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados mantiene respeto para el personal.

Es importante mantener una filosofía en las microempresas, ya que se enfoca en el desarrollo y competitividad de las mismas y la visión de cada trabajador, ya que está sujeta a la planeación de lo que se quiere y a donde se quiere llegar. Por ende conlleva a los valores creencias y prácticas, por ello es indispensable definir y difundir la filosofía y así generar un sentimiento de pertenencia entre el trabajador y el establecimiento.

## 16. Calidad en el trabajo

a. ¿El personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas?

Convencimiento de mejora en el personal

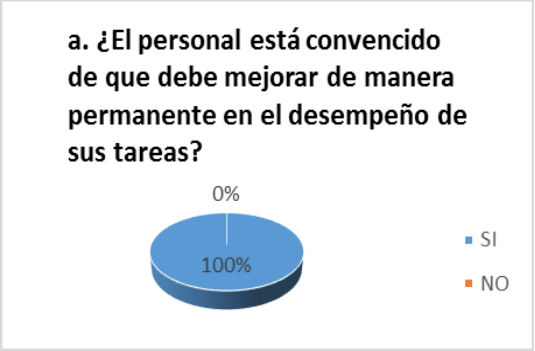


*Figura 49.* Convecimiento de mejora en el desempeño. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados manifiesta que el personal está convencido de que debe mejorar de manera permanente en el desempeño de sus tareas.

b. ¿Existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene en la microempresa?

Disciplina, orden, seguridad e higiene

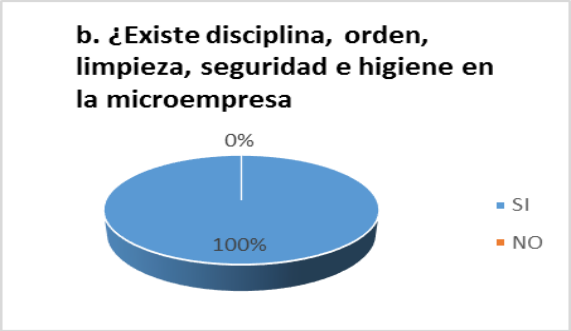


*Figura 50.* Disciplina, orden, seguridad e higiene. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados manifiesta que existe disciplina, orden, limpieza, seguridad e higiene en la microempresa.

c. ¿Se rechazan productos que tiene defectos mínimos?

Rechazo de productos defectuosos

*Figura 51.* Rechazo de productos defectuosos. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 57% de los maestros de taller encuestados manifiesta que SI se rechazan productos que tiene defectos mínimos, mientras que el 43% no lo hace.

d. ¿Se evitan situaciones en las que se "abuse" del cliente (interno o usuario)?

Evitan situaciones de abuso al cliente (interno o usuario)

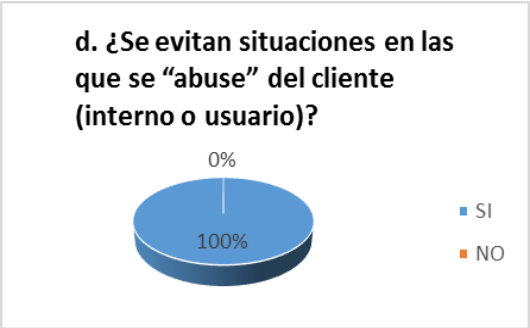


*Figura 52.* Evitan situaciones de abuso al cliente. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados evitan situaciones en las que se "abuse" del cliente (interno o usuario).

Se debe generar un sentimiento de pertenencia para que los trabajadores estén convencidos en mejorar de forma permanente el desempeño de sus tareas, de esta forma brindar un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades de los clientes y generando una mayor rentabilidad para la microempresa.

**17. Servicio de calidad al cliente**

a. ¿Se evita siempre el "maltrato" al cliente interno y al usuario externo?

Evitan maltrato cliente interno/externo

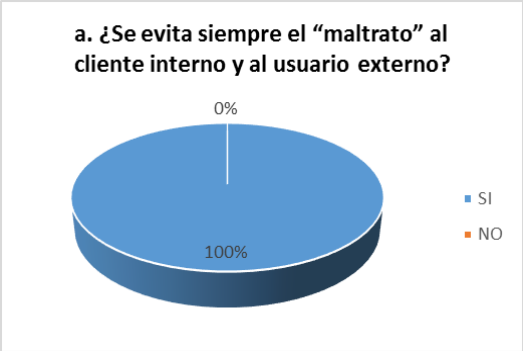


*Figura 53.* Evitan maltrato al cliente interno/externo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados evitan siempre el "maltrato" al cliente interno y al usuario externo.

b. ¿Los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc. Están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo?

Facilidad de atención y servicio de excelencia

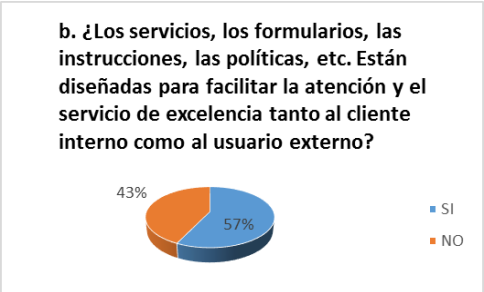


*Figura 54.* Facilidad de tención y servicio de excelencia. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 57% de los maestros de taller encuestados manifiesta que los servicios, los formularios, las instrucciones, las políticas, etc. SI están diseñadas para facilitar la atención y el servicio de excelencia tanto al cliente interno como al usuario externo, mientras que el 43% no lo hace.

c. ¿Sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo?

Prestación de atención al cliente

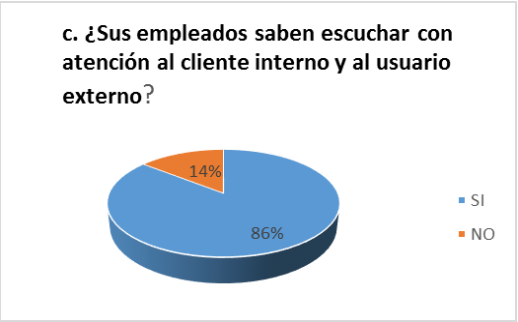


*Figura 55.* Prestación de atención al cliente. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados manifiesta que sus empleados saben escuchar con atención al cliente interno y al usuario externo, mientras que el 14% no lo hace.

d. ¿Existe "seguimiento" al cliente después de haberle entregado el producto? ¿De qué manera se lleva a cabo?

Seguimiento post-venta

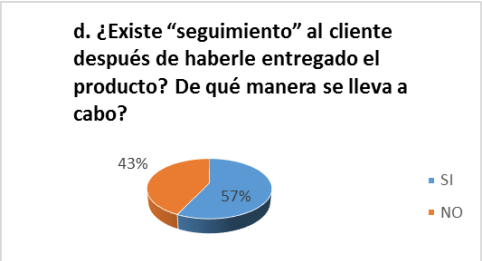


*Figura 56.* Seguimiento post-venta. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 57% de los maestros de taller encuestados indica que existe “seguimiento” al cliente después de haberle entregado el producto, mientras que el 43% no hace seguimiento.

Brindar un servicio de calidad hacia el cliente es imprescindible para la existencia de la microempresa, ya que constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso, todo debe estar diseñado para facilitar la atención y servicio de excelencia  además de ello se debe realizar un seguimiento del servicio prestado o producto entregado para medir la satisfacción de los mismos.

**18. Acercamiento al benchmarking (intercambio de información)**

a, ¿Se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su microempresa en comparación con las de otras microempresas similares?

Comparación sistemática con relación a otras microempresas

*Figura 57.* Comparación sistemática. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los maestros de taller encuestados indica que se compara de forma sistemática el rendimiento, la mejora, el desempeño, etc., de su microempresa en comparación con las de otras microempresas similares.

Realizar una analisis comparativo con las demás microempresas puede ayudar a determinar las debilidades o fortalezas que se tiene como microempresa, así se puede realizar una planificación estratégica para el buen desempeño y mejora de los procesos de las microempresas.

## 19. Desarrollo de actitudes positivas

a. ¿Existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores? Indique de qué manera.

Reconocimiento actuaciones de personal

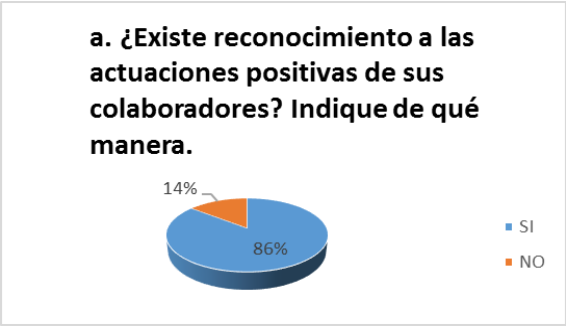


*Figura 58*. Reconocimiento actuaciones de personal. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

En el 86% de los talleres visitados-encuestados existe reconocimiento a las actuaciones positivas de sus colaboradores, mientras que en el 14% no existe.

b. ¿Se mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes?

Revisión constante de tareas

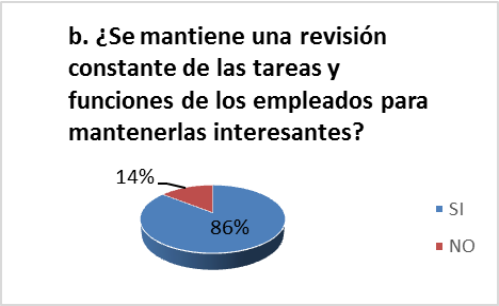


*Figura 59*. Revisión constante de tareas y funciones. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 86% de los maestros de taller encuestados mantiene una revisión constante de las tareas y funciones de los empleados para mantenerlas interesantes, mientras que en el 14% no lo tiene.

El reconocimiento efectivo y oportuno a los colaboradores de una organización es primordial ya que ayuda a mantener a los trabajadores comprometidos y satisfechos con la microempresa, de esta forma se incentiva a mejorar sus destrezas y a potencializar sus capacidades, obteniendo mejores resultados en su labor.

**20. Organización de los procesos de trabajo**

a. ¿Se cambian y se establecen continuamente métodos que eliminan las trabas burocráticas?

Métodos para eliminación de trabas burocráticas

*Figura 60.* Métodos para eliminación de trabas burocráticas. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 29% de los maestros de taller encuestados cambian y establecen continuamente métodos que eliminan las trabas burocráticas, mientras que en el 71% no lo hace.

El cambiar y establecer continuamente métodos que permitan obtener una organización rápida y oportuna en los procesos, conlleva a alcanzar los resultados con eficiencia y eficacia. Ya que los procesos son la base operativa y estructural de las microempresas y cuando son organizados le dan un valor agregado.

1. **<u>Tabulación y análisis del levantamiento de información del área operativa</u>**

El presente análisis determina los resultados obtenidos del levantamiento de información aplicado a los operarios de las microempresas artesanales ubicadas en el sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de bebé de (0 – 3) años.

1. Cuando ingresó en la empresa? Mencione un motivo por el cual ingresó

Tiempo promedio de años de trabajo operarios

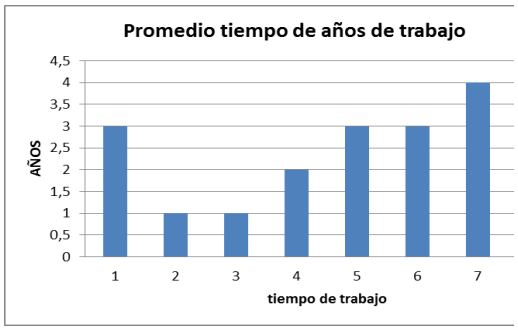


*Figura 61*. Promedio de años de trabajo Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

Según los resultados obtenidos el motivo principal de los operarios para ingresar a laborar en las microempresas ha sido la necesidad económica, lo cual tiene relación a su formación académica ya que es un factor de impedimento para que puedan acceder a otra fuente de trabajo, por otro lado se ha calculado el tiempo promedio de los años que trabajan, el mismo que se refleja en 2.43 años, esto indica que el nivel de rotación de operarios es alto, para lo cual es indispensable que las microempresas brinden una estabilidad laboral enfocándose en que el tiempo que los operarios dedican a sus microempresas le dan un valor agregado ya que con la experiencia ellos pueden aportar con opciones de mejora a los procesos, además considerar que para mantener su trabajo es mantener su fuente de ingresos.

**2.** ¿Considera que su turno actual es suficiente para realizar su trabajo?

Turno de trabajo

*Figura 62.* Turno de trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 91% de los operarios encuestados consideran que el turno actual es suficiente para realizar su trabajo diario, mientras que el 9% da una respuesta negativa. El turno actual en el cual desempeñan su trabajo es el necesario para cumplir la tarea diaria.

**3.** ¿Cree que su trabajo le proporciona beneficios a los clientes internos y externos de la empresa?

Proporción de beneficios a cliente interno y externo

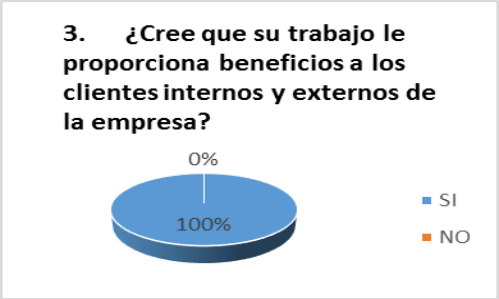


*Figura 63.* Beneficios a cliente interno y externo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de los operarios que trabajan en los talleres artesanales consideran que su trabajo proporciona beneficios tanto a los clientes internos como externos de las microempresas. Es imprescindible para los trabajadores ser parte del proceso en el

que al obtener los resultados deseados logran satisfacer las necesidades del cliente externo así como el cumplimiento del trabajo a los clientes internos ya que esto ayuda a fortalecer el trabajo en equipo.

**4.** ¿Conoce a fondo el trabajo que debe desempeñar?

Conocimiento de trabajo

*Figura 64.* Conocimiento de trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 83% de los operarios conocen a fondo el trabajo que deben desempeñar, mientras que el 17% no tienen la información necesaria. La mayoría de los operarios conocen el trabajo que deben desempeñar, esto debido a la comunicación generada internamente en las microempresas, pero se considera que es necesario la aplicación de un manual de funciones inherentes a cada puesto de trabajo con la finalidad de dar a conocer a cada trabajador sus funciones y su aplicación inmediata, esto con el propósito de que exista una organización a nivel de talento humano.

**5.** ¿Cuál de estas causas es la más relevante por la cual usted no pueda desempeñar adecuadamente su trabajo? Siendo 1 el de mayor importancia.

Factores para el desempeño del trabajo

*Figura 65.* Factores para el desempeñodel trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

**6.** Cuando tiene algún problema. ¿Cuenta con el apoyo de su jefe inmediato?

Apoyo de jefe inmediato

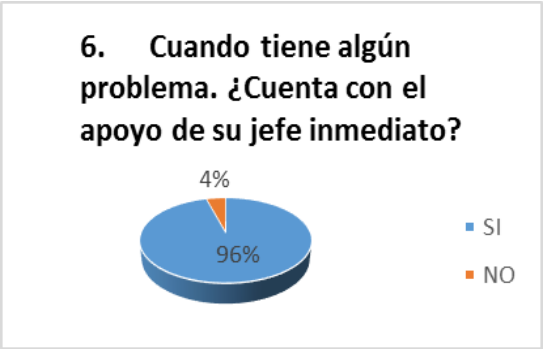


*Figura 66.* Apoyo de jefe inmediato. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 96% de los operarios manifiesta que; cuando tienen algún problema siempre cuentan con el apoyo de su jefe inmediato que en este caso sería él maestro de taller y un 4% nos dice que no cuentan con el apoyo y suelen resolver los problemas solos. Contar con el apoyo del jefe inmediato es primordial para los trabajadores ya que de esta manera se reducen los temores y se genera seguridad al momento de realizar su trabajo, logrando así un desempeño alto y eficiente.

**7.** ¿Cree necesario algún tipo de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia?

Capacitación

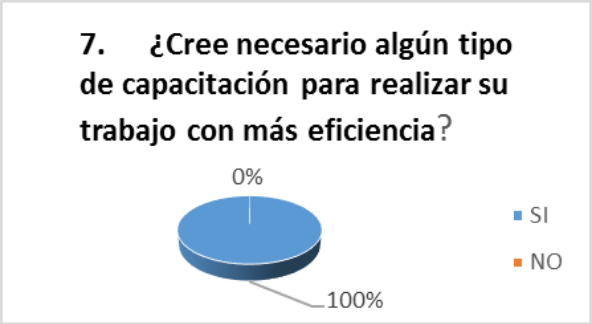


*Figura 67.* Capacitación para trabajo eficiente. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% considera que necesitan algún tipo de capacitación para realizar su trabajo con más eficiencia. La capacitación permite desarrollar el potencial de los trabajadores y además crea mecanismos que garantizan alcanzar los resultados generando una estrategia competitiva.

**8.** Cuando ingresó a la empresa, ¿le dieron programas de orientación (inducción) de la misma?

Inducción

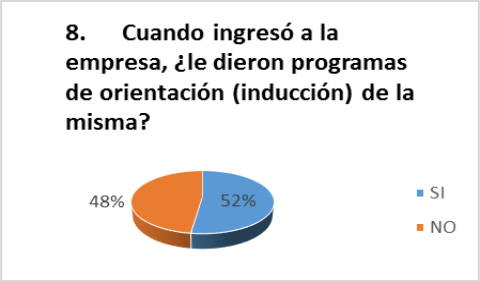


*Figura 68.* Inducción en la microempresa. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 52% de operarios confirman que cuando ingresaron a la empresa tuvieron una inducción de la misma por otro lado el 48% no la recibieron orientación alguna. Mantener procesos de inducción al personal que se integra a las actividades de las microempresas es primordial para dar una orientación y una visión de lo que tiene que realizar para alcanzar los resultados proyectados, además de que este es el momento de familiarizar al nuevo trabajador con los compañeros de trabajo, su cutura y lo que es más con sus funciones principales.

**9.** Considera que el estilo de supervisión de su jefe inmediato es bueno?

Estilo de dirigir

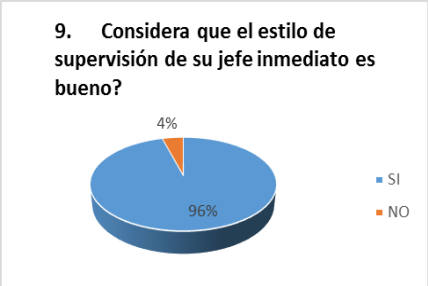


*Figura 69.* Estilo de dirigir. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 96% de operarios considera que el estilo de supervisar del maestro de taller es bueno y el otro 4% nos da una respuesta negativa. Un jefe superior más que un jefe debe mostrarse como un amigo, y al momento de supervisar debe regirse a las normas de cumplimiento laborales establecidas siendo neutral en la relación de empleador-empleado, con la finalidad de evitar fricciones en el laboral.

**10.** ¿Considera que el tiempo que tiene para realizar su trabajo diario es el suficiente?

Tiempo suficiente para realizar el trabajo

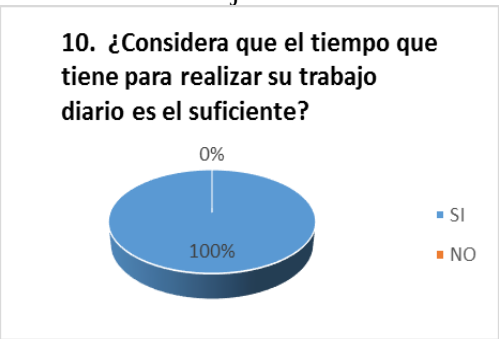


*Figura 70.* Tiempo suficiente para realizar el trabajo. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 100% de operarios considera que es suficiente el tiempo que tiene para realizar su trabajo diario.

**11.** ¿Concluye su labor en el tiempo establecido?

Conclusión de labores en tiempo establecido

*Figura 71.* Labores en tiempo establecido Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

El 96% de los operarios afirman que concluyen su labor en el tiempo establecido y el 4% no lo concluye.

Los tiempos establecidos para la jornada de trabajo están estandarizados, pero es importante considerar las aptitudes de cada uno de los trabajadores ya que no todos tienen las mismas capacidades para realizar ciertas actividades, además es importante que prevalezca siempre la motivación para que puedan cumplir sus actividades dentro de los tiempos establecidos para evitar la pérdida de recursos.

**12.** ¿Cuenta con los medios adecuados para realizar sus funciones (ejemplo: herramientas maquinaria, materiales, insumos etc.)

Medios adecuados para realizar funciones

*Figura 72.* Medios adecuados para realizar funciones Fuente: Tabulación Censo 2014-2015 Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

El 61% de operarios dicen que cuentan con los medios adecuados para realizar su trabajo o desempeñar sus funciones y el 39% de operarios. Proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para el desempeño de su trabajo ayuda a optimizar recursos, ya sean materiales y económicos, evitando así generar tiempos muertos y pérdidas para las microempresas.

**13.** Considera que existe un método mejor para realizar su trabajo

Metodología para realizar mejor el trabajo

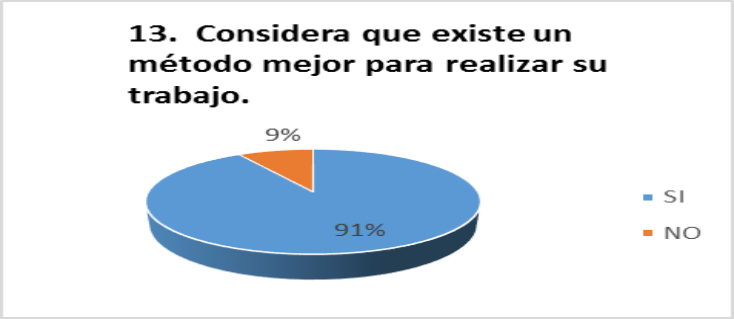


*Figura 73.* Metodología para realizar mejor el trabajo Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

El 91% de operarios consideran que existe un método mejor para realizar su trabajo y el 9% se sienten conformes con la metodología actual. Es necesario cambiar y aplicar nuevos métodos para el desarrollo de los procesos ya que de esta manera se puede conseguir terminar el trabajo en menor tiempo, optimizar recursos e incluso conocer más las aptitudes de los trabajadores. Además contar con una metodología para la gestión administrativa, operativa y del talento humano constituye una función esencial para alcanzar los objetivos de las microempresas.

**14.** ¿Comenta con su jefe inmediato sobre algún desperfecto que haya observado en su área de trabajo o en el producto antes de transferirlo?

Productos defectuosos

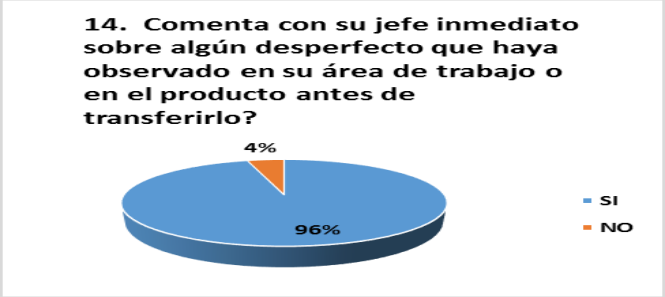


*Figura 74.* Productos defectuosos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

El 96% de operarios comentan con el maestro de taller sobre algún desperfecto que encuentren en área de trabajo o en el producto terminado antes de transferirlo hacia sus clientes y así poder realizar modificaciones y solucionar. La comunicación es un canal de información importante que debe existir entre empleador-empleado ya que de esta manera se logra dar un conocimiento amplio de la situación en los procesos para aplicar los correctivos necesarios y evitar los desperfectos en los productos.

**15.** ¿Su superior desarrolla acciones correctivas?

**Acciones correctivas**

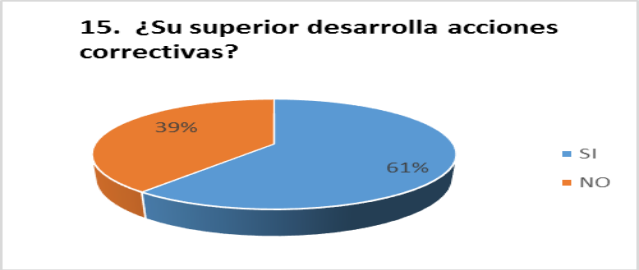


*Figura 75*. Acciones correctivas Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

El 61 % de encuestados del área operativa dicen que el maestro de taller al observar imperfectos, realiza acciones correctivas, por otra parte el 39% dice que no realizan correcciones. Aplicar sanciones correctivas es indispensable siempre y cuando sean justas, de esta forma se evitarán infracciones a nivel operativo y administrativo, logrando así un ambiente equitativo y de compañerismo.

**16.** ¿Se han formulado planes y objetivos por escrito?

Planes y objetivos

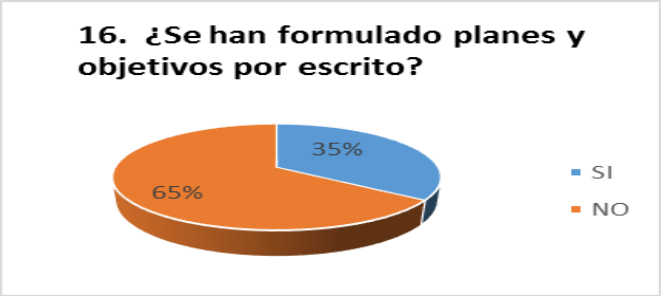


*Figura 76*. Planes y objetivos Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

El 35% de operarios comenta que en el taller que labora tienen formulados planes y objetivos por escrito y el 65% no tienen conocimiento de los planes u objetivos por escrito. Tener establecido un plan de acción y objetivos por escrito es importante ya que de una forma estratégica permite proporcionar a los trabajadores las actividades a realizarse evitando la pérdida de tiempo y recursos.

**17.** ¿Está de acuerdo con los objetivos fijados?

Objetivos fijados

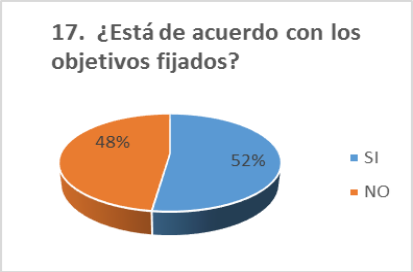


*Figura 77.* Objetivos Fijados. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

De los operarios que fueron encuestados, el 35% cuentan con objetivos y planes por escrito, de éste, el 52% está de acuerdo con dichos planes y el 48% no está de acuerdo. El traspasar una identificación de los objetivos fijados a nivel de la microempresa con los trabajadores da una visión más clara de lo que se quiere conseguir, el que los trabajadores estén de acuerdo con lo planteado, ayuda a lograr una coordinación y una asignación correcta de recursos a cada una de las áreas o procesos.

**18.** ¿Obtiene reconocimiento apropiado por su desempeño?

Reconocimiento de desempeño

*Figura 78.* Reconocimiento de desempeño. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 57% de operarios considera que obtienen reconocimiento apropiado por su desempeño y el 43% dice que no obtiene el reconocimiento apropiado. Al dar reconocimiento a los trabajadores se fortalece la relación de la microempresa con los trabajadores y se origina positivos cambios al interior de la misma, ya que esto se convierte en una herramienta de gestión para que los trabajadores se desempeñen de forma eficiente y eficaz.

**19.** ¿Existen reuniones periódicas con su jefe inmediato?

Reuniones periódicas

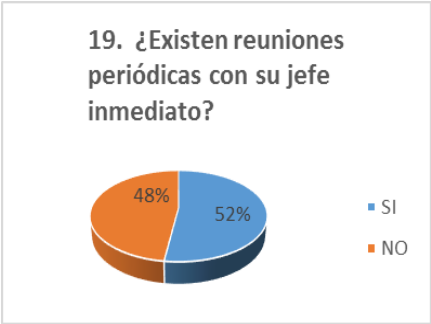


*Figura 79.* Reuniones periòdicas. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 52% de operarios considera que tienen reuniones periódicas con el maestro de taller y el 48% dice que no existen reuniones periódicamente. Involucrar a los trabajadores permite aprovechar ideas generadas desde el punto de vista operario, las mismas que podrían ayudar a tener una visión diferente de lo que sucede en la organización, para obtener mejores resultados.

**20.** ¿Considera que las relaciones entre la dirección de la empresa y los operarios son cordiales o adecuadas?

Relación cordial y adecuada

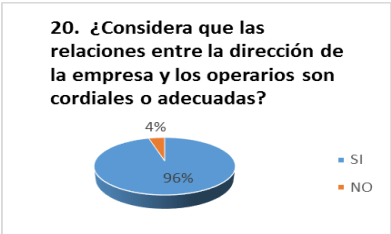


*Figura 80.* Relación cordial y adecuada. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 96% de operarios considera que existe una relación cordial y adecuada entre los operarios y la dirección del taller artesanal y el 4% dice que no. El trato cordial que se brinda a los trabajadores se ve reflejado en el desempeño de sus funciones y el trato que dan a los demás compañeros, el respeto y el compañerismo debe prevalecer entre el empleador y los empleados para que de esa forma también esto se vea reflejado en el trato que se da a los clientes externos.

**21. ¿**El sistema de evaluación que se aplica está basado en estándares reales**?**

Sistema de evaluación

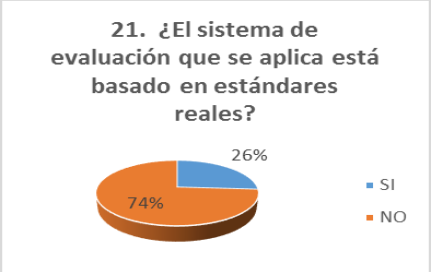


*Figura 81.* Sistema de evaluación bajo estándares. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 26% de operarios considera que el sistema de evaluación que se aplica está basado en estándares reales y el 74% dice que su maestro de taller no realiza una evaluación basada en estándares reales. Evaluar el desempeño de los trabajadores bajo estándares reales es imprescindible ya que permite identificar a los trabajadores que se destacan por su eficiencia, además de que se puede evidenciar las fortalezas y debilidades en el desempeño, con la finalidad de implementar programas de mejoramiento y capacitación al personal.

**22. ¿**Se han aplicado correctivos en base a sus sugerencias**?**

Correctivos en base a sugerencias

*Figura 82.* Correctivos en base a sugerencias. Fuente: Tabulación Censo 2014-2015

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

El 81% de operarios considera que se han aplicado correctivos en base a sus sugerencias y el 19% dice que no. Los correctivos que se aplican tienen una fundamentación práctica debido a que estos se basan en las sugerencias de las personas que viven día a día los procesos.

# CAPÍTULO 3

## Valoración de capacidades operativas y de gestión

En este capítulo se realizará el análisis estadístico correlacional de las variables consideradas como las más influyentes en la capacidad de gestión de las microempresas artesanales del sector de Chillogallo dedicadas a la producción y comercialización de ropa de niños de (0 a 3) años.

Para determinar lo expuesto en el párrafo anterior se procede a realizar los cálculos de la correlación existente mediante la aplicación de un software estadístico que proporciona los valores mencionados.

A continuación se presentan las figuras de los resultados y el análisis correspondiente de las principales variables.

Análisis Correlacional 1

| | | Rechazo_de_productos_defectuosos | Clientes_insatisfechos |
|---|---|---|---|
| Rechazo_de_productos_defectuosos | Correlación de Pearson | 1 | ,548 |
| | Sig. (bilateral) | | ,203 |
| | N | 7 | 7 |
| Clientes_insatisfechos | Correlación de Pearson | ,548 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,203 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 83.* Correlación 1. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

Análisis Correlacional 2

| | | Misión_escrita | Identificación_de_valores |
|---|---|---|---|
| Misión_escrita | Correlación de Pearson | 1 | ,730 |
| | Sig. (bilateral) | | ,062 |
| | N | 7 | 7 |
| Identificación_de_valores | Correlación de Pearson | ,730 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,062 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 84.* Correlación 2. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS
Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

Análisis Correlacional 3

| | | Metodología | Rechazo_de_productos_defectuosos |
|---|---|---|---|
| Metodología | Correlación de Pearson | 1 | ,750 |
| | Sig. (bilateral) | | ,052 |
| | N | 7 | 7 |
| Rechazo_de_productos_defectuosos | Correlación de Pearson | ,750 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,052 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 85*. Correlación 3. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaborado por: Sara Mendoza y Jessica Sánchez

Análisis Correlacional 4

| | | Medición_incremento_de_productividad_del_personal | Tiempos_muertos |
|---|---|---|---|
| Medición_incremento_de_productividad_del_personal | Correlación de Pearson | 1 | ,400 |
| | Sig. (bilateral) | | ,374 |
| | N | 7 | 7 |
| Tiempos_muertos | Correlación de Pearson | ,400 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,374 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 86*. Correlación 4. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis Correlacional 5

| | | Clientes_insatisfechos | Medición_incremento_de_productividad_del_personal |
|---|---|---|---|
| Clientes_insatisfechos | Correlación de Pearson | 1 | ,400 |
| | Sig. (bilateral) | | ,374 |
| | N | 7 | 7 |
| Medición_incremento_de_productividad_del_personal | Correlación de Pearson | ,400 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,374 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 87*. Correlación 5. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis Correlacional 6

| | | Objetivos_y_metas_claros | Objetivos_metas_conocimiento |
|---|---|---|---|
| Objetivos_y_metas_claros | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| Objetivos_metas_conocimiento | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 88*. Correlación 6. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis Correlacional 7

| | | Plan_de_crecimiento_escrito | Evaluación_y_actualización_plan |
|---|---|---|---|
| Plan_de_crecimiento_escrito | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| Evaluación_y_actualización_plan | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 89*. Correlación 7. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis Correlacional 8

| | | Reconocimiento_actuaciones_del_personal | Revisión_constante_de_tareas |
|---|---|---|---|
| Reconocimiento_actuaciones_del_personal | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| Revisión_constante_de_tareas | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 90*. Correlación 8. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis Correlacional 9

| | | Facilidad_de_atención_y_servicio_de_excelencia | Prestación_de_atención_al_cliente |
|---|---|---|---|
| Facilidad_de_atención_y_servicio_de_excelencia | Correlación de Pearson | 1 | ,471 |
| | Sig. (bilateral) | | ,286 |
| | N | 7 | 7 |
| Prestación_de_atención_al_cliente | Correlación de Pearson | ,471 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,286 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 91*. Correlación 9. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 10

| | | Metodología | Utilización_de_indicadores_para_medir_procesos |
|---|---|---|---|
| Metodología | Correlación de Pearson | 1 | ,471 |
| | Sig. (bilateral) | | ,286 |
| | N | 7 | 7 |
| Utilización_de_indicadores_para_medir_procesos | Correlación de Pearson | ,471 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,286 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 92* . Correlación 10. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 11

| | | Predica_con_el_ejemplo | Participación_y_reconocimiento |
|---|---|---|---|
| Predica_con_el_ejemplo | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| Participación_y_reconocimiento | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 93*. Correlación 11. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 12

| | | Metodología | Análisis_de_problemas |
|---|---|---|---|
| Metodología | Correlación de Pearson | 1 | ,730 |
| | Sig. (bilateral) | | ,062 |
| | N | 7 | 7 |
| Análisis_de_problemas | Correlación de Pearson | ,730 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,062 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 94.*Correlación 12. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 13

| | | Comunicación_de_sentimientos | Sin_resentimientos |
|---|---|---|---|
| Comunicación_de_sentimientos | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| Sin_resentimientos | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 95.* Correlación 13. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 14

| | | Pérdidas_ausencia_operarios | Medición_incremento_de_productividad_del_personal |
|---|---|---|---|
| Pérdidas_ausencia_operarios | Correlación de Pearson | 1 | ,400 |
| | Sig. (bilateral) | | ,374 |
| | N | 7 | 7 |
| Medición_incremento_de_productividad_del_personal | Correlación de Pearson | ,400 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,374 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 96.* Correlación 14. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 15

| | | Medición_incremento_de_productividad_del_personal | Medidas_para_incrementar_productividad |
|---|---|---|---|
| Medición_incremento_de_productividad_del_personal | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| Medidas_para_incrementar_productividad | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 97*. Correlación 15. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 16

| | | Espíritu_de_equipo | Ausencia_de_conflictos_y_desconfianza |
|---|---|---|---|
| Espíritu_de_equipo | Correlación de Pearson | 1 | ,471 |
| | Sig. (bilateral) | | ,286 |
| | N | 7 | 7 |
| Ausencia_de_conflictos_y_desconfianza | Correlación de Pearson | ,471 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,286 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 98*. Correlación 16. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 17

| | | Métodos_para_eliminación_de_trabas_burocráticas | Clientes_insatisfechos |
|---|---|---|---|
| Métodos_para_eliminación_de_trabas_burocráticas | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| Clientes_insatisfechos | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 99*. Correlación 17. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 18

| | | Métodos_para_eliminación_de_trabas_burocráticas | Análisis_de_problemas |
|---|---|---|---|
| Métodos_para_eliminación_de_trabas_burocráticas | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| Análisis_de_problemas | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 100*. Correlación 18. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 19

| | | Comunicación | Análisis_de_problemas |
|---|---|---|---|
| Comunicación | Correlación de Pearson | 1 | ,645 |
| | Sig. (bilateral) | | ,117 |
| | N | 7 | 7 |
| Análisis_de_problemas | Correlación de Pearson | ,645 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,117 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 101*. Correlación 19. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 20

| | | Comunicación | Madurez_emocional_para_conseguir_metas |
|---|---|---|---|
| Comunicación | Correlación de Pearson | 1 | ,167 |
| | Sig. (bilateral) | | ,721 |
| | N | 7 | 7 |
| Madurez_emocional_para_conseguir_metas | Correlación de Pearson | ,167 | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,721 | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 102*. Correlación 20. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 21

| | | Evitan_situaciones_de_abuso_de_cliente_interno | Comunicación |
|---|---|---|---|
| Evitan_situaciones_de_abuso_de_cliente_interno | Correlación de Pearson | .[a] | .[a] |
| | Sig. (bilateral) | | . |
| | N | 7 | 7 |
| Comunicación | Correlación de Pearson | .[a] | 1 |
| | Sig. (bilateral) | . | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 103*. Correlación 21. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 22

| | | Evitan_situaciones_de_abuso_de_cliente_interno | Participación_y_reconocimiento |
|---|---|---|---|
| Evitan_situaciones_de_abuso_de_cliente_interno | Correlación de Pearson | .[a] | .[a] |
| | Sig. (bilateral) | | . |
| | N | 7 | 7 |
| Participación_y_reconocimiento | Correlación de Pearson | .[a] | 1 |
| | Sig. (bilateral) | . | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 104*. Correlación 22. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 23

| | | Evitan_situaciones_de_abuso_de_cliente_interno | Sanción_justa_y_equitativa |
|---|---|---|---|
| Evitan_situaciones_de_abuso_de_cliente_interno | Correlación de Pearson | .[a] | .[a] |
| | Sig. (bilateral) | | . |
| | N | 7 | 7 |
| Sanción_justa_y_equitativa | Correlación de Pearson | .[a] | 1 |
| | Sig. (bilateral) | . | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 105*. Correlación 23. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 24

| | | Evitan_situaciones_de_abuso_de_cliente_interno | Rechazo_de_productos_defectuosos |
|---|---|---|---|
| Evitan_situaciones_de_abuso_de_cliente_interno | Correlación de Pearson | .[a] | .[a] |
| | Sig. (bilateral) | | . |
| | N | 7 | 7 |
| Rechazo_de_productos_defectuosos | Correlación de Pearson | .[a] | 1 |
| | Sig. (bilateral) | . | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 106*. Correlación 24. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Análisis correlacional 25

| | | Convencimiento_de_mejora_en_el_personal | Predica_con_el_ejemplo |
|---|---|---|---|
| Convencimiento_de_mejora_en_el_personal | Correlación de Pearson | .[a] | .[a] |
| | Sig. (bilateral) | | . |
| | N | 7 | 7 |
| Predica_con_el_ejemplo | Correlación de Pearson | .[a] | 1 |
| | Sig. (bilateral) | . | |
| | N | 7 | 7 |

*Figura 107*. Correlación 25. Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS

Elaboración: Mendoza Sara y Sánchez Jessica

Tabla 2: *Análisis de los resultados de correlación*

| Variable 1 (independiente) | Variable 2 (Dependiente) | Coeficiente de correlación | Análisis |
|---|---|---|---|
| Rechazo de productos defectuosos | Clientes insatisfechos | 0,548 | Correlación positiva moderada |
| Misión escrita | Identificación de valores | 0,750 | Correlación positiva alta |
| Medición incremento de productividad del personal | Tiempos muertos | 0,400 | Correlación positiva moderada |
| Clientes Insatisfechos | Medición incremento de productividad del personal | 0,400 | Correlación positiva moderada |
| objetivos y metas claros | Objetivos y metas - conocimiento | 1,000 | Correlación positiva grande y perfecta |
| Plan de crecimiento escrito | Evaluación y actualización del plan | 1,000 | Correlación positiva grande y perfecta |
| Plan de crecimiento escrito | Improvisación | 0.645 | Correlación positiva moderada |
| Reconocimiento de actuaciones del personal | Revisión constante de tareas | 1,000 | Correlación positiva grande y perfecta |
| Facilidad de atención y servicio de excelencia | Prestación de atención al cliente | 0,471 | Correlación positiva moderada |
| Metodología | Utilización de indicadores para medir procesos | 0,471 | Correlación positiva moderada |
| Predica con el ejemplo | Participación y reconocimiento | 1,000 | Correlación positiva grande y perfecta |
| Metodología | Análisis de problemas | 0,730 | Correlación positiva alta |
| Comunicación de sentimientos | sin resentimientos | 1,000 | Correlación positiva grande y perfecta |
| Pérdida por ausencia de operarios | Medición incremento de productividad del personal | 0,400 | Correlación positiva moderada |
| Medición incremento de productividad del personal | Medidas para incrementar la productividad | 1,000 | Correlación positiva grande y perfecta |
| Espíritu de equipo | Ausencia de conflictos y desconfianza | 0,471 | Correlación positiva moderada |
| Metodología para eliminación de trabas burocráticas | Clientes insatisfechos | 1,000 | Correlación positiva grande y perfecta |
| Metodología para eliminación de trabas burocráticas | Análisis de problemas | 1,000 | Correlación positiva grande y perfecta |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Comunicación | Análisis de problemas | 0,645 | Correlación positiva moderada |
| Comunicación | madurez emocional para conseguir metas | 0,167 | Correlación positiva muy baja |
| Evitan situaciones de abuso de cliente externo | Comunicación | 0 | Correlación Nula |
| Evitan situaciones de abuso de cliente externo | Participación y Reconocimiento | 0 | Correlación Nula |
| Evitan situaciones de abuso de cliente externo | Sanción justa y equitativa | 0 | Correlación Nula |
| Evitan situaciones de abuso de cliente externo | Rechazo de productos defectuosos | 0 | Correlación Nula |
| Convencimiento de mejora en el personal | Predica con el ejemplo | 0 | Correlación Nula |

Nota: Análisis correlacional de variables Fuente: Análisis correlacional de variables SPSS
Elaborado por: Sara Mendoza y Sánchez Jessica

Al realizar un estudio detenido de la tabla 3, se puede considerar que no todas las variables presentan alguna interrelación entre sí, por lo que se puede determinar que estas no son indispensables en la gestión de las microempresas que fueron investigadas. Por otra parte se evidencia diferentes niveles de correlación que permiten considerar un conjunto de variables que deberían ser tomadas en cuenta en la valoración de la gestión administrativa así como también en la posibilidad de un plan de mejoramiento.

Las correlaciones de valores altos, aquellas que comprenden entre (0,70 y 0,99), son las siguientes: misión escrita – identificación; objetivos y metas claras – objetivos y metas conocimiento; plan de crecimiento escrito – evaluación y actualización del plan; reconocimiento de actuaciones del personal – revisión contante de tareas; predica con el ejemplo – participación y reconocimiento; metodología – análisis de problemas; comunicación de sentimientos – sin resentimientos; medición incremento de productividad del personal – medidas para incrementar la productividad; metodología para eliminación de trabas burocráticas – clientes insatisfechos; metodología para eliminación de trabas burocráticas – análisis de problemas. Son realmente importantes para entender el comportamiento de la empresa.

No se puede pasar por alto las correlaciones con un coeficiente de valor medio considerado como positivas moderadas, las mismas que comprenden entre (0.4 y 0,69), y se detallan a continuación: rechazo de productos defectuosos – clientes

insatisfechos; clientes insatisfechos – medición incremento de productividad del personal; medición incremento de productividad – tiempos muertos; plan de crecimiento escrito – improvisación; facilidad de atención y servicio de excelencia – prestación de atención al cliente; metodología – utilización de indicadores para medir procesos; pérdida por ausencia de operarios – medición incremento de productividad del personal; espíritu de equipo – ausencia de conflictos y desconfianza. Mismas que deben ser consideradas para planes de mejora.

Las correlaciones bajas comprendidas entre (0.01 y 0.39), como: comunicación – madurez emocional para conseguir metas, tendrían menor influencia o importancia en la determinación del comportamiento administrativo y operacional de la empresa.

Las correlaciones nulas que se han obtenido en la relación de la variable: evitan situaciones de abuso del cliente externo con participación y reconocimiento, comunicación, sanción justa y equitativa, rechazo de productos defectuosos; convencimiento de mejora en el personal – predica con el ejemplo. Podrían ser excluidas para el análisis presentado debido a que no tienen valor referencial después de haber sido realizado su cálculo.

## CONCLUSIONES

Con respecto a las teorías que se enfocan a la gestión administrativa y operativa, fueron investigadas: valoración de gestión empresarial, procesos, indicadores de gestión y microempresas, de las cuales tienen más influencia las que corresponden a la valoración de capacidad operativa y de gestión, mismas que indican que la planificación, ejecución, control y la retroalimentación que son indispensables para buen desempeño de cualquier microempresa y así lograr una óptima obtención de resultados.

No se puede recolectar la información de las microempresas artesanales debido a que no existe un orden de archivos, planificación y organización de sus objetivos y metas, ejecución, control y seguimiento de procesos, por falta de conocimiento científico y la aplicación de metodologías estratégicas para el buen desempeño de una organización.

La carencia de una organización y control administrativo por parte de los maestros de taller genera pérdidas de recursos para la microempresa, ya que la gestión administrativa es un proceso que consiste en organizar, coordinar y controlar las funciones de las mismas, utilizando los recursos apropiadamente con el fin de alcanzar las metas planteadas. En la presente investigación se encontró la falta de aplicación de metodologías ya que su forma de dirigir y aplicar sus procesos lo hacen de forma empírica.

Se encontraron correlaciones positivas altas, medias, bajas y nulas, debido a que ciertos factores son influenciables entre unos y otros y además a que la información recolectada en muchos casos es subjetiva. Las variables de mayor influencia en cuanto a este estudio son aquellas que se relacionan con las metas y filosofía de la empresa, planeación básica, habilidades administrativas, liderazgo efectivo, relaciones humanas sin generar fricciones, organización de los procesos de trabajo, calidad en el trabajo, herramientas de calidad.

## RECOMENDACIONES

Las microempresas deberían aplicar las teorías de gestión administrativa, administración de procesos y planificación estratégica, debido a que esto genera una base científica para la toma de decisiones y la obtención de mejores resultados en su función, permitiéndoles así tener la capacidad decisoria de dar una dirección en función de los propósitos y objetivos perseguidos, planteando una nueva forma de diagnosticar la realidad, ya que en la coyuntura representa el intento de sistematizar la toma de decisiones que se lleva a cabo el día a día.

Las microempresas deben tener planificación y control, con el fin de lograr los objetivos de la empresa, facilitando su consecución e incorporando la eficiencia en la realización de los planes y así fijar las bases para medir el resultado global.

La implementación de una metodología estratégica y de procesos es indispensable para desarrollo óptimo de las actividades de las microempresas ya que de esta manera se evita el trabajo empírico que se ha viene dando. Evitando así la pérdida de recursos y optimizando los mismos. Así lograr una sinergia entre la dirección y el área operativa para que el servicio y/o producto cumpla con la satisfacción del cliente creando estrategia competitiva y generando un valor agregado para las microempresas.

Las microempresas deben mantener una buena dirección y un liderazgo efectivo ya que toda organización debe funcionar como un sistema correlacionado como un todo, para su buen funcionamiento, tanto la dirección como la parte operativa deben ir de la mano para alcanzar el objetivo en común y el beneficio para todos los que conforman la organización.

## LISTA DE REFERENCIAS


Álvarez, A. E. (s.f.). Administración, gestión y comercialización de la pequeña microempresa. Obtenido de

Álvarez, I. A. (s.f.). Administración, gestión y comercialización de la pequeña microempresa.

Antología Comercialización 2012

Artesanos E. , 2014

Artesano 2014

Centros de excelencia en la Gestión

Cuadro de Mando Integral 2014

Cantos, E. (2006). Diseño y Gestión de Microempresas. Mc Graw Hill.

Cartier, E. N. (2010).

Centros de excelencia en la Gestión

Cuadro de Mando Integral 2014

Dirección de marketing gestion estratégica y operativa del mercadoMéxicoMc Graw Hill Educación

Dirección y Gestión de la ProducciónMexico D. F.Alfaomega

Diseño y Gestión de Microempresas2006 Mc Graw Hill

Emprendimiento, E. G.-G. (s.f.).

Empresa. (2011)

Estrategias Gerenciales 2014 Gerencia para Emprendimientos

Evolución de la Gestión por Procesos2012Icontec Internacional

Fundamentos de Gestión Empresarial2011México D.F.Mc Graw Hill / Interamericana editores S.A.

gestión, C. d. (s.f.). Centros de excelencia en la Gestión.

gestión Estratégica Organizacional2012BogotáEcoe ediciones

2012Gestión por procesosMadridESIC EDITORIAL

Google Maps

Guillén, M. d. (2013). La Gestión Empresarial. Madrid: Diaz de Santos.

Harold Koontz, H. W. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. En H. W. Harold Koontz. Perú: Mc Graw Hill Educación.

Herrera, J. E. (2012). gestión Estratégica Organizacional. Bogotá: Ecoe ediciones.

Jean Jacques Lambin, C. G. (2009). Dirección de marketing gestion estratégica y operativa del mercado. México: Mc Graw Hill Educación.

Josefina Ochoa Ruiz, E. L. (s.f.). La gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. INCEPTUM, Vol. VII, No. 12. Enero - Junio, 2012,.

La gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresasINCEPTUM, Vol. VII, No. 12. Enero - Junio, 2012,

La Gestión Empresarial2013MadridDiaz de Santos

Ley de Defensa del Artesano2014

Manual de Gestión Microempresarial2005Edition

Micro empresas en el Ecuador2005Mc Graw Hill

MIPRO2013

Principios de Marqueting2013Bogotá, ColombiaEdiciones de la U

Procesos y Análisis de Procesos2014

maps, G. (Julio de 2014). Google Maps.

Márquez, F. P. (2013). Dirección y Gestión de la Producción. Mexico D. F.: Alfaomega.

Martínez, S. H. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial. México D.F.: Mc Graw Hill / Interamericana editores S.A.

MIPRO. (2013). Obtenido de http://www.industrias.gob.ec/

Monteros, E. (2005). Manual de Gestión Microempresarial. Edition.

Pinto, J. E. (2013). Principios de Marqueting. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Tobón, L. F. (2012). Evolución de la Gestión por Procesos. Icontec Internacional.

Torres, L. (2005). Micro empresas en el Ecuador. Mc Graw Hill.

Velazco, J. A. (2012). Gestión por procesos. En J. A. Velazco, Gestión por procesos. Madrid: ESIC EDITORIAL.

# ANEXOS

Anexo 1. Aplicación de encuestas al taller artesanal "Creaciones Elizabeth"

**DATOS DE MICROEMPRESAS ARTESANALES VISITADAS**

| | |
|---|---|
| **Nombre del Taller** | Creaciones Elizabeth |
| **Dirección:** | Ernesto Albán Oe7 Cong Hab. Rincon del Sol |
| **Nombre Rep. Legal** | Alexandra Elizabeth Loaiza Pacheco. |
| **Nombre Maestro del Taller** | |
| **Marca** | Bebes |
| **Tiempo que Trabaja** | 2005 - 2015 |
| **Número de Operarios** | 6 |
| **Sector de Distribución** | Costa Ecuatoriana |

**FIRMA**

Anexo 2. Aplicación de encuestas al taller artesanal "Confecciones Normita"

**DATOS DE MICROEMPRESAS ARTESANALES VISITADAS**

| | |
|---|---|
| **Nombre del Taller** | Confecciones "Normita" |
| **Dirección:** | Joaquin Rubes S33-40 y Manuela Cañizar |
| **Nombre Rep. Legal** | Norma Pacheco |
| **Nombre Maestro del Taller** | Norma Pacheco |
| **Marca** | "Guaguitos" |
| **Tiempo que Trabaja** | 30 años |
| **Número de Operarios** | 3 Operarios |
| **Sector de Distribución** | Cuenca - Guayaquil - Otavalo Ibarra |

**FIRMA**

Anexo 3. Aplicación de encuestas al taller artesanal “Mi bebé”

| DATOS DE MICROEMPRESAS ARTESANALES VISITADAS | |
|---|---|
| Nombre del Taller | Mi bebé |
| Dirección: | Josefa Calixto y Carlos Freire |
| Nombre Rep. Legal | Marco Avila |
| Nombre Maestro del Taller | Marco Avila |
| Marca | Mi bebé |
| Tiempo que Trabaja | 10 años |
| Número de Operarios | 2 operarios |
| Sector de Distribución | Tulcan |

FIRMA

Anexo 4. Fuente: Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Baby’s”

| DATOS DE MICROEMPRESAS ARTESANALES VISITADAS | |
|---|---|
| Nombre del Taller | Creaciones Sarita |
| Dirección: | Ambrosio Acosta y Manuel Cherrez (esq) Ed. Hermanos Naranjo 3A |
| Nombre Rep. Legal | Sara Maria Mendoza Coronel |
| Nombre Maestro del Taller | Sara Maria Mendoza Coronel |
| Marca | Little babies |
| Tiempo que Trabaja | 11 |
| Número de Operarios | 2 |
| Sector de Distribución | |

FIRMA

Anexo 5. Fuente: Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Sarita”

| DATOS DE MICROEMPRESAS ARTESANALES VISITADAS | |
|---|---|
| **Nombre del Taller** | Creaciones Baby's |
| **Dirección:** | Rafael García 533-194 y Josefa Calixto |
| **Nombre Rep. Legal** | Edin Manuel Pacheco Cruz |
| **Nombre Maestro del Taller** | Edin Manuel Pacheco Cruz |
| **Marca** | Creaciones Edito |
| **Tiempo que Trabaja** | 13 Años |
| **Número de Operarios** | 3 personas |
| **Sector de Distribución** | Todo el Ecuador |

FIRMA

Anexo 6. Fuente: Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Retoñitos”

| DATOS DE MICROEMPRESAS ARTESANALES VISITADAS | |
|---|---|
| **Nombre del Taller** | Retoñitos |
| **Dirección:** | Chillogallo Julian Estrella 3409 y Prudencio Vasco |
| **Nombre Rep. Legal** | Elvia Benitez |
| **Nombre Maestro del Taller** | Elvia Benitez |
| **Marca** | Retoñitos |
| **Tiempo que Trabaja** | 7 años |
| **Número de Operarios** | 3 Operarios |
| **Sector de Distribución** | todo el Ecuador |

FIRMA

Anexo 7. Fuente: Aplicación de encuestas al taller artesanal “Creaciones Infantiles Jacqueline”

**DATOS DE MICROEMPRESAS ARTESANALES VISITADAS**

| | |
|---|---|
| **Nombre del Taller** | Creaciones Infantiles Jacqueline |
| **Dirección:** | Santa Rosa de Chillogallo 532J y Dell I |
| **Nombre Rep. Legal** | Lidia Irene Hidalgo |
| **Nombre Maestro del Taller** | Lidia Irene Hidalgo |
| **Marca** | Jacqueline |
| **Tiempo que Trabaja** | 28 años |
| **Número de Operarios** | 17 Operarios |
| **Sector de Distribución** | Todo el Ecuador, Colombia y Perú |

Lidia Hidalgo

**FIRMA**