

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS PYMES TEXTILES EN LA CIUDAD DE
MILAGRO”**

SEMINARIO DE GRADUACIÓN
Previa la obtención del Título de:
INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:
DANIELA EMPERATRIZ LÓPEZ CHICA
KARLA ALEXANDRA TUCUNANGO ALMEIDA

Guayaquil – Ecuador
2014

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios.

“Pero por la gracia de Dios soy lo que soy; y su gracia no ha sido en vano para conmigo, antes he trabajado más que todos ellos; pero no yo, sino la gracia de Dios conmigo”

1 Corintios 15:10

Agradezco al PhD. Víctor Hugo González, a mi hermana Alejandra López y a la Ing. Gabriela Burgos, quienes con sus conocimientos y paciencia me ayudaron en la realización de este proyecto.

Daniela López Chica

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, por mi familia, por mis amigos.

Por permitirme culminar mis estudios con bendición, porque a pesar de las duras pruebas que he tenido que enfrentar a lo largo de este tiempo, él jamás ha dejado de mostrarme su infinito amor y misericordia, no solo para conmigo sino con todos los míos.

Gracias a mi ángel terrenal, mi madre, porque gracias a su máximo esfuerzo, consejos y amor he podido llegar hasta donde estoy.

Gracias a mi compañero de vida, mi esposo, por su apoyo moral y amor incondicional, y por sus cuidados con nuestra bebe.

Gracias a mis amigas Cristina Soriano y Gabriela Burgos por ser personas quienes siempre han tenido palabras de apoyo y tiempo para mí, por su ayuda constante, por su amor de hermanas.

Karla Alexandra Tucunango Almeida

DEDICATORIA

A mis Padres, hermanas y hermano por brindarme siempre su apoyo y confianza.

A mis tías, quienes con su cariño me impulsaron hacia adelante.

A mis amigas del colegio a quienes nunca les faltaron palabras de apoyo.

Con mucho cariño para todos ellos.

Daniela López Chica

A mis padres, abuelita, hermanas, y esposo por su apoyo incondicional en este largo viaje de mis estudios. Por creer siempre en mi capacidad y por querer lo mejor para mí siempre.

A mi hija Rafaella, para ella va dedicada esta victoria, pues desde que supe de su existencia todo lo que hago y lo que soy es por y para ella.

Karla Alexandra Tucunango Almeida

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

MSc. Felipe Álvarez Ordoñez
Presidente del Tribunal

PhD. Víctor Hugo González
Director del Seminario de Titulación

MSc. Gabriela Vilela Govea
Vocal del Tribunal

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma Escuela Superior Politécnica Del Litoral".

Daniela Emperatriz López Chica

Karla Alexandra Tucunango Almeida

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
CONTENIDO	vi
LISTA DE ILUSTRACIONES	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE CUADROS.....	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	1
1.3 OBJETIVOS	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN Y/O IMPORTANCIA.....	2
1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO	3
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
2.1 LAS PYMES: CONCEPTO E IMPORTANCIA	5
2.2 PRODUCTIVIDAD: DETERMINACIÓN	5
2.3 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD	6
2.3.1 Factores Macro	6
2.3.2 Factores Micro.....	7
2.4 MEJORA CONTINUA.....	7
2.5 TECNOLOGÍA OPERATIVA	7
2.6 UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DISPONIBLE.....	8
2.7 NIVELES DE EFICIENCIA.....	9
2.8 PROBLEMAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.....	9
2.9 LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	9

2.10	LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y SU IMPORTANCIA EN LA PRODUCTIVIDAD	10
2.11	LA CADENA DE VALOR.....	10
2.12	METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD	11
2.12.1	OEE o Eficiencia General De Equipos.....	11
2.12.2	Modelo de Medición de Productividad a través del Insumo Laboral.....	13
2.12.3	El Modelo Integral de Productividad	15
2.12.4	Metodología Para La Medición Y Mejoramiento De La Productividad	16
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		18
3.1	ENFOQUE METODOLÓGICO	18
3.2	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.4	TÉCNICA DE MUESTREO.....	19
3.5	DISEÑO DE LAS ENCUESTAS	20
3.6	DESCRIPCIÓN DE MODELOS A USAR	22
CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN EL ECUADOR.....		23
4.1	LAS PYMES EN EL ECUADOR	23
4.2	EL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR.....	25
4.2.1	Valor Agregado del sector textil.....	25
4.2.2	Producción Bruta del Sector Textil	26
4.2.3	Personal Ocupado.....	27
4.2.4	Balanza Comercial del sector textil.....	28
4.3	SECTOR TEXTIL EN MILAGRO	30
4.4	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS PYMES FABRICANTES DE ROPA DEPORTIVA Y CASUAL.....	33
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		35
5.1	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	35
5.1.1	Establecimiento de Metas u Objetivos Corporativos	37
5.1.2	Tipo de financiamiento para capital inicial de la empresa	38
5.1.3	Tipo de proceso de producción principal de las PYMES.....	39
5.1.4	Evolución de los márgenes de ganancia en relación a las ventas de los productos fabricados por la empresa en los últimos 5 años.....	40

5.1.5	Principales problemas que la empresa enfrenta a la hora de definir de estrategias de mejora productiva	41
5.1.6	Iniciativas o programas aplicados en los últimos 3 años en tecnología de producto y proceso para alcanzar los objetivos de productividad.....	42
5.1.7	Iniciativas o programas que han sido aplicados en los últimos 3 años en gestión de la producción programas / iniciativas para alcanzar los objetivos de productividad.....	43
5.1.8	Iniciativas o programas que han sido aplicadas en los últimos 3 años en gestión de recursos humanos para alcanzar los objetivos de productividad.	44
5.1.9	Incentivos salariales que forman parte de las remuneraciones de los trabajadores de la empresa.	45
5.1.10	Cálculo de la OEE	46
5.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
5.2.1	Matriz de evaluación E.F.E – E.F.I	49
5.2.2	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).....	50
5.2.3	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	52
5.2.4	Matriz Interna-Externa	52
	CONCLUSIONES	55
	RECOMENDACIONES.....	58
	ANEXOS	60
	ANEXO 1. Formato de Encuesta Realizada	60
	ANEXO2: Cuestionario con Objetivos y Metodología a Usar en el Estudio Sobre los Factores que Influyen en la Productividad de las Pymes del Sector Textil de la Ciudad de Milagro	65
	ANEXO 3. Base de Datos del Departamento de Rentas de la Ilustre Municipalidad de Milagro.....	72
	REFERENCIAS.....	74

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1: Alcance del Estudio	4
Ilustración 2.2: Formula de la OEE	11
Ilustración 3.4: Distribución de las PYMES en el Ecuador.....	24
Ilustración 4.4: Sector económico de las PYMES en el Ecuador.....	24
Ilustración 5.4: Personal Ocupado por Sector Económico	28
Ilustración 6.4: Personal Ocupado por Provincia	28
Ilustración 7.4: Exportaciones de bienes y servicios del sector textil.....	29
Ilustración 8.4: Importaciones de bienes y servicios del sector textil.....	29
Ilustración 9.4: Balanza Comercial del Sector Textil	30
Ilustración 10.4: Mapa de la ciudad de Milagro con sus Parroquias	31
Ilustración 11.4: Ubicación de las PYMES textiles en el mapa de Milagro.....	31
Ilustración 12.4: Cadena de Valor de las PYMES fabricantes de ropa deportiva y casual.	33
Ilustración 13.5: Establecimiento de Metas u Objetivos	37
Ilustración 14.5: Composición del capital social de la empresa	38
Ilustración 15.5: Proceso de producción de la empresa.....	39
Ilustración 16.5: Márgenes de ganancia en relación a las ventas	40
Ilustración 17.5: Principales problemas que la empresa enfrenta en la definición de estrategias.....	41
Ilustración 18.5: Programas aplicados por la empresa en tecnología del producto y proceso.....	42
Ilustración 19.5: Programas aplicados por la empresa en gestión de producción	43
Ilustración 20.5: Programas aplicados por la empresa en gestión de recursos humanos	44
Ilustración 21.5: Incentivos salariales para trabajadores	45
Ilustración 22: Valores OEE	47
Ilustración 23.5: Promedio total variables OEE	48

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.2: Niveles de excelencia de la OEE	12
Tabla 2.4: Sector de Industria Manufacturera y sus porcentajes	26
Tabla 3.4: Sector de Industria Manufacturera y sus valores en dólares.....	27
Tabla 4.5: Objetivos Específicos Vs Encuestas	35
Tabla 5.5: Objetivos Específicos Vs Encuestas	36
Tabla 6.5: Cálculo de la OEE	46
Tabla 7.5: Niveles de exigencia de la OEE	47
Tabla 8.5: Vínculos de las conclusiones con los objetivos.....	49
Tabla 9.5: Matriz de evaluación de los factores internos (E.F.I)	51
Tabla 10.5: Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	53
Tabla 11.5: Matriz Interna Externa.....	54

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Establecimiento de Metas u Objetivos Corporativos.....	37
Cuadro 2: Composición del capital social de la empresa	38
Cuadro 3: Proceso de producción de la empresa	39
Cuadro 4: Márgenes de ganancia en relación a las ventas.....	40
Cuadro 5: Principales problemas que la empresa enfrenta en la definición de estrategias de mejora productiva.	41
Cuadro 6: Programas aplicados por la empresa en tecnología de producto y proceso ...	42
Cuadro 7: Programas aplicados por la empresa en gestión de producción.....	43
Cuadro 8: Programas aplicados por la empresa en gestión de recursos humanos	44
Cuadro 9: Incentivos salariales para trabajadores.....	45

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza Las PYMES dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir deportiva de la ciudad de Milagro, estas pequeñas y medianas empresas, dedican su producción a las entidades educativas, empresas públicas y privadas. En la ciudad de Milagro se realizó una investigación descriptiva para determinar los factores de productividad con mayor relevancia que poseen estas empresas. Se analizaron 18 empresas del total de las 25 que se encuentran en el registro del Municipio de Milagro. En el presente análisis se evaluaron diferentes factores referentes a la mejora productiva, tales como la gestión de productividad, procesos productivos, gestión de recursos humanos y gestión de calidad. Se encontró que las PYMES textiles, presentan similares debilidades, la principal es la falta de una correcta estructura organizacional, según la encuesta realizada se obtuvo que un 33,3% de las PYMES considera que el problema para una buena definición estratégica son los altos aranceles en la importación y un 27,8% opina que se debe a las altas tasas de intereses bancarios. Se obtuvo que un 50% aplican un sistema computarizado en las actividades de diseño del producto, un 38,9% introducen nuevos productos en cada lote producido. En cuanto a la gestión de recursos humanos la estrategia mayor utilizada es la reducción del personal de producción con un 38.9 %. Al preguntar el tipo de incentivos que se les ofrece a los empleados el 100% respondió que no ofrece ningún tipo de incentivo a sus trabajadores, ya sea salarial o no salarial, pues por lo general este trabajo no es estable. En general se obtuvo que un 98% no establece objetivos empresariales, no invierte en capacitación para el personal, no cuentan con una estructura organizacional estable y por desarrollan estrategias para la mejora productiva.

ABSTRACT

This research analyzes SMEs dedicated to the manufacture and commercialization of sports clothes in Miracle City; these small and medium enterprises dedicated their production for educational institutions, public and private companies. In Miracle City was done a descriptive research to determine the productivity factors most important that have these companies. 18 companies of total 25 found in the record of Municipality of Milagro were analyzed. Were evaluated different factors referring to production, such as productivity management, production processes, human resource management and quality management improvement. It was found that SMEs textiles, have similar weaknesses, the main one is the lack of a proper organizational structure, according to the survey was observed that 33.3% of SMEs think that the problem for a good strategic definition are high tariffs in import, and 27.8% believe which is due to the high bank interest rates. It was found that 50% applies a computerized system in the product design activities, 38.9% introduced new products in each batch produced. In terms of human resources management the strategy more used is the reduction of personnel in production with 38.9%. By asking the type of incentives offered to employees, 100% answered that no offers incentive to their workers, either salary or not salary, because they are not stable jobs. In general was observed that 98% do not set business goals, not investing in staff training, lack a stable organizational structure.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La industria textil en Ecuador está consolidada desde la época colonial, en donde la lana de oveja era utilizada en la fabricación de los tejidos. En el siglo XX con la introducción del algodón fue posible participar en nuevos mercados, posteriormente desde los años 50 las empresas se consolidaron con esta fibra. La industria textil ecuatoriana fabrica productos con variedad de fibras, entre ellos está el algodón, poliéster, nylon, acrílicos, lana y seda.

Las provincias que cuentan con un gran número de industrias dedicada a esta actividad son: Azuay, Pichincha, Guayas, Imbabura y Tungurahua. Gracias a la diversificación existente en estos sectores ha logrado fabricar varios productos textiles, como los hilados y tejidos, estos siendo los principales en volumen y producción.

En el 2013 esta industria representó el 0.9% del total del PIB nacional, y el 0.87% del total de las exportaciones no petroleras, proporcionando empleo a una gran cantidad de ecuatorianos, por lo que es uno de los sectores más significativos en la economía del país, ocupando el segundo lugar dentro de la industria manufacturera que más mano de obra emplea. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE, 2013), en el sector textil laboran directamente alrededor de 50.000 personas de manera indirecta más de 200.000 personas.

La ciudad de Milagro es la tercera con mayor población de la provincia del Guayas, sus inicios económicos provienen de la agricultura y de la fuente de trabajo que genera el Ingenio Valdez, una de las mayores empresas azucareras del país.

En los últimos años el crecimiento comercial de la ciudad ha sido notorio, con la creación de cientos de empresas que ofrecen todo tipo de bienes y servicios, además al ser una ciudad satélite llegan personas de los pueblos aledaños en busca de trabajo, educación y comercio.

En la ciudad de Milagro ha existido un crecimiento de gran importancia a nivel micro empresarial del sector textil, pero de manera desordenada, pues los negocios proliferan de manera desmedida.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la ciudad de Milagro la fabricación y comercialización de prendas de vestir deportiva es realizada por PYMES que tienen una existencia de 20 años en promedio,

muchas de estas empresas a pesar que tienen una amplia trayectoria en el mercado no cuentan con la tecnología, maquinaria y conocimientos necesarios para un mejor acabado en la elaboración de las prendas.

Estas empresas se han quedado estáticas por mucho tiempo y no han innovado para una mejora en el desarrollo de sus productos, muchas veces no consideran importante realizar inversiones en tecnología y capacitaciones.

Esto afecta a los artesanos de las PYMES de la ciudad de Milagro ya que no pueden desarrollar sus habilidades y conocimientos de confección de prendas de vestir, y es así que se produce un incremento de mano de obra sin utilizar, ocasionando desempleo.

Si las PYMES contaran con los recursos y conocimientos necesarios, podrían tener una mejor posición en el mercado, ganando competitividad y aumentando sus utilidades.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar las diferentes variables que influyen en la Productividad de las PYMES fabricantes de prendas de vestir deportiva en la ciudad de Milagro, proponiendo estrategias de producción y comercialización eficientes para este sector.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Definir la metodología adecuada del análisis mediante revisión de la literatura.
- Definir la importancia de la estrategia productiva en las PYMES.
- Identificar la situación actual de las PYMES fabricantes de prendas de vestir de Milagro.
- Identificar los factores determinantes para la mejora de productividad de las PYMES y clasificarlos según su nivel e importancia.
- Recomendar estrategias adecuadas, para la mejora de la productividad de las PYMES fabricantes de prendas de vestir.

1.4 JUSTIFICACIÓN Y/O IMPORTANCIA

Con el inicio de gestión del presidente Rafael Correa a la presidencia de la República del Ecuador, se presentó como propuesta realizar cambios en la matriz

productiva, esto debido a que la economía del país por años se ha caracterizado por ser “primario-exportador” (SENPLADES, 2012).

El objetivo principal de este cambio es que el Ecuador llegue a exportar productos con valor agregado de buena calidad y alta tecnología, dejando la dependencia de las importaciones de productos acabados.

Para lograr esto es necesario que las empresas cuenten con tal tecnología y conocimientos para que sean capaces de competir con el mercado internacional.

La productividad está estrechamente relacionada a la competitividad de las empresas, se espera que las empresas brinden un mejor servicio a los clientes mediante la mejora de todos los procesos que influyen en el desarrollo final del producto o servicio.

Las PYMES fabricantes de ropa deportiva y uniformes en la ciudad de Milagro cuentan con una demanda considerable, como no es constante, sería conveniente que buscaran salidas a mercados nuevos o existentes, innovando y desarrollando productos que atraigan el interés de los clientes, diferenciándose de la competencia.

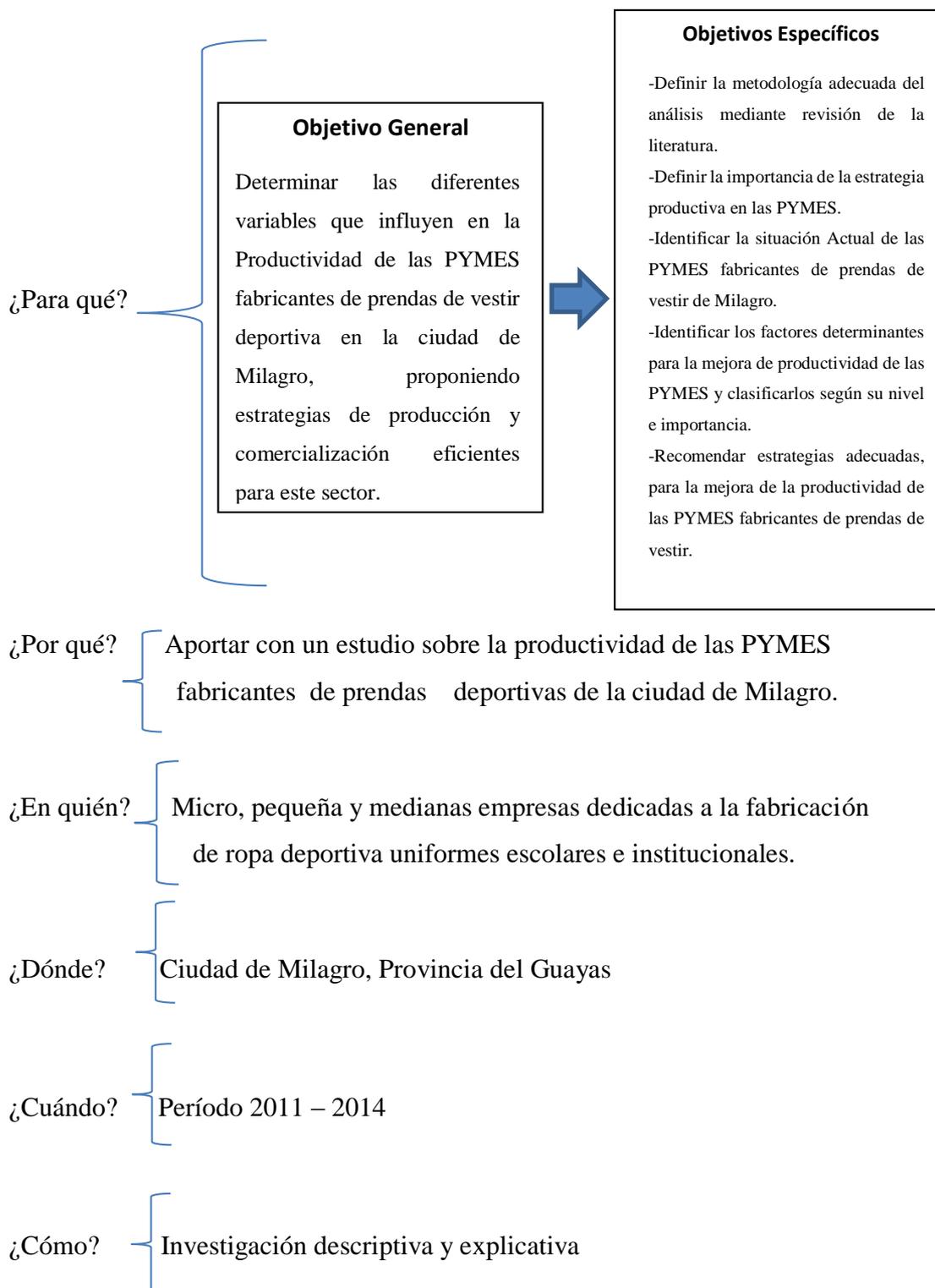
Es así como mediante el presente estudio se espera descubrir cuáles son los factores que impiden el crecimiento y la mejora de las PYMES fabricantes de ropa deportiva y otras prendas similares.

1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se concentra en las PYMES textiles de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, cuyo producto principal de venta son las prendas de vestir deportiva y uniformes, para instituciones públicas y privadas (Ilustración 1.1).

A través de un estudio descriptivo se busca especificar los factores de las PYMES fabricantes de ropa deportiva de Milagro, seleccionando la información adecuada según el método de estudio requerido para la evaluación de factores de productividad en la gestión empresarial.

Ilustración 1.1: Alcance del Estudio



Elaborado por los autores

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 LAS PYMES: CONCEPTO E IMPORTANCIA

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son un recurso esencial en el desarrollo y la dinámica para el avance de países ya industrializados y de economías emergentes. (Chetty & Agndal, 2007)

En la Unión Europea, las PYMES desempeñan un papel importante en la economía de sus países, representan la principal fuente de conocimientos empresariales, innovación y empleo.

La Unión Europea aproximadamente cuenta con 23 millones de PYMES ofreciendo alrededor de 86.8 millones puestos de trabajo y representan el 65,5% del total de empleos en Europa cada año. (Comision Europea, 2013)

En los Estados Unidos a las PYMES se las estiman como la columna vertebral de su economía, estas representan el 99% del total de las empresas, su tasa de empleo es del 50% del sector privado, además el 65% de los nuevos empleos en total del sector privado.

Las PYMES representan más de la mitad del PIB no agrícola, y el 98% de todos los exportadores estadounidenses provienen de las PYMES. (TradeUp, 2014)

2.2 PRODUCTIVIDAD: DETERMINACIÓN

La productividad en términos económicos hace referencia a la medida que existe entre la cantidad de bienes y servicios producidos, y la cantidad materiales utilizados para su producción.

La Real Academia Española, define a la productividad como: La relación existente entre lo producido y los medios que se emplean como la mano de obra, materiales, energía, etc. (DRAE, 2001)

El premio Nobel de economía, Paul Krugman, sostuvo que la productividad no lo es todo, pero que en términos de largo plazo lo es todo. La capacidad que posee un país para mejorar su nivel de vida con el pasar del tiempo depende única y exclusivamente de su capacidad para aumentar su producción por trabajador. (Krugman, 1994)

La productividad es considerada recurso clave necesario para el crecimiento de la economía y la competitividad como tal. Sirve como información estadística básica para

comparaciones internacionales y la evaluación del buen desempeño de los países. (OECD, 2004)

Se dice que la productividad se torna eficiente cuando el nivel del producto o del servicio es mayor que la cantidad de materiales que se emplean para su elaboración como la materia prima, el capital, trabajo, energía, etc.

En muchas ocasiones la baja productividad es el resultado de una gran cantidad de falencias del mercado y del Estado que alteran los incentivos para poder innovar, no permiten la expansión de las compañías que son eficientes y promueve la supervivencia y el crecimiento de empresas ineficientes. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2010)

Las maneras más frecuentes para la medición de la productividad es a través de la medición del Producto Interno Bruto (PIB) por horas trabajadas y Productividad Total de Factores (PTF).

La PTF es la diferencia entre la tasa de crecimiento de la producción durante un periodo de tiempo determinado y la tasa ponderada de aumento de los factores.

2.3 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

La productividad se ve afectada por diversos factores, el mismo que permiten a la productividad aumentar o disminuir, según sea el nivel de inversión que la empresa realice. Los factores que influyen la productividad pueden ser internos o externos.

2.3.1 Factores Macro

Estos factores son aquellos que tienen influencia en la productividad, pero la empresa posee poco o nada sobre el control de sus cambios (Internet Center MBA, Inc., 2010). Los principales son:

- a) Factores Económicos y Políticos: Este factor encierra los cambios en la economía y política del país, tales como la tasa de desempleo, la inflación, la balanza de pagos, las leyes sociales, leyes comerciales y leyes fiscales, etc.
- b) Factores Sociales: Este factor hace referencia al comportamiento del consumidor, el mismo que se ve afectado por la cultura, valores, tendencias del mercado, etc.
- c) Factores Tecnológicos: Las empresas se ven en la necesidad de tener que adaptarse a los constantes cambios tecnológicos, y muchas veces este es

un factor con el que les cuesta mucho competir, debido al alto costo de su inversión.

2.3.2 Factores Micro

A continuación se resumen los factores micro, es decir aquellos factores que influyen la productividad interna de la empresa, los mismos que pueden mejorarse mediante un plan de inversión. (Anaya, 2007)

- a) Curva de aprendizaje: La productividad de una empresa se torna más eficiente si la curva de aprendizaje mejora, esto quiere decir que la empresa necesita adquirir experiencia y conocimiento, pues así sus procesos obtendrán resultados satisfactorios.
- b) Diseño del producto: Se refiere a la mejora continua, claridad de marca, embalaje, diseño del empaque, manipulación, innovación, peso y almacenaje, un buen manejo y organización de estos factores permitirán que la productividad de la empresa crezca.
- d) Mejora en los métodos de trabajo: Este factor hace referencia a los procesos operativos, incluyendo el esfuerzo humano, mejora de los procesos, utilización de materiales y mano de obra.
- e) Mejoras tecnológicas: Este factor puede lograr que la productividad aumente en gran medida, las empresas se vuelven más competitivas, pues mejora la calidad del producto y el proceso de su fabricación.

2.4 MEJORA CONTINUA

El concepto de la mejora continua hace referencia a la constante optimización de los procesos, productos y servicios que pertenecen a la cadena de valor de la empresa.

En el mejoramiento de los procesos de la fábrica se usan dos variables estrechamente relacionadas con el mejoramiento continuo, el primero es “Justo a Tiempo” o en inglés “Just in time” y la técnica de “Cero defectos”.

Esto quiere decir, la eficiencia en los procesos sin interrupciones en el tiempo de fabricación mejora continuamente los procesos y la calidad del producto. (Medina, 2007)

2.5 TECNOLOGÍA OPERATIVA

Cada proceso tiene su forma de llevar a cabo su trabajo, ya que para cada conjunto de tecnologías operativas hay un nivel existente de productividad asociado, el

mismo que está diseñado para producir una cantidad de output, como resultado de un nivel de medios prefijados, input.

La productividad puede ser mejorada evaluando, seleccionando y utilizando tecnologías operativas que ayuden a aumentar la rapidez y flexibilidad de los procesos, evitando al máximo tiempos improductivos o tiempos muertos, siendo estos ocasionados muchas veces por la preparación de las máquinas para iniciar nuevos procesos.

Si bien es cierta cualquier innovación tecnológica necesita ser justificable, ya sea para una mayor rapidez en los procesos, o por motivo de costos, o ambas cosas a la vez. Pueden existir problemas como consecuencia de pretender mejorar el sistema; como la creación de un cuello de botella al pretender mejorar la velocidad del output, esto puede ocurrir por no existir un equilibrio racional del nivel de capacidades utilizadas.

Pues si logramos definir la capacidad operativa con el máximo ritmo de output que se pueden lograr con los medios tecnológicos y humanos que poseemos, esto debe estar equilibrado y armonizado con el flujo racional del input esperado de un determinado proceso, de lo contrario, si no tomamos en cuenta la proyección global del proceso, corremos riesgos como producir cuellos de botella, los mismos que no mejoran el servicio en su conjunto y este puede ir acompañado de un incremento en los costes totales del sector. (Anaya, 2007)

2.6 UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DISPONIBLE

Se entiende por el máximo o mínimo uso de los recursos disponibles con relación a las horas de trabajo programadas, disponibles o previstas; resumidas en la siguiente expresión:

Por ejemplo, si una máquina ha trabajado durante 25 horas durante una semana, pero la previsión era de 35 horas, el grado de utilización sería de $(25/35) \times 100 = 71.43\%$

$$\% \text{ de Utilización} = \left(\frac{\text{Horas Empleadas}}{\text{Horas Programadas}} \right) \times 100$$

Para lograr conseguir un nivel alto de utilización de recursos, es necesario planificar adecuadamente la capacidad a utilizarse, tomando el ritmo requerido de output, aprovechando al máximo los recursos que se encuentran disponibles.

Si se da el caso que el total de utilización de los recursos no está debidamente equilibrado y potenciado de acuerdo con las necesidades previstas, se ocasionarán acumulamientos innecesarios de stocks, esto se verá reflejado como una pérdida de

servicio y/o costes innecesarios; por el contrario, la disposición excesiva de capacidad daría lugar a una subutilización de medios, con repercusión en los costes operativos del proceso. (Anaya, 2007)

2.7 NIVELES DE EFICIENCIA

La eficiencia representa la máxima o mínima destreza al momento de ejecutar una tarea con rapidez, esta se define como el output estándar producido, con relación al output real, expresado en porcentaje. (Anaya, 2007)

$$Eficiencia = \left(\frac{\text{output Horas estandar}}{\text{Horas reales de trabajo}} \right) \times 100$$

Por ejemplo, supongamos el output standard del embalaje de 400 cajas por hora y durante una jornada semanal de 50 horas de trabajo real se han recogido 18000 cajas.

El output en horas estándar sería $18000/400 = 45$ horas, y en consecuencia la eficiencia sería de $(45/50)*100 = 90\%$

2.8 PROBLEMAS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

La productividad se ve afectada por diferentes variables, una de las principales es la poca planificación que posee la empresa, es decir no poseen un plan estratégico que les sirva como guía para el cumplimiento de sus objetivos, y definición estratégica de las responsabilidades del personal.

Se dice que una empresa puede mejorar su productividad si logra desarrollar una buena estrategia empresarial, teniendo conocimiento acerca de las amenazas y oportunidades que se encuentran en su entorno empresarial, esto permitirá a las empresas a definir sus objetivos y metas alcanzar en un plazo determinado de tiempo.

Por su parte en el libro, *Cultura en Organizaciones Latinas*, expresa que la falta de productividad de las empresas es producida por la falta de un desarrollo apropiado de una “cultura de productividad”, lo que arroja como resultado que las empresas no fomentan el desarrollo de nuevas tecnologías. (Dávila & Martínez, 1999)

2.9 LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

La gestión de producción hace referencia a la utilización organizada de recursos que posee la empresa para transformar las materias primas en un producto final.

Estos recursos pueden ser tecnología, maquinaria, espacios, instalaciones y mano de obra. (Terlevich, 2000)

En otras palabras la gestión de la producción trata de la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes tácticas de manera que las actividades que son desarrolladas mejoren.

2.10 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y SU IMPORTANCIA EN LA PRODUCTIVIDAD

Este concepto es definido por el autor de economía (Henderson, 1979, www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial) “La estrategia Empresarial es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio y la multiplique”

La estrategia empresarial es realizada una vez que las empresas analizan el entorno económico, jurídico, social y tecnológico, las necesidades y requerimientos de los clientes y la competencia, con el único objetivo de querer aumentar la participación en el mercado. (Medina, 2007)

Otra definición para la estrategia corporativa, se la conoce como la manera en que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de distintos negocios y actividades en el mercado, a través de la creación de valor, enfoque de la corporación en diversos mercados y la coordinación de las actividades que realiza la empresa. (Gestion ADN 5, 2008)

2.11 LA CADENA DE VALOR

Se entiende por cadena de valor al conjunto de actividades, funciones y procesos, que comienzan desde la compra de la materia prima, la transformación de la misma para el producto o servicio final hasta que este es entregado y consumido por el cliente. (Sánchez Gómez, 2008)

El termino de cadena de valor se popularizo gracias al profesor Michael Porter, el cual es una herramienta que analiza las actividades que la empresa realiza en la transformación de la materia prima para entregar el producto o servicio final, de tal forma que se pueda encontrar una ventaja competitiva en dichas actividades y generar valor para el cliente a la vez que los costos se minimizan. (Porter, 1985)

Un buen análisis de la cadena de valor puede dar a la empresa puede crear una ventaja competitiva al evaluar cada una de las actividades de la empresa se puede hacer un estudio de las fortalezas y debilidades que la empresa, por lo que tendrá una mejor posición en el mercado, Porter expresa que la ventaja competitiva de una empresa,

proviene del conjunto de actividades discretas que la empresa realiza en el diseño, producción marketing, entrega y apoyo de su producto o servicio. (Porter, 1985)

La cadena de valor está dividida en actividades primarias y actividades secundarias.

Las actividades primarias consisten en las actividades que se realizan en la logística interna, producción, logística externa, marketing y venta.

Las actividades secundarias son las aquellas actividades de apoyo para el proceso de elaboración del producto tales como: infraestructura de la organización, dirección de recursos humanos, desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo y compras. (Porter, 1985)

2.12 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD

2.12.1 OEE o Eficiencia General De Equipos

El método OEE (Overall Equipment Effectiveness), es un indicador que mide cuan eficaz son los equipos, donde y cuanta producción se está perdiendo en cada uno de los pasos del proceso, de la misma manera las cosas que se pueden mejorar. (Emmerson Precess Management, 2002)

Sirve para hacer visible los problemas, y de esta manera poder resolverlos de forma oportuna. No genera datos financieros o para toma de decisiones, es una herramienta de estudio de tiempos que ayuda al personal dela planta a tomar en cuenta y a eliminar las pérdidas de los distintos equipos de producción.

Este método estudia tres factores indispensables para el buen funcionamiento de los equipos el tiempo, la velocidad y la calidad que resultan al final de cada línea de producción predeterminada. (Ilustración 2.2)

Ilustración 2.2: Formula de la OEE



Fuente: (Emmerson Precess Management, 2002)

Para calcular este método se analizan las siguientes variables:

Disponibilidad.- Se refiere al tiempo que tarda el equipo o maquina en el periodo propuesto para el proceso de la línea de producción.

Se obtienen resultados óptimos, cuando su puntuación es del 100% es decir que la maquinaria estuvo sin tiempo de inactividad.

Su cálculo es la proporción del tiempo que el equipo ha estado operando dividido para el tiempo que se ha planificado en su producción.

$$\text{Disponibilidad} = \text{Tiempo operativo} / \text{Tiempo de producción planificado}$$

Rendimiento.- Este índice evalúa la producción real obtenida frente a la capacidad productiva. También se puede ver el rendimiento como la evaluación de la pérdida de velocidad.

$$\text{Rendimiento} = \text{Producción Real} / \text{Producción Previstas}$$

Calidad.- El índice de calidad evalúa el número de piezas buenas del total de la producción realizada. Es decir descarta aquellas piezas que han tenido defecto o no cumplen con los estándares de calidad del producto final.

$$\text{Calidad} = \text{Piezas buenas} / \text{Total producidas}$$

Los valores de la OEE, se clasifican según el nivel de excelencia en el que se encuentran las máquinas (Tabla 1.2).

Tabla 1.2: Niveles de excelencia de la OEE

OEE < 65%	Inaceptable; Muy baja competitividad
65% < OEE > 75%	Regular; Baja Competitividad
75% < OEE > 85%	Aceptable; Competitividad ligeramente baja
85% < OEE > 95%	Buena Competitividad
OEE > 95%	Excelente Competitividad

Fuente: (ANOVA Consultores, 2007)

2.12.2 Modelo de Medición de Productividad a través del Insumo Laboral

El objetivo de este modelo es determinar la participación del insumo laboral (fuerza de trabajo), a partir de la relación que existe con el producto generado.

En este método el elemento fundamental es el trabajo del hombre, para determinar la relación que existe entre la mano de obra global o parcial con el producto. Para este caso, el producto dividido para la cantidad de trabajo, muestra la cantidad de productividad. (Dirección General de Capacitación y Productividad, 1996)

Procedimiento de cálculos y ejemplos:

- Identificar el producto o productos
- Identificar el volumen de producción total
- Determinar el periodo de estudio
- Identificar las horas hombre totales (número de trabajadores*jornada de trabajo*periodo)
- Sustituir los valores correspondientes en las relaciones siguientes

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{Total producido}}{\text{Total horas/ hombre}}$$

$$\text{Unidades físicas de trabajo} = \frac{\text{Total horas/ hombre}}{\text{Total producido}}$$

$$\begin{aligned} &\text{Productividad por el departamento inmediato} \\ &= \frac{\text{Total producido}}{\text{Horas del departamento inmediato}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} &\text{Productividad por el departamento intermediario} \\ &= \frac{\text{Total producido}}{\text{Horas del departamento intermediario}} \end{aligned}$$

Ejemplo:

Una compañía acerera para producir 1000 toneladas de lingotes de acero en un mes, necesita 1710 horas de trabajo del departamento de fundición (departamento inmediato), y 4320 horas para el departamento de vaciado y moldeado (departamento intermediario), totalizando 6030 horas de insumo laboral en termino de horas reales de trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

PRODUCTO	Lingotes de acero
VOLUMEN DE PRODUCCION	1000 toneladas
PERIODO DE ESTUDIO	un mes
HORAS DE TRABAJO	Dpto. inmediato 1710 horas
	Dpto. intermediario 4320 horas
	total 6030 horas

Sustituyendo formulas tenemos:

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{Total producido}}{\text{Total horas/ hombre}} = \frac{1000\text{tons}}{6030\text{h/ h}} = 0.1658$$

Esta es la producción promedio por hora/hombre; en este caso se producen en promedio 0.1658 toneladas de lingotes de acero por hora, por trabajador.

$$\text{Unidades físicas de trabajo} = \frac{\text{Total horas/ hombre}}{\text{Total producido}} = \frac{6030\text{h/ h}}{1000\text{tons}} = 6.03$$

Promedio de trabajo por producto, en el ejemplo: para obtener una tonelada de acero se necesitan 6.03 horas hombre de trabajo.

Productividad por el departamento inmediato

$$= \frac{\text{Total producido}}{\text{Horas del departamento inmediato}} = \frac{1000\text{tons}}{1710\text{h/ h}} = 0.5847$$

Producción promedio por hora/hombre en el departamento inmediato; de obtiene un producto de 0.5847 toneladas de acero por hora/ hombre en el departamento de fundición.

Productividad por el departamento intermedio

$$= \frac{\text{Total producido}}{\text{Horas del departamento intermedio}} = \frac{1000\text{tons}}{4320}$$

$$= 0.2315$$

Producción promedio por hora/hombre; para el ejemplo son 0.2315 toneladas de lingotes de acero por hora/hombre en el departamento de vaciado y moldeado.

2.12.3 El Modelo Integral de Productividad

El Modelo Integral de la Productividad tiene como objetivo demostrar la importancia de la gestión empresarial en la mejora de la productividad, integrándola a la cadena de valor propuesta. (Medina, 2007)

La metodología de este modelo está compuesto por tres componentes, la Guía de Diagnóstico, la evaluación de la estrategia empresarial y la implementación del sistema de gestión.

La Guía de Diagnóstico, es una herramienta que evalúa las áreas y procesos que inciden en la productividad, tiene en cuenta siete factores: el marco estratégico, la gestión del área de mercadeo y del cliente, la gestión de área de producción y operaciones, la gestión de la tecnología, la gestión del recurso humano, la gestión del servicio al cliente y la gestión de la productividad. Las variables de cada factor se clasifican según tres criterios de evaluación, la existencia del área con los recursos necesarios (E), la aplicación de las metodologías de gestión (G) y los resultados obtenidos (R).

Para cada factor existe una serie de variables que deben calificarse de esta manera:

- 0 La variable no se trabaja en esta empresa.
- 1 La variable se trabaja pero presenta aspectos que deben ser optimizados.
- 2 La variable se trabaja y su comportamiento es destacado.

Evaluación de la estrategia empresarial, es la manera en que las empresas presentan su propuesta de valor a los clientes y su objetivo principal es aumentar la participación en el mercado. Esta evaluación identifica la estrategia actual y cómo afecta la productividad, de este modo poder identificar las falencias y hacer cambios en la estrategia en caso de que sea necesario.

Implementación del sistema de gestión, se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, y a la alineación de los procesos y los recursos, con la finalidad de orientar todas las actividades de la empresa hacia el cumplimiento de estos objetivos.

Se encuentra diseñada para evaluar las distintas áreas y procesos que tienen que ver en la optimización de la productividad.

Para que cada proceso pueda ser evaluado, es necesario ser clasificado el factor y cada uno del sub- factores involucrados.

De este diagnóstico se derivara una serie de acciones que permitirán estructurar los distintos procesos, para posteriormente alinearlos con la estrategia empresarial y crear el sistema de gestión adecuado.

Las conclusiones obtenidas en este modelo fue la relevancia de aplicar una metodología de planeación para el aumento de la participación en el mercado, ayuda a determinar la capacidad de producción necesaria y sus faltantes y sobrantes, es decir que si la cantidad producida está en su punto óptimo se mejora la productividad al utilizar capacidad de producción no utilizada.

Al establecer una estrategia empresarial, todos los procesos se alinean con los objetivos estratégicos y facilita la determinación de los recursos que serán utilizados para el cumplimiento de estos.

2.12.4 Metodología Para La Medición Y Mejoramiento De La Productividad

La metodología está constituida por dos grandes bloques: La Capacitación por competencia Laboral y la Medición de Indicadores que a su vez consta de cuatro elementos altamente vinculados tales como, indicadores económicos financiero, gestión de procesos y gestión de recursos humanos.

Para desarrollar esta evaluación se elaboraron diferentes cuestionarios los cuales servirán para elaborar un diagnóstico general sobre las debilidades y fortalezas, así

mismo ayuda al planteamiento de las estrategias de productividad que se han de implementar.

El objetivo principal de este cuestionario es dar a conocer los distintos desafíos que las empresas deben afrontar en competitividad, especialmente en la gestión de los recursos humanos.

A través de este cuestionario se devalúan diferentes factores que están estrechamente relacionados en la mejora de la productividad. Está dividido en 8 secciones:

- A. Datos generales de la empresa
- B. Gestión de la estrategia empresarial
- C. Perfil competitivo de la empresa
- D. Gestión económico financiera
- E. Gestión de procesos
- F. Identificación de problemas de productividad
- G. Estrategias de productividad
- H. Gestión de recursos humanos

La estrategia empresarial sirve para generar ventajas competitivas en el mercado, siendo esta apoyada por las innovaciones, ya sean estas a nivel de tecnología, organización y gestión de personal. (INFOTEP, 2007)

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

En el presente capítulo se hizo una reseña sobre el proceso que se utilizó para llevar a cabo este estudio, provee información sobre el modelo estadístico que se usó para el estudio de las empresas, los objetivos de la investigación, el diseño de la encuesta, el proceso de muestreo que se usó, y como se llevó a cabo la recolección de datos.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en el presente estudio, se analizaron los diferentes factores que influyen en la productividad de las PYMES dedicadas a la elaboración de prendas de vestir deportiva de la ciudad de Milagro, de tal forma que se determine el orden de relevancia de los factores productivos y descubrir cuáles son las fortalezas y debilidades que tienen estas empresas.

Como definimos en el capítulo anterior la productividad es el resultado del uso eficiente de todos los factores implicados en la elaboración del producto o servicio final.

El presente estudio se enfocara en la relación existente entre el sistema productivo y la estrategia empresarial, analizando si las PYMES trabajan bajo un modelo de gestión productiva y conocer si están preparadas para la implementación de un modelo en particular.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Al momento de realizar la investigación de mercado lo que se espera de ésta es la ayuda para despejar suposiciones, dándonos resultados medibles y comprobables.

Para este estudio se establecieron los siguientes objetivos:

- Identificar los principales productos que producen y comercializan las PYMES del sector textil de la ciudad de Milagro.
- Determinar su posición ante el número de competidores y las estrategias que utilizan.
- Conocer el proceso de producción de los productos principales de las empresas.
- Verificar si las PYMES plantean sus estrategias empresariales y conocer el perfil competitivo de las mismas.
- Determinar un promedio de la línea de producción de las PYMES.
- Identificar la evolución de las PYMES en los últimos años.
- Conocer la proyección en ventas y producción de las PYMES.

- Identificar los problemas y las estrategias de producción de las PYMES.
- Conocer el tipo de administración de recursos humanos que desarrollan.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados en la presente tesis son: Descriptivo y Explicativo.

El estudio Descriptivo busca responder a las siguientes preguntas, quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio.

Su objetivo es describir las características del grupo a estudiar, especificando las propiedades más relevantes y la proporción de la población que cumple con esas características. (Naghi Namakforoosh, 2005)

Las fases del estudio descriptivo son:

- Identificar la población y muestra.
- Definir los objetivos del estudio
- Definir el sujeto del estudio
- Definir las variables del estudio y sus características
- Seleccionar las fuentes de información referente a las variables a estudiar
- Obtener y calcular los datos a estudiar

El Estudio Explicativo o Causal: Buscan encontrar las razones que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo es explicar por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se presenta éste. Están orientados a la identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis por parte de ellos, síntesis e interpretación. Su realización supone el ánimo de contribuir al desarrollo del conocimiento científico. (Scribd, 2014)

3.4 TÉCNICA DE MUESTREO

La técnica de muestreo a utilizarse es la Exhaustiva, pues se la realiza sobre todos los individuos de la población, ya que la población de este estudio es de 25 PYMES textiles, número que es finito, por lo tanto serán estudiadas en su totalidad.

Por lo general, no se puede tratar con poblaciones al completo, unas veces porque la población es muy grande, otras porque es muy costoso, y otras para una mayor

rapidez en la recogida y presentación de los datos. (Fernández , Cordero, & Córdova , 2002)

3.5 DISEÑO DE LAS ENCUESTAS

Para la realización de la encuesta a las PYMES textiles se tomó como modelo base la encuesta de la Metodología de medición y mejoramiento de la productividad empresarial, la misma que podrá ser apreciada en el Anexo 1.

Esta encuesta está conformada por 31 preguntas, 11 preguntas abiertas o isotónicas y 20 cerradas con selección de respuesta dicotómica, espontánea y de valoración.

Estuvo categorizada por secciones las mismas que cumplían con un objetivo distinto necesario para la investigación de campo:

- Sección A: Datos generales de la empresa
Conocer de manera general aspectos de la empresa, como la procedencia de su capital, caracterización de producción, entre otras.
- Sección B: Gestión de estrategia empresarial
Conocer si la empresa establece metas u objetivos corporativos
- Sección C: Perfil competitivo de la empresa
Apreciación que tiene la empresa del mercado nacional, líneas de productos que poseen.
- Sección D: Gestión económica financiera
Conocer la variación de los márgenes de ganancia, estrategias.
- Sección E: Gestión de procesos
Factores relevantes a los clientes en cuanto a reclamos, calidad e incumplimiento
- Sección F: Identificación de problemas de calidad
Reconocimiento de problemas
- Sección G: Estrategias de productividad
Programas de mejoras para la empresa en secciones como recursos humanos, tecnología y producción
- Sección H: Gestión de recursos humanos
Factores relacionados con operarios de la empresa

Las fuentes de información primaria, a quienes fue dirigido el cuestionario, fueron los propietarios y máximas autoridades del sujeto de estudio. La encuesta se la realizó de manera personal, y según la disponibilidad de tiempo se decidía si la encuesta se la dejaba de un día para otro en el local comercial; así la persona que la llenaría podría hacerlo con calma, de esta manera los resultados que se obtendrían se apegarían a la realidad.

Este trabajo duro 3 días y a su término se evaluó la confiabilidad y validez del producto final según los indicadores de calidad que el Instituto Vasco de Estadística define (González & San Vicente, 2010), demostrando los siguientes resultados:

- **Tasa de Elegibilidad:** De la población total se determinó que 7 empresas no podían ser estudiadas ya que se encontraban inactivas, cerradas o su localización era incorrecta en la base de datos otorgada por el Municipio de la ciudad de Milagro.

$$\begin{aligned} \textit{Tasa de Elegibilidad} &= \frac{\textit{Empresas Elegibles}}{\textit{Población}} \times 100 \\ &= \frac{18}{25} \times 100 \\ &= 72\% \end{aligned}$$

- **Tasa de Contacto:** Una vez conociendo el número de empresas activas en este sector se procedió a contactarlas según la planificación. Esta tasa mide la proporción de empresas a las que se les dio a conocer sobre el estudio ya sea que hayan aceptado a responder a la encuesta o no.

$$\begin{aligned} \textit{Tasa de Contacto} &= \frac{\textit{Empresas Contactadas}}{\textit{Empresas Elegibles}} \times 100 \\ &= \frac{18}{18} \times 100 \\ &= 100\% \end{aligned}$$

- **Tasa de Rechazo:** Fueron 3 las empresas que conociendo del estudio que se estaba realizando se rehusaron a contestar la encuesta, la razón principal fue desconfianza.

$$\begin{aligned}
 \textit{Tasa de Rechazo} &= \frac{\textit{Empresas que niegan contestar}}{\textit{Empresas Elegibles}} \times 100 \\
 &= \frac{3}{18} \times 100 \\
 &= 16.67\%
 \end{aligned}$$

- **Tasa de Respuesta:** De las empresas contactadas el 83.33% procedió a llenar la encuesta, en su mayoría fue necesario dejar de un día para otro la encuesta, por motivos antes mencionados.

$$\begin{aligned}
 \textit{Tasa de Respuesta} &= \frac{\textit{Encuestas Realizadas}}{\textit{Empresas Elegibles}} \times 100 \\
 &= \frac{15}{18} \times 100 \\
 &= 83.33\%
 \end{aligned}$$

Como conclusión a esta encuesta, se podría deducir que la calidad de la misma fue aceptable, pues el porcentaje de satisfacción ha sido de 83.33%.

3.6 DESCRIPCIÓN DE MODELOS A USAR

El presente estudio se enfocara en la relación que existe entre el sistema productivo y la estrategia empresarial, analizando si las PYMES trabajan bajo un modelo de gestión productiva y conocer si están preparadas para la implementación de un modelo en particular. El primero es en método de OEE, se trata de una razón porcentual que mide la eficiencia productiva de la maquinaria empleada en las fábricas. Su cálculo consiste en evaluar la disponibilidad, el rendimiento y la calidad de las máquinas. (Emmerson Pprocess Management, 2002)

El segundo método a usar, es un modelo implantado por el Ingeniero Industrial de origen colombiano, el cual consiste en determinar los factores relevantes en la optimización de la productividad de las empresas en el sector de industrias de la confección en Bogotá D. C. (Medina, 2007). A través de estos métodos podremos evaluar las variables más relevantes que influyen en las empresas dedicadas a la confección de ropa deportiva en la ciudad de Milagro.

CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN EL ECUADOR

4.1 LAS PYMES EN EL ECUADOR

El servicio de Rentas Internas del Ecuador define a las PYMES, como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que cuentan con un número limitado de volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos, con diferente razón social y naturaleza de su actividad económica.

La importancia de las PYMES en nuestro país se debe a que cumplen con un importante papel en el desarrollo de la economía ecuatoriana, es la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado y por lo tanto es un importante generador de empleo (SRI, 2012). En ciertas ocasiones se puede encontrar con el término MiPyME, en el cual se le agrega la palabra micro, y hace referencia las microempresas.

Las PYMES se clasifican de distintas maneras dependiendo de las leyes de cada Estado o región según el nivel de sus ingresos anuales y número de empleados contratados, en Ecuador según lo establece el artículo primero, de la resolución n°. SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01 (Superintendencia de Compañías, 2011) las PYMES deben cumplir con las siguientes condiciones:

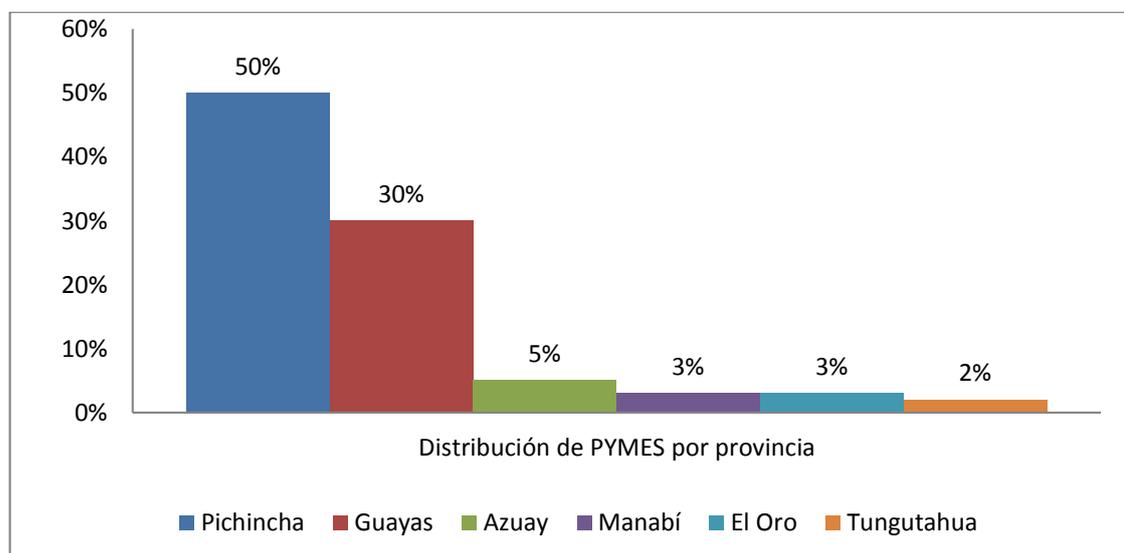
- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b) Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado). Para este cálculo se toma el promedio anual ponderado.
- d) Al mismo tiempo el SRI (2012) divide a las PYMES entre pequeñas y medianas de la siguiente manera:
- e) Pequeñas empresas: entre USD 100.000 y USD 999.999
- f) Medianas empresas: entre USD 1'000.000 y USD 5'000.000

Alrededor de 16 mil PYMES se encuentran en Ecuador, según la Superintendencia de Compañías (2011), las provincias con mayor cantidad de PYMES son Pichincha y Guayas, donde se centran más del 80% de estas empresas (74.95% en el caso de Quito y Guayaquil).

Sin dejar atrás las otras provincias que año a año van tomando más impulso y su crecimiento se hace cada vez más notorio. Como es el caso de las provincias de Azuay

que obtuvo una participación cercana al 5%, Manabí y El Oro con 3% y Tungurahua con 2%, tal como lo detalla en Ilustración 3 .

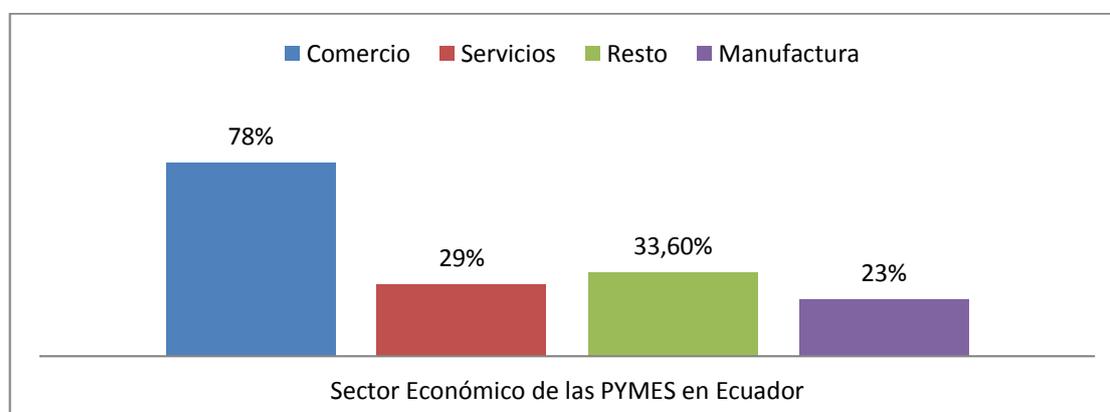
Ilustración 3.4: Distribución de las PYMES en el Ecuador



Fuentes: (Superintendencia de Compañías, 2011)

Según datos del SRI (2012), el comercio es la principal actividad a la que pertenecen las PYMES ecuatorianas, representando el 36,3% del total de las PYMES, el segundo lugar lo ocupa las empresas que brindan servicios con un 15,7% y por último el sector manufacturero figura en el tercer puesto con mayor relevancia con un 10,8% de las Pymes. (Corporación Ekod y UIEM, 2013)

Ilustración 4.4: Sector económico de las PYMES en el Ecuador



Fuente: (SRI, 2012)

4.2 EL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR

La clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), es la nomenclatura que sirve de referencia a las actividades productivas. Ofrece una categoría a las diferentes actividades que se pueda utilizar para la agregación y difusión de datos estadísticos de acuerdo con esas actividades y adaptadas a la realidad de cada país.

En el Ecuador se establecen 47 industrias que se encuentran en el primer nivel y 71 industrias en el segundo nivel adaptados en la Clasificación Industrial Internacional.

La industria textil está dividida en dos niveles:

Nivel 1: fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero.

Nivel 2: Fabricación de hilos, hilados, tejidos y confecciones; y Fabricación de prendas de vestir.

Según la CIIU, la fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero, forman parte de la industria manufacturera (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2009). El sector textil es uno de las diferentes divisiones que representa la industria manufacturera, la cual presentó una estructura porcentual 0.12% del total del PIB (BCE, 2012).

La industria manufacturera, en el primer trimestre, presentó un incremento de 1.0%, respecto al cuarto trimestre de 2013 y de 4.2% respecto al primer trimestre de 2013. La variación trimestral (t/t-1) del sector textil fue de 0.3% (BCE, 2014).

El sector textil constituye una importante fuente generadora de empleo tanto directo como indirecto, además es una industria integrada que requiere insumos de otros sectores como el agrícola, ganadero, industrial de plástico, industria química, etc. (Carrillo, 2010)

4.2.1 Valor Agregado del sector textil

En términos económicos, el valor agregado se refiere al valor adicional que se le da a los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso de su producción.

El valor agregado de la industria manufacturera para el año 2012 fue de \$10.420,192 millones de dólares y dentro de esta industria el valor agregado del sector textil fue de \$946.115 dólares, representando a penas el 9.08% del total del PIB (Tabla 2.4). Se espera que estos valores sigan aumentando, ya que el objetivo de la política

industrial es ir cambiando la matriz productiva industrial a través de la generación de productos con mayor desarrollo tecnológico y de mayor valor agregado.

Tabla 2.4: Sector de Industria Manufacturera y sus porcentajes

Código	Sector de la Industria Manufacturera	Valor Agregado Millones de dólares	%
021	Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	946.115	9,08%
025	Fabricación de sustancias y productos químicos	930.229	8,93%
027	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	740.388	7,11%
019	Elaboración de bebidas	707.505	6,79%
015	Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	629.765	6,04%
029	Fabricación de maquinaria y equipo	628.776	6,03%
012	Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	623.793	5,99%
010	Procesamiento y conservación de carne	567.653	5,45%
023	Fabricación de papel y productos de papel	512.001	4,91%
022	Producción de madera y de productos de madera	509.577	4,89%
028	Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	456.274	4,38%
TOTAL MANUFACTURA		10.420.192	11,91%

Fuente: (BCE, 2012)

4.2.2 Producción Bruta del Sector Textil

La producción bruta en un sector mide el total de los valores de los bienes y servicios producidos por dicho sector o industria, este valor se obtiene también a través de la suma del valor agregado bruto y el consumo intermedio del mismo sector.

Según información aportada por el Banco central del Ecuador, en el año 2012 el sector textil lo que aglomera la fabricación de productos textiles, prendas de vestir,

fabricación de cuero y artículos de cuero, aportó 1,3% del 21,6% del total de la industria manufacturera, exceptuando la refinación de petróleo. No obstante se puede notar que su participación ha venido decreciendo (BCE, 2012).

El valor agregado bruto que represento el sector textil en miles de dólares fue de \$597.024 en el año 2012 (BCE, 2012).

Tabla 3.4: Sector de Industria Manufacturera y sus valores en dólares

Código	Sector de la Industria Manufacturera	Valor Agregado Millones de dólares
028	Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	1,64%
010	Procesamiento y conservación de carne	1,58%
025	Fabricación de sustancias y productos químicos	1,39%
015	Elaboración de productos de la molinería, panadería y fideos	1,37%
021	Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	1,35%
027	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1,30%
011	Procesamiento y conservación de camarón	1,19%
019	Elaboración de bebidas	1,14%
022	Producción de madera y de productos de madera	1,07%
012	Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	1,03%
028	Fabricación de metales comunes y de productos derivados del metal	1,64%
TOTAL MANUFACTURA		21,61%

Fuente: (BCE, 2012)

4.2.3 *Personal Ocupado*

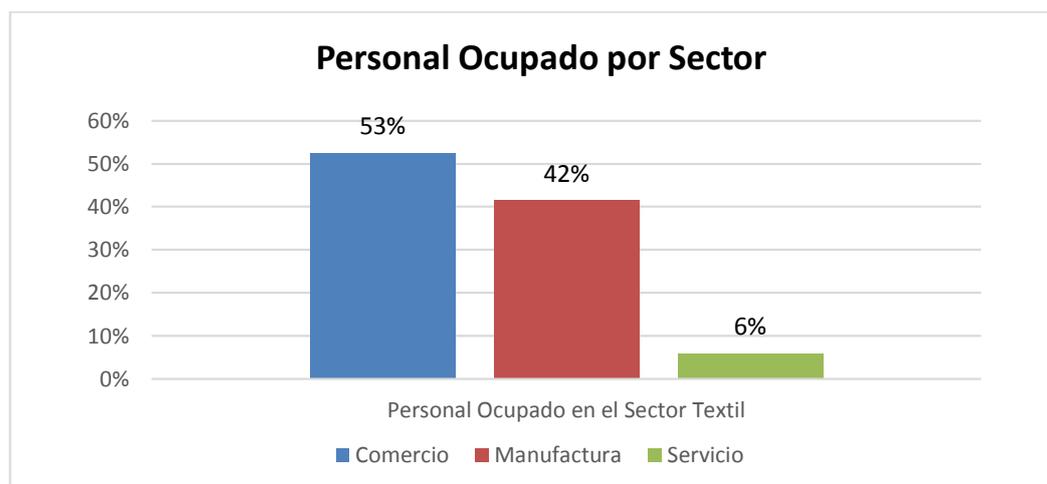
El personal ocupado se define al conjunto de personas, que realizan una labor remunerada o no, de manera fija o eventual.

Según datos del INEC en la encuesta de manufactura, minería y construcción del año 2010, el personal ocupado total en el sector textil asciende a 115.937 personas

entre hombres y mujeres, el mismo que representa el 42% a nivel nacional (Ilustración 5.4).

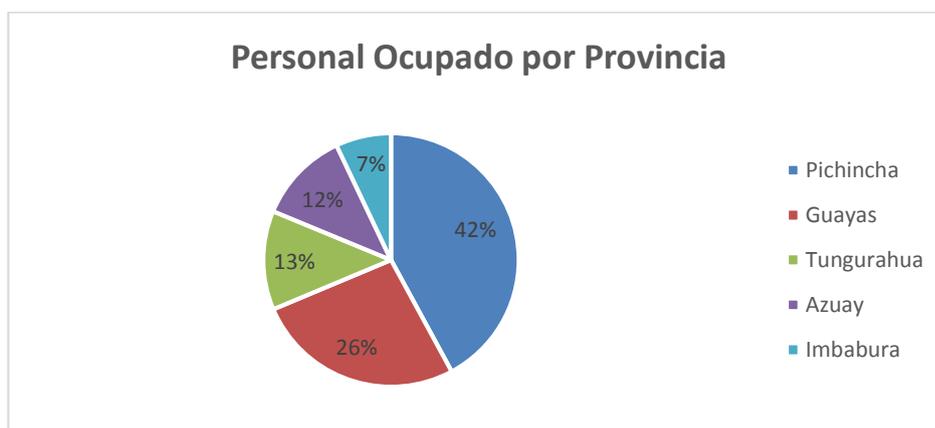
A nivel nacional (Ilustración 6.4), el porcentaje del personal ocupado fue: 27% en Pichincha, 17% en Guayas, 8,1% en Tungurahua, 7,5% en Azuay e 4,5% en Imbabura. (INEC, 2012)

Ilustración 5.4: Personal Ocupado por Sector Económico



Fuente: (INEC, 2010)

Ilustración 6.4: Personal Ocupado por Provincia



Fuente: (INEC, 2010)

4.2.4 Balanza Comercial del sector textil

Con relación a las exportaciones realizadas en la sección de Productos Alimentos, Bebidas y Tabacos; Textiles, Prendas de Vestir y Productos de Cuero, tuvo un valor porcentual de 17,1%, del cual el sector textil referente a hilos, hilados, tejido y

confecciones y prendas de vestir, cuero, productos de cuero y calzado. Presentó un 0,8% que en términos absolutos son \$131.467 (BCE, 2012).

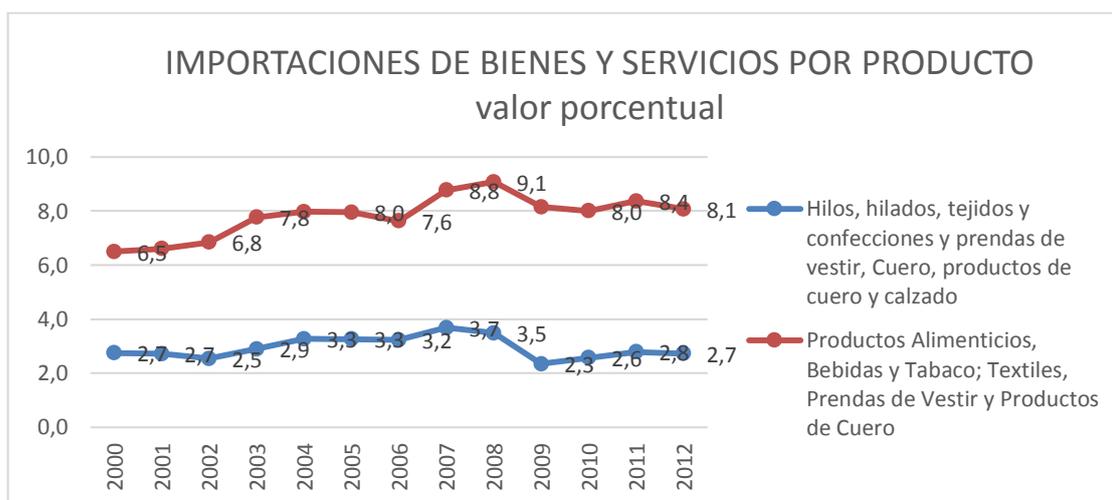
Ilustración 7.4: Exportaciones de bienes y servicios del sector textil



Fuente: (BCE, 2012)

Las importaciones el sector textil representó un valor porcentual de 2,7% en el 2012, y hablando en términos absolutos fue de \$534.321 (BCE, 2012).

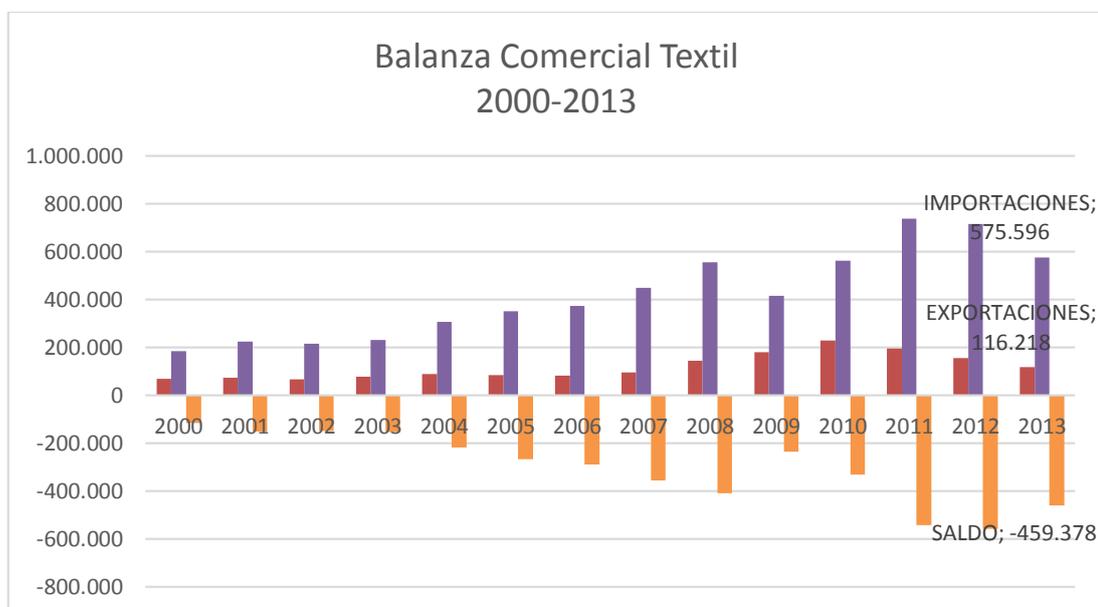
Ilustración 8.4: Importaciones de bienes y servicios del sector textil



Fuente: (BCE, 2012)

Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE, 2013), el sector textil presenta una balanza comercial deficitaria desde el año 2000 hasta el primer trimestre del 2013 con un saldo de -459.378.

Ilustración 9.4: Balanza Comercial del Sector Textil



Fuente: (BCE, 2012)

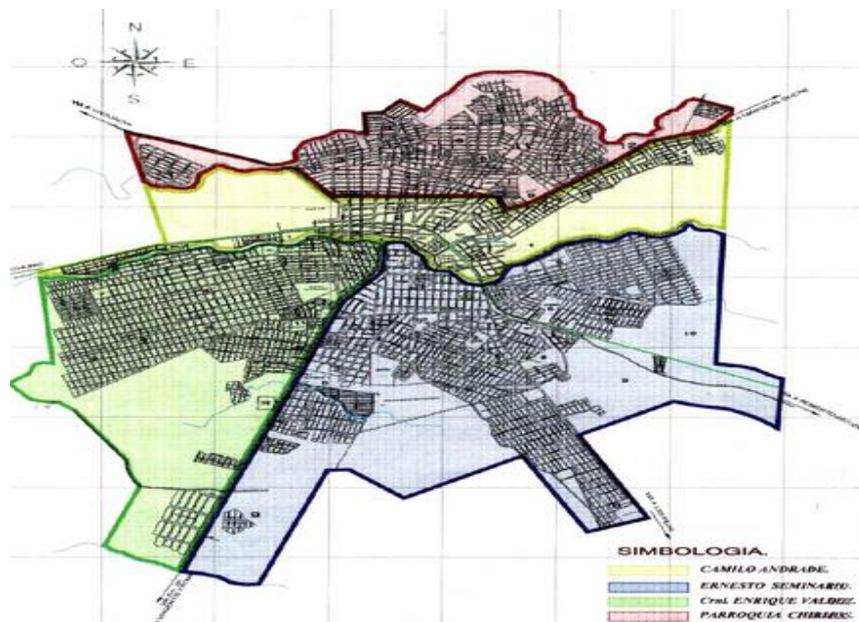
4.3 SECTOR TEXTIL EN MILAGRO

San Francisco de Milagro, es un cantón de la provincia del Guayas de la República del Ecuador ubicada en el sudoeste del país, en las riberas del río que lleva el mismo nombre.

Milagro cuenta con una población de 166.634 habitantes según el INEC 2014, y se divide en las siguientes parroquias:

- Camilo Andrade Manrique
- Chirijos
- Coronel Enrique Valdez C.
- Ernesto Seminario Hans

Ilustración 10.4: Mapa de la ciudad de Milagro con sus Parroquias

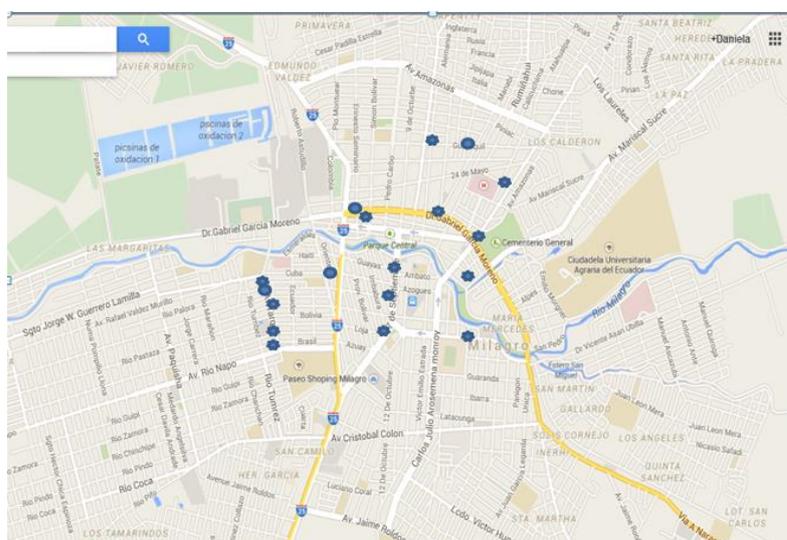


Fuente: (Piedra, 2007)

Lamentablemente no existe un estudio específico dedicado al sector textil de la ciudad de Milagro, es por esta razón que nos vemos en la necesidad de explorar en esta área no antes estudiada ni tomada en cuenta.

Según datos del departamento de Rentas del Municipio de la ciudad de Milagro, esta cuenta con 25 PYMES dedicados a la confección y comercialización de ropa deportiva (Ilustración 11.4).

Ilustración 11.4: Ubicación de las PYMES textiles en el mapa de Milagro



Fuente: (Google Maps, 2014)

La problemática de investigación se centra en la falta de valoración hacia las artesanías textiles por parte de la comunidad Milagreña; este problema básicamente se origina por la falta de conocimiento que tiene la mayoría de los artesanos textiles respecto a la forma adecuada de promocionar y comercializar sus productos.

Como sabemos generalmente, lo que tiene mayor importancia para los ciudadanos, es la adquisición de prendas cuyas marcas poseen prestigio a nivel internacional de procedencia extranjera, las mismas que resultan atractivas por sus diseños innovadores, calidad, promoción, entre otras, que captan su atención a diferencia de las artesanías textiles locales.

La industria textilera de la Ciudad de Milagro depende mucho de la protección y apoyo que le puede brindar la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA).

Entidad que cuenta con una oficina para la comunidad Milagreña en las calles 5 de junio y Rocafuerte.

JNDA tiene como Misión:

“Liderar el fortalecimiento, profesionalización y desarrollo de todo el sector artesanal que produce bienes y servicios, mediante el impulso de una política pública, la formación, la investigación y la prestación de servicios a los artesanos y artesanas.”

Visión:

“Vemos a la Junta Nacional de Defensa del Artesano como una institución pública especializada que implementa y coordina una política artesanal que se aplica en todo el Estado y la Sociedad”.

Se cuenta con un sistema integral de formación y desarrollo profesional que incorpora innovación, ciencia y tecnología para la formación y capacitación de los artesanos y artesanas, así como la calificación de sus talleres artesanales.

Los Objetivos Estratégicos de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA, 2013), son:

- Proponer el desarrollo integral del sector artesanal;
- Propiciar el Marco Jurídico para el progreso del artesano ecuatoriano;
- Fomentar la formación, capacitación y profesionalización del artesano;
- Aportar al mejoramiento de los niveles de producción y productividad con calidad en los talleres artesanales con miras a ampliar la frontera de mercados nacionales e internacionales;

- Participar y organizar en ferias artesanales nacionales e internacionales;
- Fomentar la participación de los artesanos del país, en la elaboración de planes, programas y/o proyectos;
- Fortalecer la organización de los gremios artesanales;
- Apoyar y estimular la asociatividad para ampliar y mejorar la cobertura de la oferta y la generación de empleo;
- Promover la calificación artesanal, como medio para acogerse a los beneficios establecidos en el ordenamiento jurídico vigente; y,
- Cumplir con la legislación relacionada al desarrollo de la clase artesanal.

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, al ser la institución que cobija, fomenta y potencia a los artesanos del Ecuador, dentro de sus labores más importantes que brinda a los artesanos es la capacitación en áreas técnicas y humanísticas, cursos que abarcan a las 184 ramas artesanales, los mismos que se basan en un sistema integral de formación y desarrollo profesional. La calificación de talleres artesanales, formación y además titulación de los nuevos artesanos.

Este sinnúmero de actividades disponibles para los artesanos permiten que puedan actualizar sus conocimientos para poder brindar un valor agregado a su trabajo. Este es uno de los factores que influyen positivamente a los artesanos de la ciudad.

4.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LAS PYMES FABRICANTES DE ROPA DEPORTIVA Y CASUAL.

La cadena de Valor de las PYMES que se dedican a la elaboración de ropa deportiva y casual de la ciudad de Milagro (Ilustración 12) es muy simple. No cuenta con muchas etapas para que su producto llegue a las manos de los clientes.

Ilustración 12.4: Cadena de Valor de las PYMES fabricantes de ropa deportiva y casual.



Elaborado por los autores

La primera etapa de esta cadena es la de los Proveedores, esto es la realización de compra de la materia prima e insumos, por lo general estas empresas viajan a la ciudad de Guayaquil, donde se encuentran ubicadas diferentes distribuidoras y comercializadoras de telas nacionales e internacionales, además que los precios más baratos.

La etapa referente a Diseño de los Modelos, en realidad es muy sencilla, ya que por lo general la mayor parte de sus lotes lo hacen bajo pedido, los clientes entregan previamente los modelos que ordenen y la fábrica se encarga de elaborarlos. Además los diseños que fabrican son en su mayoría uniformes de equipos deportivos o uniformes de instituciones educativas. Aquí encontramos una problemática de estas empresas, ya que no buscan crear diseños nuevos o ropa diferente que los diferencie de la competencia a la vez que se buscan crear diseños nuevos o ropa diferente. Para nuevos diseños se busca en internet, en caso de que exista alguna tendencia en cuanto la moda moderna

En cuanto a la confección se la realiza según los requerimientos del cliente, se utiliza los implementos básicos tales como regatas con los diferentes tipos de modelos con la maquinaria básica, entre el equipo empleado algunas empresas utilizaban las máquinas recubridora, máquinas de bordar, máquinas de zigzag, máquinas planas y planchas industriales.

La etapa de comercialización se la realiza de manera rápida, la mayor parte de los clientes realizan pedidos de pequeños lotes y en su mayoría los talleres de confección están ubicados en el mismo almacén donde se comercializan las prendas. Pocas empresas invierten en publicidad ya que por lo general cada empresa cuenta con clientes fijos.

Frecuentemente los clientes de estas PYMES son recurrentes, algunas veces son tercerizadores que compran al por mayor con un valor menos al de venta directa y venden a las instituciones educativas o empresas privadas, las empresas tratan de brindar un buen servicio a sus clientes, ofreciendo eficiencia y calidad en su producción, aunque admiten que no pueden escapar de uno que otro reclamo.

Como podemos ver esta cadena de valor es muy rápida, existen pocos intermediarios y no agregan valor en el proceso de elaboración para otorgar a los clientes un producto con mayor calidad.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se encuentra en detalle el resultado de las encuestas realizadas a las PYMES textiles de la ciudad de Milagro, el objetivo principal del diseño de las mismas fue obtener la información relevante sobre las causas que pueden influir en su desarrollo económico o productivo, para identificar mejor esos factores y satisfacer las inquietudes de los investigadores se ha desarrollado la siguiente matriz la cual muestra las hipótesis planteadas versus los objetivos planteados en la presente tesis, tal como se lo presenta en la Tabla 4.5 y Tabla 5.5.

Tabla 4.5: Objetivos Específicos Vs Encuestas

COD. Determinantes	Preguntas	Objetivos							
		Identificar los principales productos que producen y comercializan las PYMES del sector textil de la ciudad de Milagro.	Determinar su posición ante el número de competidores y las estrategias que utilizan.	Conocer el proceso de producción de los productos principales de las empresas.	Verificar si las PYMES plantean sus estrategias empresariales y conocer el perfil competitivo de las mismas.	Determinar un promedio de la línea de producción de las PYMES.	Identificar la evolución de las PYMES en los últimos años.	Conocer la proyección en ventas y producción de las PYMES.	Identificar los problemas y las estrategias de producción de las PYMES
A1	Indique ¿cuál es la composición del capital social de la empresa?		X						
A2	¿Cuál es el producto principal de la empresa según su participación en las ventas totales?	X							
A3	¿Cómo caracterizaría el proceso de producción del producto principal de la empresa?			X				X	
A4	¿Cómo ubicaría la posición de la empresa en relación a sus principales competidores con referencia a los aspectos de gestión productiva?		X						
A5	¿Establece metas u objetivos corporativos?				X				
A6	¿Cómo evolucionó el entorno el entorno competitivo en los últimos cinco años					X			
A7	Indique las fortalezas que le ayudaran a mejorar a su empresa en los próximos 5 años							X	
A8	¿Cuántas líneas de productos tiene?			X					

Elaborado por los autores

Tabla 5.5: Objetivos Específicos Vs Encuestas

COD. Determinantes	Preguntas	Objetivos							
		Identificar los principales productos que producen y comercializan las PYMES del sector textil de la ciudad de Milagro.	Determinar su posición ante el número de competidores y las estrategias que utilizan.	Conocer el proceso de producción de los productos principales de las empresas.	Verificar si las PYMES plantean sus estrategias empresariales y conocer el perfil competitivo de las mismas.	Determinar un promedio de la línea de producción de las PYMES.	Identificar la evolución de las PYMES en los últimos años.	Conocer la proyección en ventas y producción de las PYMES.	Identificar los problemas y las estrategias de producción de las PYMES.
A9	¿Qué Proporción de tiempo se desperdicia en el tiempo programado de producción?								X
A10	Indique los tres principales problemas que actualmente enfrenta la empresa en la definición de sus estrategias de productividad.			X				X	
A11	Para alcanzar los objetivos de productividad ¿Qué iniciativas o programas han sido aplicadas en los últimos 3 años?			X		X		X	
A12	¿Cuáles de los siguientes factores cree usted tiene que ver con los problemas de calificación de mano de obra en su empresa?								X
A13	Indique que incentivos salariales forman parte de las remuneraciones de los trabajadores en la empresa.								X

Elaborado por los autores

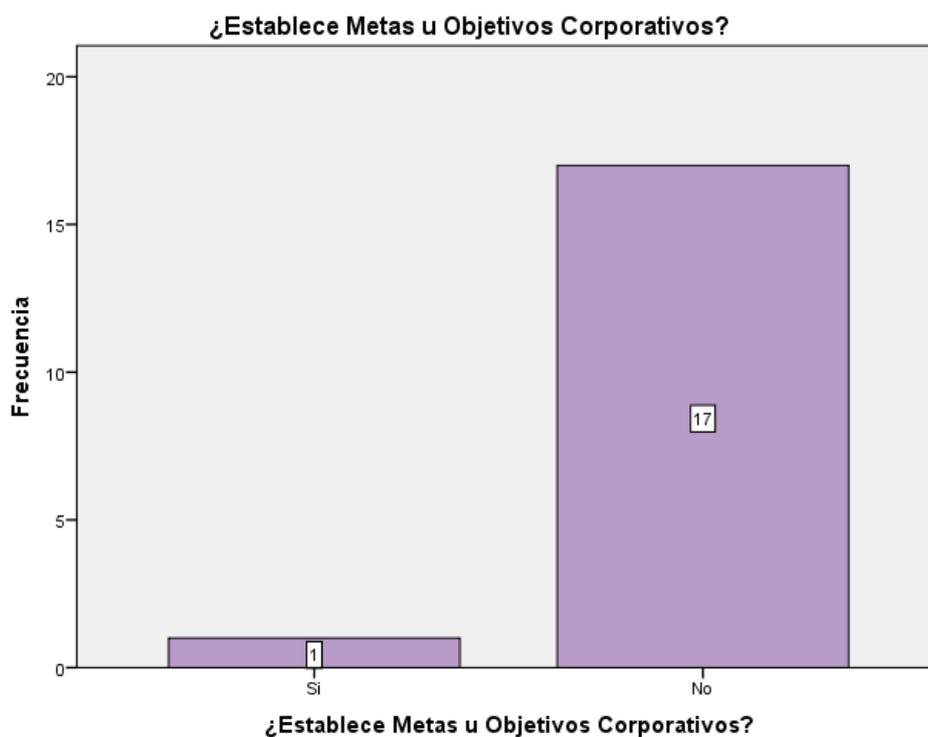
Las encuestas fueron realizadas a 18 PYMES del sector textil especializadas en la confección y distribución de ropa deportiva en la ciudad de Milagro, a partir de la recolección de datos podremos obtener información valiosa para identificar falencias en los procesos de producción y así mismo tomar decisiones al elaborar estrategias.

5.1.1 Establecimiento de Metas u Objetivos Corporativos

Cuadro 1.5: Establecimiento de Metas u Objetivos Corporativos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	5,6	5,6	5,6
Válidos No	17	94,4	94,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ilustración 13.5: Establecimiento de Metas u Objetivos



Elaborado por los autores

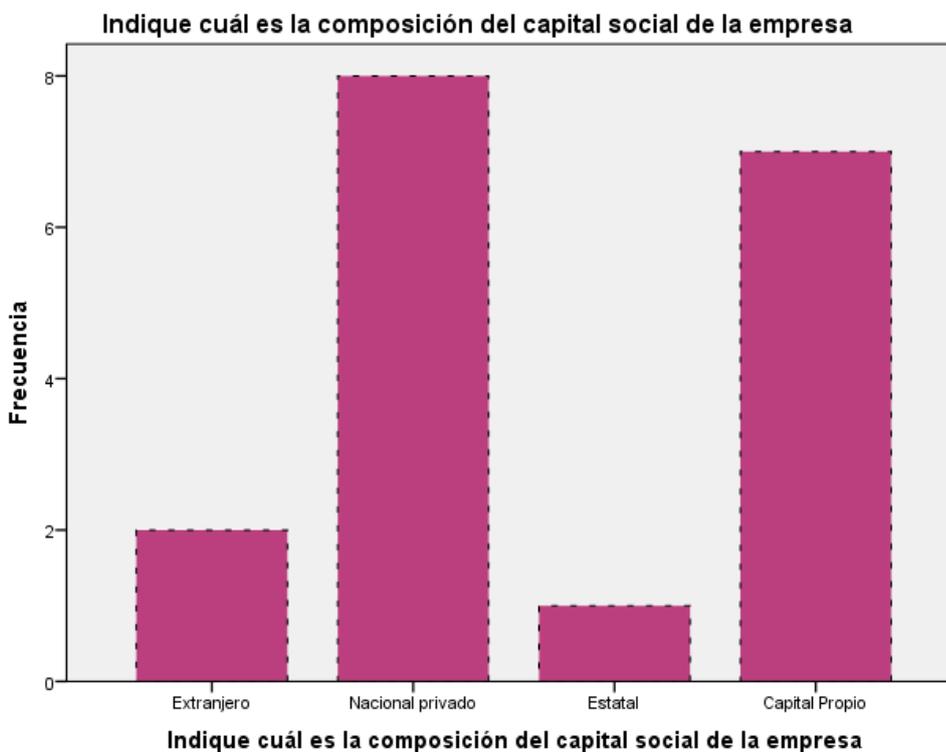
Análisis: Como se puede ver en la gráfica, en el estudio realizado se obtuvo que un 94,4% de las PYMES evaluadas no establecen metas corporativas, no tienen una visión a largo plazo, es por eso que muchas veces que no cuentan con una buena gestión de los recursos, por falta de una planeación previa.

5.1.2 Tipo de financiamiento para capital inicial de la empresa

Cuadro 2.5: Composición del capital social de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extranjero	2	11,1	11,1	11,1
Nacional privado	8	44,4	44,4	55,6
Válidos				
Estatal	1	5,6	5,6	61,1
Capital Propio	7	38,9	38,9	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ilustración 14.5: Composición del capital social de la empresa



Elaborado por los autores

Análisis: Como podemos observar en el presente gráfico, el 44.4% de las PYMES se financiaron a través de préstamos realizados a bancos o cooperativas del sector privado, y como segunda opción se puede observar al capital propio como fuente de financiamiento, esto quiere decir que basaron su inversión en el ahorro. En pocas empresas se encontró que hayan recibido algún tipo de ayuda o préstamo económico por parte del estado, y lo que supieron exponer los encuestados es que el estado da préstamos a empresas que ya son sólidas en el mercado y dan muy poco a empresas nuevas.

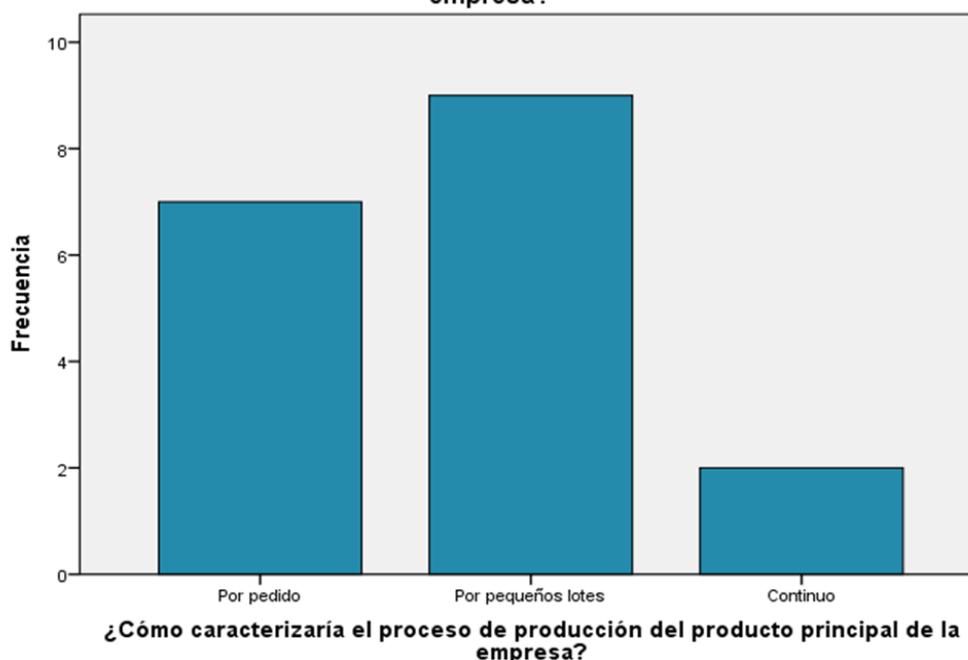
5.1.3 Tipo de proceso de producción principal de las PYMES

Cuadro 3.5: Proceso de producción de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Por pedido	7	38,9	38,9	38,9
Por pequeños lotes	9	50,0	50,0	88,9
Continuo	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ilustración 15.5: Proceso de producción de la empresa

¿Cómo caracterizaría el proceso de producción del producto principal de la empresa?



Elaborado por los autores

Análisis: Los investigadores consideraron de vital importancia identificar el tipo de producción que realizan, es decir si realizan una producción regular de cierto número de productos, o si trabajan bajo pedido, después de realizar las encuestas, las PYMES expusieron que el 50% trabajan bajo la producción de pequeños lotes y el 38.9% bajo pedido de clientes fieles o de clientes esporádicos. Este tipo de respuesta nos indica que la mayor parte de las PYMES no cuenta con capital, ni maquinarias, ni bodegas de almacenamiento para tener una producción continua, así mismo debido a la competencia la demanda de este tipo de producto es baja.

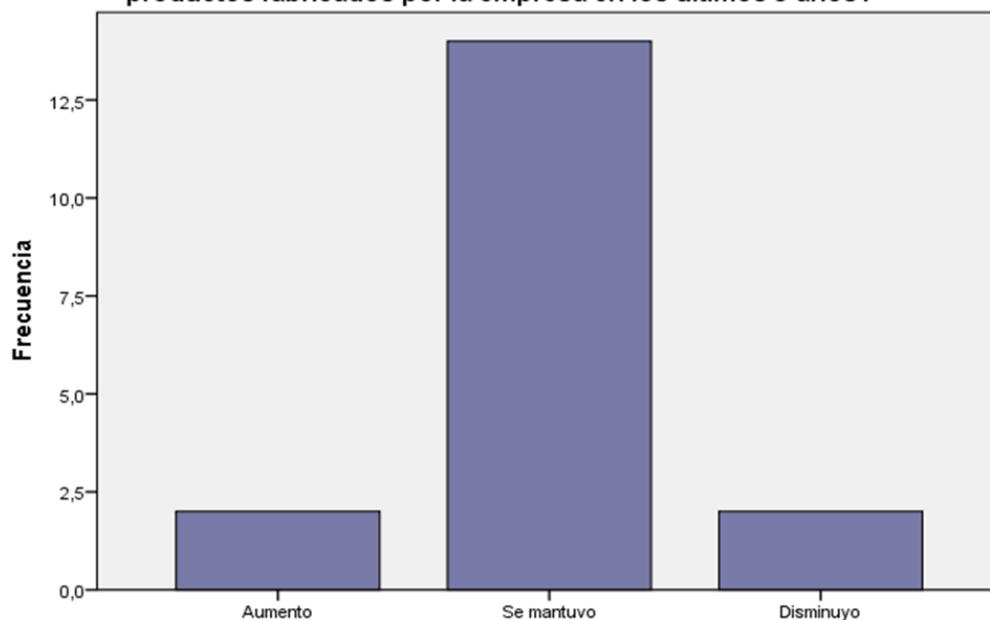
5.1.4 Evolución de los márgenes de ganancia en relación a las ventas de los productos fabricados por la empresa en los últimos 5 años.

Cuadro 4.5: Márgenes de ganancia en relación a las ventas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Aumento	2	11,1	11,1	11,1
Se mantuvo	14	77,8	77,8	88,9
Disminuyo	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ilustración 16.5: Márgenes de ganancia en relación a las ventas

¿Como evolucionarán los márgenes de ganancia en relación a las ventas de los productos fabricados por la empresa en los últimos 5 años?



Elaborado por los autores

Análisis: En relación a la evolución de los márgenes de ganancia en los últimos 5 años, el 77,8% de las empresas comunicó que su ganancia se ha mantenido, a pesar de que varias empresas han obtenido una disminución en la demanda de igual manera las otras PYMES han obtenido un aumento, adquiriendo ambas un 11.1%.

En relación a los factores de costos cuál es el principal problema que actualmente enfrenta su empresa para la definición de sus estrategias de productividad.

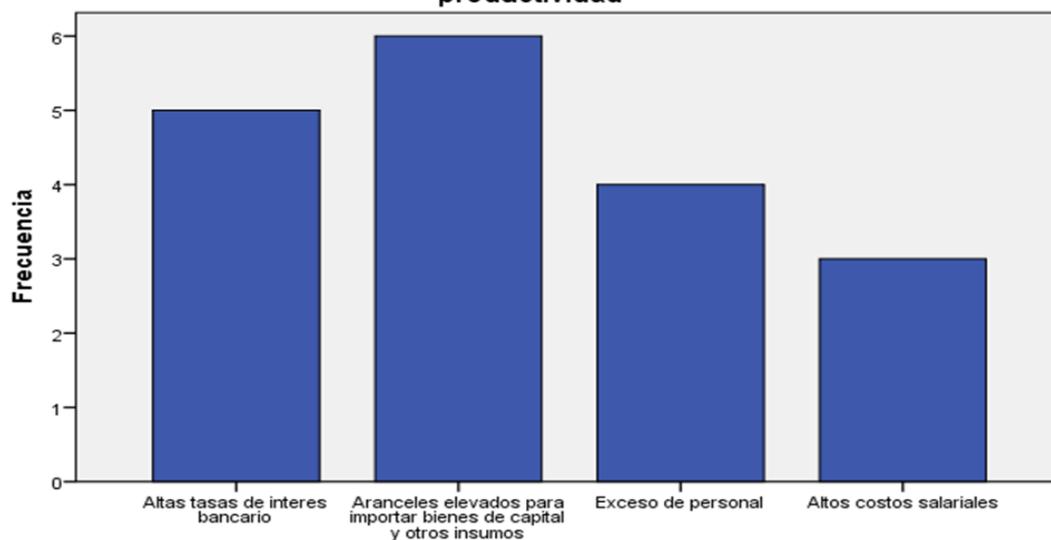
5.1.5 Principales problemas que la empresa enfrenta a la hora de definir de estrategias de mejora productiva

Cuadro 5.5: Principales problemas que la empresa enfrenta en la definición de estrategias de mejora productiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Altas tasas de interés bancario	5	27,8	27,8	27,8
Aranceles elevados para importar bienes de capital y otros insumos	6	33,3	33,3	61,1
Exceso de personal	4	22,2	22,2	83,3
Altos costos salariales	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ilustración 17.5: Principales problemas que la empresa enfrenta en la definición de estrategias

En la relación a sus factores de costos indique cuál es el principal problema que actualmente enfrenta su empresa para la definición de su estrategias de productividad



Elaborado por los autores

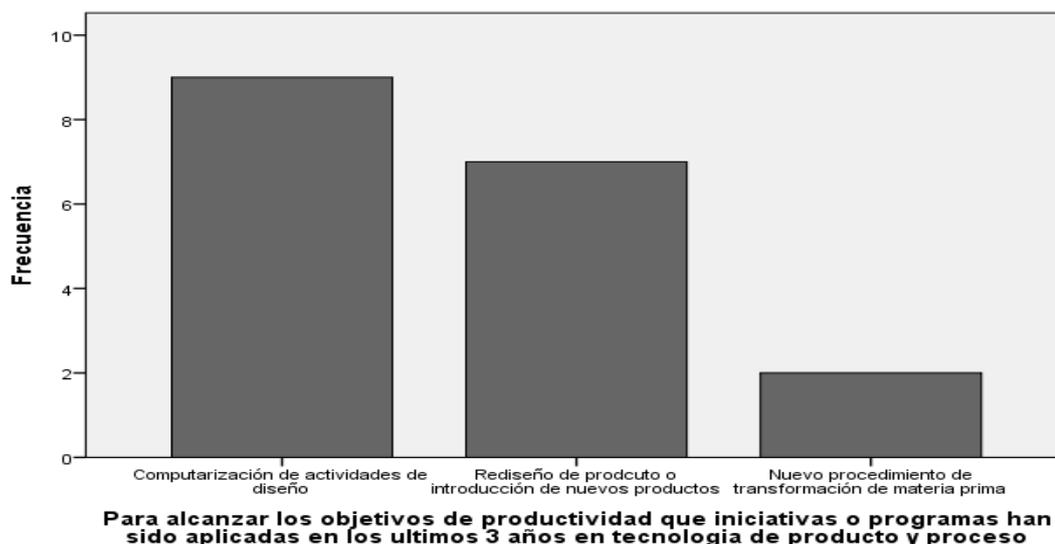
Análisis: El principal problema de las PYMES para definir sus estrategias de productividad son los aranceles elevados al momento de importar maquinarias o insumos para innovar su producción liderando este factor con un 33.3%, seguido de las altas tasas de interés bancario con un 27.8%.

5.1.6 Iniciativas o programas aplicados en los últimos 3 años en tecnología de producto y proceso para alcanzar los objetivos de productividad.

Cuadro 6.5: Programas aplicados por la empresa en tecnología de producto y proceso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Computarización de actividades de diseño	9	50,0	50,0	50,0
Rediseño de producto o introducción de nuevos productos	7	38,9	38,9	88,9
Nuevo procedimiento de transformación de materia prima	2	11,1	11,1	100,0
Válidos Total	18	100,0	100,0	

Ilustración 18.5: Programas aplicados por la empresa en tecnología del producto y proceso



Elaborado por los autores

Análisis: Como podemos ver en el gráfico en los últimos 3 años el 50% de las PYMES encuestadas, implementaron medios informáticos o digitales para mejorar su productividad, además el 38,9% de ellas también implementaron un rediseño de producto o introdujeron un nuevo producto al mercado.

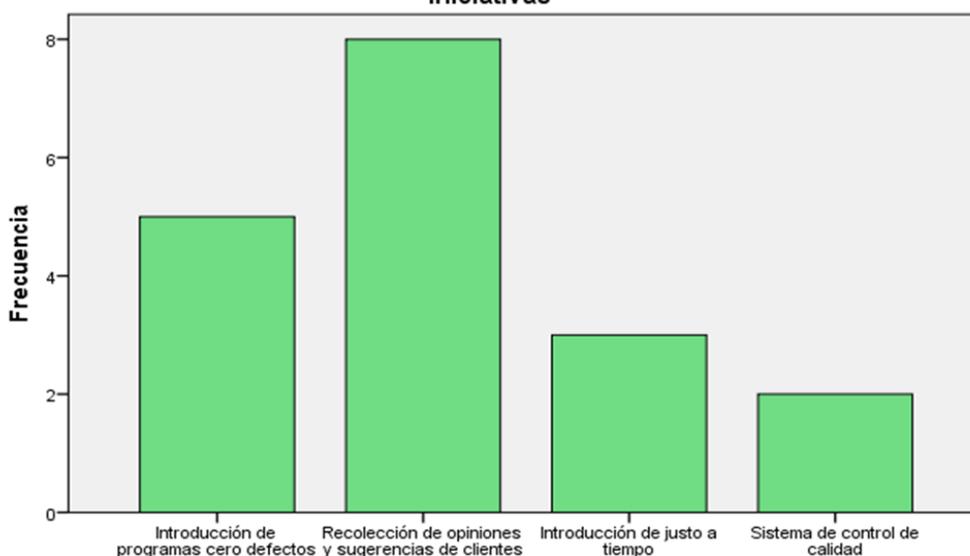
5.1.7 Iniciativas o programas que han sido aplicados en los últimos 3 años en gestión de la producción programas / iniciativas para alcanzar los objetivos de productividad

Cuadro 7.5: Programas aplicados por la empresa en gestión de producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Introducción de programas cero defectos	5	27,8	27,8	27,8
Recolección de opiniones y sugerencias de clientes	8	44,4	44,4	72,2
Válidos Introducción de justo a tiempo	3	16,7	16,7	88,9
Sistema de control de calidad	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ilustración 19.5: Programas aplicados por la empresa en gestión de producción

Para alcanzar los objetivos de productividad que iniciativas o programas han sido aplicadas en los ultimos 3 años en gestión de la producción programas / iniciativas



Elaborado por los autores

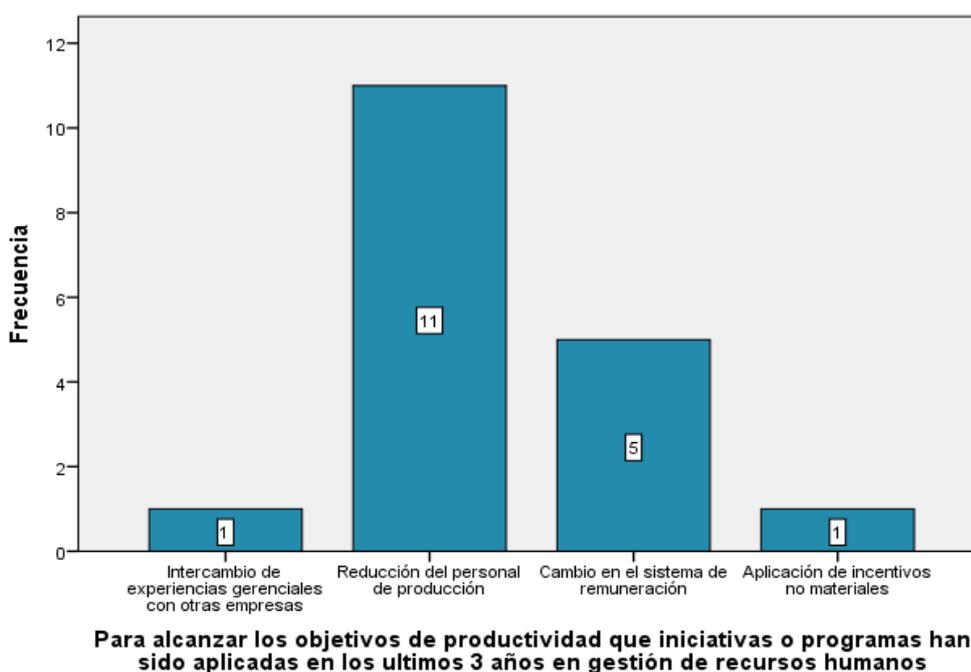
Análisis: Como estrategia dirigida al servicio que también brindan las PYMES y de la forma en que comercializan sus productos, están han implementado como estrategia la recolección de opiniones y sugerencia de sus clientes en un 44.4% fue implementada esta opción.

5.1.8 Iniciativas o programas que han sido aplicadas en los últimos 3 años en gestión de recursos humanos para alcanzar los objetivos de productividad.

Cuadro 8.5: Programas aplicados por la empresa en gestión de recursos humanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Intercambio de experiencias gerenciales con otras empresas	1	5,8	5,8	5,8
Reducción del personal de producción	11	61,1	61,1	66,7
Cambio en el sistema de remuneración	5	27,8	27,8	94,4
Aplicación de incentivos no materiales	1	5,8	5,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Ilustración 20.5: Programas aplicados por la empresa en gestión de recursos humanos



Elaborado por los autores

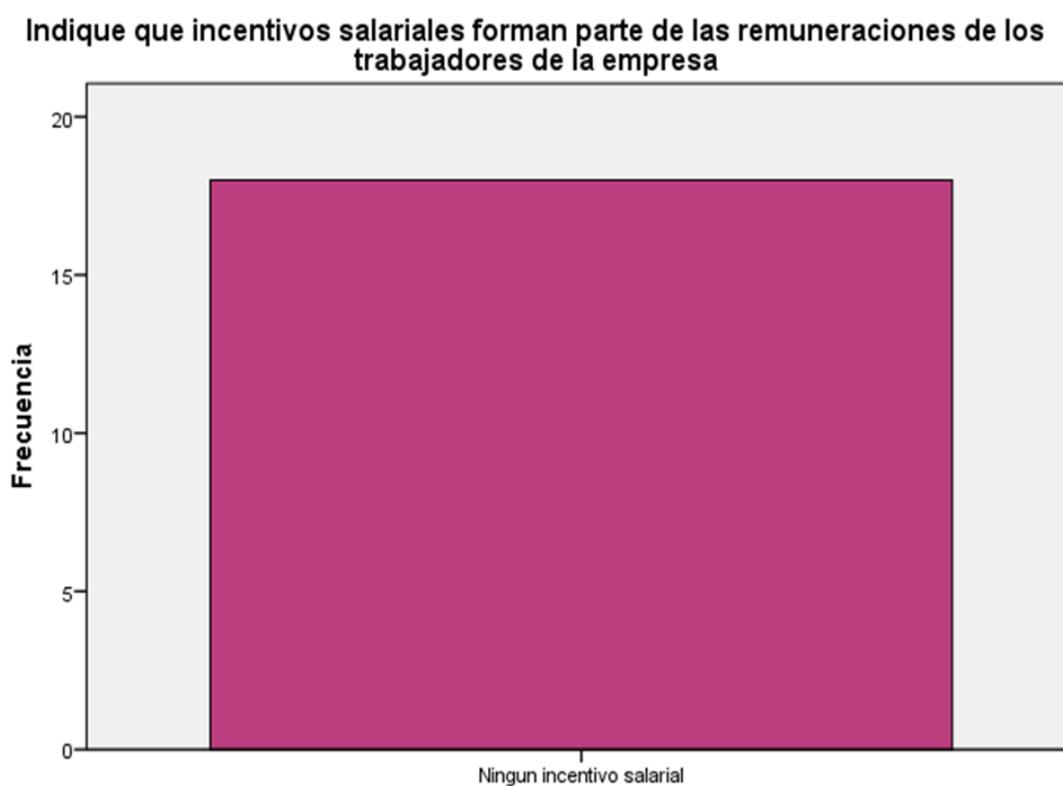
Análisis: Una de las iniciativas que usaron las PYMES fue la disminución del personal de producción, el 61,1% lo aplicó para alcanzar objetivos de productividad. Mientras que en segundo lugar quedó el cambio en el sistema de remuneración con un 27,8%.

5.1.9 Incentivos salariales que forman parte de las remuneraciones de los trabajadores de la empresa.

Cuadro 9.5: Incentivos salariales para trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Ningún incentivo salarial	18	100,0	100,0	100,0

Ilustración 21.5: Incentivos salariales para trabajadores



Elaborado por los autores

Análisis: El 100% de las PYMES no adoptó como estrategia de producción dar incentivos a su fuerza de trabajo. Este tipo de actitud por parte de las empresas puede considerarse una mala planificación de recursos humanos debido a que si se incentiva a los trabajadores estos pueden realizar sus actividades con mayor eficiencia y a la vez sentirse comprometidos con la empresa.

5.1.10 Cálculo de la OEE

Esta medida nos permitió obtener el porcentaje de tiempo que la máquina ha fabricado productos de calidad, sin tomar en cuenta los tiempos de parada que han ocurrido con anterioridad, más conocidos como tiempos muertos de la maquinaria, como mantenimiento preventivo, falta de programa, tiempo para alimentación, etc.

Esta es un eficiente método para conocer el impacto total que causan los factores de calidad, rendimiento y disponibilidad en el desempeño que tiene una máquina.

Tabla 6.5: Cálculo de la OEE

#	Rendimiento	Disponibilidad	Calidad	OEE
1	80%	90%	91%	66%
2	95%	94%	96%	86%
3	87%	93%	95%	77%
4	77%	95%	85%	62%
5	88%	96%	96%	81%
6	97%	95%	96%	88%
7	92%	93%	97%	83%
8	79%	90%	95%	68%
9	96%	95%	96%	88%
10	80%	80%	75%	48%
11	87%	94%	92%	75%
12	95%	97%	90%	83%
13	95%	92%	93%	81%
14	95%	95%	96%	87%
15	88%	78%	84%	58%
16	89%	92%	79%	65%
17	89%	75%	90%	60%
18	93%	90%	80%	67%
Total	89%	91%	90%	73%

Elaborado por los autores

El promedio total de las maquinarias de las 18 PYMES encuestadas se ubica en el rango regular, baja competitividad, según el nivel de excelencia de la OEE, pues el porcentaje obtenido es de 73%.

Tabla 7.5: Niveles de exigencia de la OEE

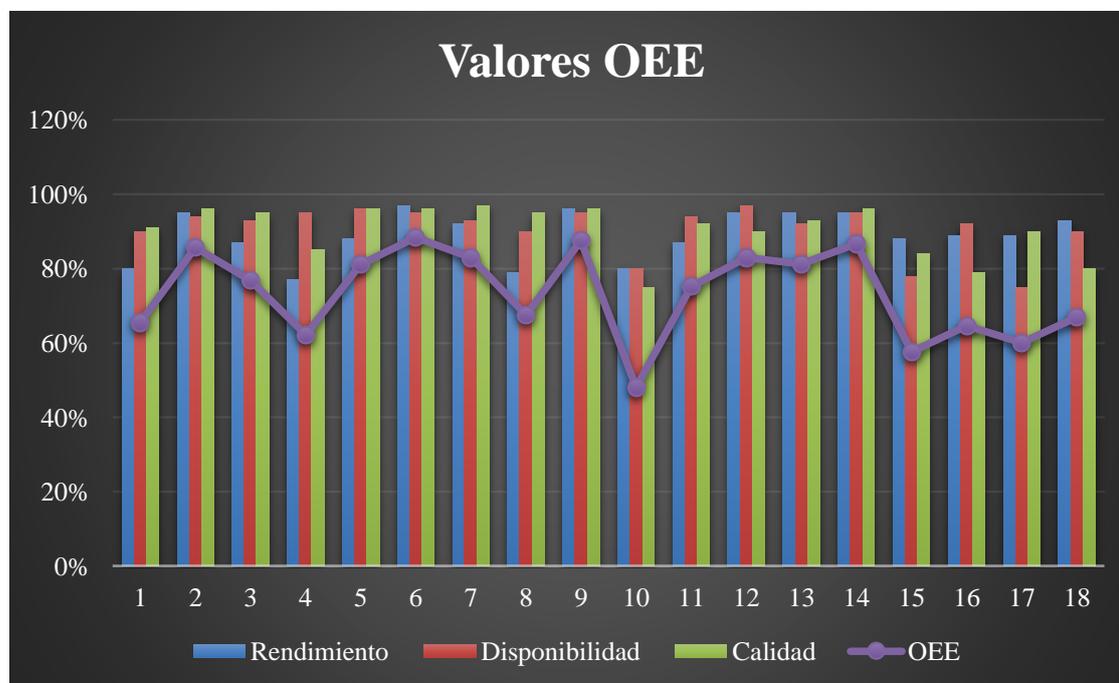
Resultado	Interpretación
OEE < 65%	Inaceptable; Muy baja competitividad
65% < OEE > 75%	Regular; Baja Competitividad
75% < OEE > 85%	Aceptable; Competitividad ligeramente baja
85% < OEE > 95%	Buena Competitividad
OEE > 95%	Excelente Competitividad

Fuente: (ANOVA Consultores, 2007)

Resultados como estos eran esperados, pues una vez recolectado los datos gracias a las encuestas realizadas a las PYMES salió a flote el desinterés por la tecnología en maquinarias y administración, capacitación del personal, incentivo a sus empleados e innovación de los productos por parte de los propietarios de las empresas.

Lamentablemente estas empresas no poseen ningún tipo de estrategias empresarial, ni ningún patrón relacionado con la misma, técnicas que son sumamente necesarias para que la empresa pueda ser competitiva en el sector.

Ilustración 22: Valores OEE

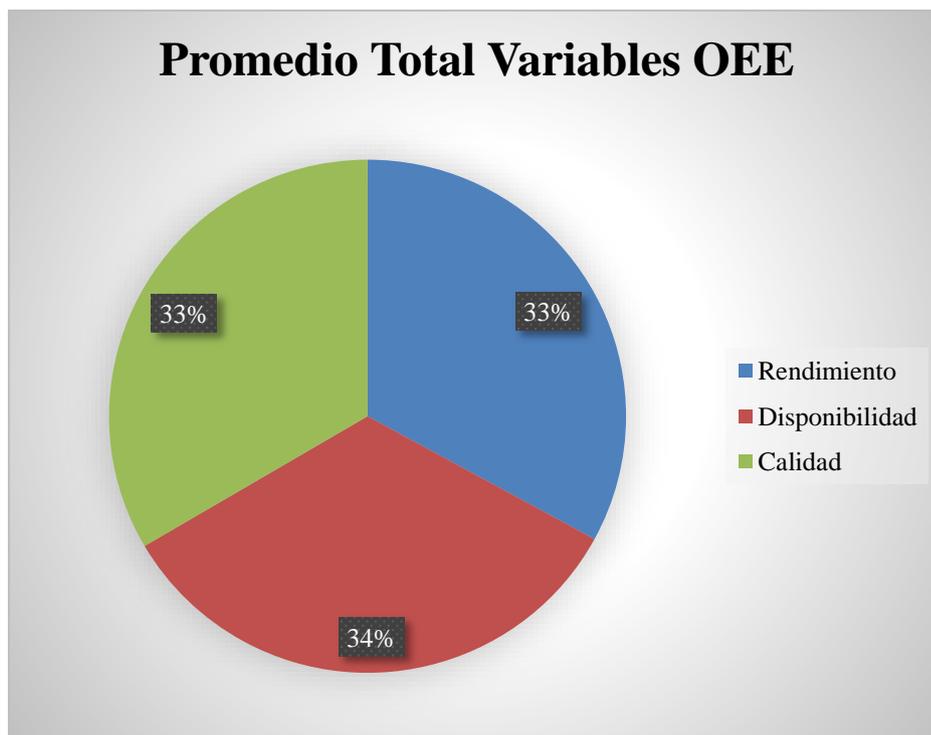


Elaborado por los autores

En la Ilustración 22, se puede apreciar la similitud que tienen las PYMES en cuanto a los factores de calidad, rendimiento y disponibilidad.

La OEE indica la diferencia que existe entre empresa y empresa en cuanto al promedio del cálculo anteriormente obtenido.

Ilustración 23.5: Promedio total variables OEE



Elaborado por los autores

Este gráfico nos muestra la suma de los porcentajes obtenidos de los factores de rendimiento, disponibilidad y calidad de cada una de las empresas encuestadas en relación al 100% de la OEE. La misma que indica que existe una similitud entre cada una de ellas.

5.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Mediante las encuestas realizadas podremos analizar el mercado de las PYMES del sector textil en la ciudad de Milagro, a través de los resultados obtenidos se determinará el conjunto de estrategias aplicadas por los empresarios en sus modelos de producción y comercialización, de la misma forma identificaremos todas las variables que afectan la industria o que ayudan a que la misma obtenga incrementos. Posteriormente en base al presente análisis, plantear estrategias que les permitan competir adecuadamente en el mercado.

5.2.1 Matriz de evaluación E.F.E – E.F.I

La matriz de evaluación de factores internos que se denomina E.F.I se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades. En segunda instancia, se asigna un peso de 0,0 a 1,0 a cada una de ellas, relacionando cada características con su peso relativo para el éxito en la industria (la suma será 1,0) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad menor y fortaleza o debilidad mayor, asignando números del 1 al 4; en este caso, la calificación se refiere a al sector específico a analizar en la presente tesis.

El mismo procedimiento se sigue para el análisis externo, al cual le llama matriz de evaluación de factores externos: EFE e incluye las oportunidades y amenazas que se consideran claves. (Brenes, 2005).

Tabla 8.5: Vínculos de las conclusiones con los objetivos

Determinantes totales	Objetivos	Determinantes que cumplen los objetivos
A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13.	Identificar los principales productos que producen y comercializan las PYMES del sector textil de la ciudad de Milagro.	A2
	Determinar su posición ante el número de competidores y las estrategias que utilizan.	A1, A4,
	Conocer el proceso de producción de los productos principales de las empresas.	A3, A8, A10, A11.
	Verificar si las PYMES plantean sus estrategias empresariales y conocer el perfil competitivo de las mismas.	A5.
	Determinar un promedio de la línea de producción de las PYMES.	A6,
	Identificar la evolución de las PYMES en los últimos años.	A11
	Conocer la proyección en ventas y producción de las PYMES.	A7
	Identificar los problemas y las estrategias de producción de las PYMES.	A3, A9, A10, A11
	Conocer el tipo de administración de recursos humanos que desarrollan.	A12, A13

Elaborado por los autores

Para realizar la matriz de evaluación Interna y Externa se realizaron las matrices de evaluación de los Factores Internos y Externos para la industria textil de la ciudad de Milagro, los pasos a seguir fueron los siguientes:

1.- Primero se realizó una matriz en la cual se justifican los objetivos con las conclusiones obtenidas gracias a la investigación realizada la cual en la Tabla 8.

2.- Después de haber determinado que conclusiones o variables justificaban o lograban cumplir los objetivos, las mismas fueron utilizadas para darles ponderaciones y pesos para luego realizar las evaluaciones.

5.2.2 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Para completar el estudio, se ha realizado una apreciación de los factores internos es decir analizando los procedimientos y el grupo de técnicas utilizadas con el fin de valorar el desempeño de la industria textil en la ciudad de Milagro al producir y distribuir sus productos.

Esta evaluación permitirá determinar las debilidades y fortalezas internas, formular estrategias, resumir, evaluar las fuerzas y debilidades más importantes de la industria. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, a partir de una investigación de datos secundarios y primarios. (Planeacion Estrategica, 2012)

Los pesos fueron definidos según el criterio del investigador considerando si las variables eran cuantitativas recibían una ponderación mayor y si era cualitativo un peso menor, para la calificación se consideró la relación con los objetivos y si tenía un efecto negativo o positivo.

Conclusión de la Matriz: El peso ponderado de las fortalezas internas es 1.09 y de las debilidades es 1.31 en este caso las fuerzas internas son más bajas que las debilidades en esta industria. Además como podemos ver en la tabla el resultado total ponderado es de 2.4 el cual se mantiene por debajo de la media que es 2.5. Esto quiere decir que el proceso de industrialización es débil, demuestra algunas fortalezas pero que no son aprovechadas correctamente, y por lo tanto las debilidades no admiten el progreso de la industrialización. (Tabla 9.5)

Tabla 9.5: Matriz de evaluación de los factores internos (E.F.I.)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<u>Fuerzas</u>			1.09
1.- El 77.8% de las empresas mantuvo sus márgenes de ganancia en los últimos 5 años.	10%	2	0.2
2.- El 50% de las PYMES computarizaron los procesos de diseños e introdujeron nuevos productos al mercado.	10%	4	0.4
3.- El 44.4 % de las empresas solicitan sugerencias a los clientes para emplear planes de mejora.	5%	3	0.15
4.- Las PYMES intercambian experiencias gerenciales con otras empresas, el 38.9% aplica.	7%	2	0.14
5.- Ubicación de los establecimientos, situados en lugares estratégicos.	3%	1	0.03
6.- En los últimos años no han aumentado los reclamos de los clientes sobre los productos principales de la empresa.	3%	4	0.12
7.- El 94% de los pedidos son entregados en la fecha pactada entre el vendedor y el cliente.	5%	1	0.05
<u>Debilidades</u>			1.31
1.- El 50% de PYMES producen por pequeños lotes	5%	2	0.1
2.- El 94,4% de las empresas del sector textil en Milagro no establecen metas u objetivos corporativos.	8%	2	0.16
3.- El 55.6% de las PYMES indican baja eficiencia de sus obreros, supervisores y personal de mantenimiento.	10%	2	0.2
4.- Tan solo el 11% de las empresas han innovado el procedimiento de transformación de materia prima en los últimos 10 años.	10%	2	0.2
5.- El 5.6% de las empresas aplican incentivos no materiales a sus empleados.	7%	2	0.14
6.- Ninguna empresa da incentivos salariales a sus empleados. El 100% no aplica este tipo de incentivo.	7%	3	0.21
7.- Falta de maquinarias para cumplir con la producción deseada.	10%	3	0.3
TOTAL	100%		2.4

Elaborado por los autores

5.2.3 *Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)*

Para realizar el análisis externo, como fuente de información se realizó una investigación exhaustiva sobre el macro ambiente en el cual se desarrolla esta industria a nivel nacional y cantonal.

Mediante el análisis externo se logró determinar las oportunidades y amenazas con las cuales se realizó la matriz de los factores externos la cual permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del entorno (Planeacion Estrategica, 2012).

Los pesos fueron dados según el criterio del investigador considerando si las variables eran cuantitativas recibían una ponderación mayor y si era cualitativo un peso menor, y para la calificación se consideró que tan relacionada estaba con el objetivo para identificar si existía un efecto negativo o positivo.

Conclusión de la Matriz: En la presente matriz el valor ponderado de las oportunidades es 1.57 mayor que el valor ponderado de las amenazas que es 1.24, lo cual demuestra que el medio ambiente es favorable. Ya que así mismo el resultado total ponderado de la tabla de factores externos es 2.81 el cual se mantiene por encima de la media que es 2.5, demostrando que el medio ambiente en el que se desempeña la industria es propicio para la misma. (Tabla 10.5)

5.2.4 *Matriz Interna-Externa*

En base a los totales ponderados de la matriz interna y de la matriz externa realizaremos la matriz de evaluación Interna-Externa. Para las PYMES que se dedican a la producción y comercialización de prendas deportivas los valores son de 2,4 para la matriz de factor interno y 2,81 para la matriz del factor externo. (Tabla 11.5)

Según el resultado de la matriz de evaluación Interna-Externa (IED) las PYMES se encuentran en el cuadrante II esto quiere decir que aunque la industria se encuentre en crecimiento, no ha logrado competir de manera eficaz por lo tanto es primordial crear y plantear estrategias para mejorar la productividad. (Fred R. David).

Tabla 10.5: Matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E.)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<u>Oportunidades</u>			1.57
1.- Del total de productos de consumo, la fabricación de textiles es el más representativo con un 1.6% de participación.	10%	4	0.4
2.- En los últimos 20 años se detectó un incremento en promedio de 3 nuevas empresas dedicadas a esta industria.	4%	3	0.12
3.- El sector textil en la actualidad desempeña un papel importante en la matriz productiva del país.	5%	3	0.15
4.-En el sector de Milagro esta industria posee alrededor de 1000 clientes potenciales.	5%	3	0.15
5.- Incentivos por parte del gobierno al obligar a empresas del sector público a comprar uniformes a empresas locales.	10%	3	0.3
6.- Ayuda del gobierno transformando a los artesanos textiles en microempresas	10%	3	0.3
7.- Exoneración de pago de décimo tercero, décimo cuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.	5%	3	0.15
<u>Amenazas</u>			1.24
1.- Producción del sector textil en el 2012 disminuyó un 24% con relación al 2011	5%	1	0.05
2.- Alto costo de entrenamiento fuera de la empresa de operarios	7%	2	0.14
3.- Aranceles elevados para importar bienes de capital y otros insumos.	7%	2	0.14
4.- Escases de profesionales técnicos.	8%	2	0.16
5.- Altos costos salariales.	10%	4	0.4
6.- Altas tasas de interés bancario.	7%	3	0.21
7.- Ingreso de productos textiles a menor costo de forma ilegal por fronteras.	7%	2	0.14
TOTAL	100%		2.81

Elaborado por los autores

Tabla 11.5: Matriz Interna Externa

		PUNTUACIÓN				INTERNA	
		Sólido 3.0 a 4.0		Promedio 2.0 a 2.99		Débil 1.0 a 1.99	
PUNTUACIÓN EXTERNA	Alto 3.0 a 4.0	I	CRECER	II	Y	III	CONSTRUIR
	Medio 2.0 a 2.99	I	RETENER	II	Y	III	MANTENER
	Bajo 1.0 a 1.99	I	COSECHAR	II	O	III	DESINVERTIR

	MEFI	MEFE
Valores Ponderados	2.4	2.81

Fuente: (Fred R. David);

CONCLUSIONES

1. Según los resultados obtenidos, se observa que la mayor parte de las PYMES evaluadas obtienen su capital de préstamos de la banca privada y del capital propio, muchas de las empresas obtuvieron su capital vendiendo algún bien o hipotecándolo.
2. En su mayoría el proceso de producción se realiza bajo pedido o por pequeños lotes, esto es debido a que la demanda de estas PYMES es muy limitada además que es solo necesitada en ciertos periodos del año.
3. Según los resultados de la encuesta se puede observar que los márgenes de ganancias por ventas en los últimos 5 años sean mantenido. Esto es debido a que la demanda de estas empresas ya está establecida, estas empresas no entran en nuevos mercados o fabrican productos que puedan atraer nuevos clientes.
4. Estas empresas carecen de una estrategia empresarial estable, es decir no cuentan con un plan estratégico, no establecen metas a largo plazo y no cuentan con una buena planificación en la utilización de sus recursos.
5. Se podría decir que son varias las barreras que interfieren en las PYMES de este sector, la principal es la falta de planificación empresarial, se sabe que para que una empresa sea competitiva, debe mejorar en productividad, calidad, innovación y tecnología, es decir de lo que muchas de estas empresas carecen.
6. Nos indicaron que uno de los problemas más grandes con el que tienen luchar son los altos costos de las maquinarias para su producción, en especial aquellas máquinas que sirven para la creación de diseños computarizados para bordados, las mismas que son importadas. Este precio alto trae como consecuencia que no todas las empresas puedan adquirirlas, la mayoría menciona que a futuro consideran adquirir una maquinaria de ese tipo.
7. El 100% de las PYMES no dan ningún tipo de incentivo salarial a sus trabajadores, este mal proceder crea la falta de compromiso por parte de los empleados con la empresa, ya que si existiera esta estrategia, los operarios realizarían su trabajo con mayor eficiencia y entrega.

8. Existe un grado de desinterés alto no solo en tecnología de maquinarias sino también en sistemas informáticos sofisticados, se conforman con un nivel bajo que poseen en su taller, pues este es suficiente para la producción de las prendas indicaron ellos.
9. La administración de las PYMES en su totalidad está a cargo de los propietarios, personas que no cuentan con la capacitación necesaria para el adecuado control de las diversas actividades comerciales, es por esta razón que este sector es débil en el mercado.
10. Además uno de los factores que se pudo notar en el estudio fue la falta del personal capacitado, en su mayoría los empleados son miembros de la familia a la que pertenece la empresa, o personas que han aprendido el oficio por medio de la práctica en el mismo establecimiento. Pocos son los que han asistido a academias técnicas donde adquirieron la capacitación necesaria.
11. Se puede ver una similitud en todas las empresas encuestadas, ya que su producción es similar, trabajan solo para cubrir la demanda de la temporada alta y el resto del año se quedan con poca productividad. No emplean el uso de una mejora productiva muchas veces por desconocimiento de la importancia de aplicar estos conceptos en la cadena de valor de las empresas.
12. En orden de importancia se puede decir que el principal factor que afecta la productividad en estas PYMES, es la falta de cultura empresarial, no establecen estrategias que pueden mejorar la competitividad y al hacer esto ganaran participación en el mercado;
13. En segundo lugar se encuentra la falta de innovación y desarrollo, las PYMES no buscan crear un producto que los diferencie de la competencia ya que en todas las empresas estudiadas sus diseños eran similares;
14. La tecnología se encuentra en tercer lugar, debido a que el 50% de las empresas encuestadas, han invertido en aplicar un sistema computarizado en las actividades de diseño, el 38,9% ha implementado

nuevos diseños o productos y el 11,1% nuevos procedimientos en la transformación de la materia prima.

15. Y por último de los factores más relevantes que se encontraron en este estudio es la poca capacitación del recurso humano. No muchas personas se entrenan para realizar esta labor o la capacitación ofrecida no cumple con las necesidades de la empresa y el empleado tienen muchas fallas en la realización de la producción. Además la capacitación privada resulta ser muy cara, las empresas ven este valor como un gasto y no como una inversión a largo plazo que puede ser el comienzo para la mejora productiva de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Hacer un estudio de la situación actual de la empresa y del mercado en el que se encuentra, detallando cuáles son sus fortalezas y debilidades y las amenazas que se encuentran en el sector.
2. Analizar y conocer la cadena de valor de la PYME, precisar cuáles son las fases en las que tiene ventaja competitiva, conocer los costos e ingresos que le generan cada una de estas etapas.
3. Plantear a dónde quiere llegar, el mercado objetivo al cual ofrecer sus prendas. Según los resultados obtenidos, la productividad de las PYMES se puede mejorar con la definición de metas u objetivos a largo plazo, determinando los pasos para cumplir dichas metas.
4. Estudiar de manera constante los distintos gustos y preferencias de los clientes potenciales, buscando la materia prima óptima que cumpla con los estándares de exigencia y calidad que requieren los clientes, siendo estas elaboradas por personas capacitadas.
5. Buscar innovar según los gustos del consumidor, además de ofrecer los productos tradicionales invertir en incrementar la línea de producción que con la debida preparación no resultarían muy difíciles de implementar.
6. Invertir en capacitación para sus obreros es un punto necesario e importante para la empresa, pues el éxito o fracaso de la empresa depende de sus colaboradores, ya que si no son partidarios de incentivos salariales para los trabajadores, por lo menos que estos incentivos sean no materiales, como lo son las capacitaciones, cursos, entrenamientos, etc.
7. Invertir en la capacitación de la gerencia media y alta, no solamente la capacitación de la mano de obra directa es importante, la parte administrativa es igual o más importante ya que desde aquí puede empezar la organización debida para la mejora productiva de la empresa.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de Encuesta Realizada

Cuestionario para estudio sobre los Factores que influyen en la Productividad de las PYMES del sector Textil de la Ciudad de Milagro

El presente cuestionario tiene finalidad netamente académica. Por favor, encierre la respuesta que corresponda a su empresa.

SECCION A**DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

1. Nombre de la empresa
2. Año en que la empresa inició sus operaciones
3. Indique cuál es la composición del capital social de la empresa:
 - a. Extranjero
 - b. Nacional privado
 - c. Estatal
 - d. Otro
4. ¿Cuál es el producto principal de la empresa según su participación en las ventas totales?
5. ¿Cómo caracterizaría el proceso de producción del producto principal de la empresa? (ponga "X" donde corresponda)
 - a. Por pedido
 - b. Por pequeños lotes
 - c. Continuo
 - d. Otro
6. Cómo ubicaría la POSICION de la empresa en relación a sus principales COMPETIDORES con referencia a los siguientes aspectos de la gestión de productividad: (marque "x" en cada renglón).

ENCIMA IGUAL DEBAJO

a. Tecnología de producto y proceso

b. Organización del trabajo

c. Gestión de la producción

d. Gestión de los recursos humanos

SECCION B**GESTION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

1. Establece metas u objetivos corporativos

Sí

No

SECCION C

PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

1. ¿Cuáles son las Fortalezas de la empresa?
2. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
3. ¿Cómo define la imagen de empresa en el mercado?
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala
4. Indique cómo evolucionó el entorno competitivo en los últimos cinco años. (marque una "x" en cada renglón).

	Aumentó	Se mantuvo	Disminuyó
a. Competencia de productos nacionales en el mercado interno.			
b. Competencia de productos importados en el mercado interno			
5. Indique las fortalezas más importantes que usted considera ayudaran a mejorar a su empresa en los próximos cinco años, (marque una "x" en columna correspondiente.)			
Capacidad para ofrecer precios bajos.			
Capacidad para hacer cambios rápidos de diseño			
Capacidad para ajustar el volumen de producción a cambios de demanda			
Capacidad para hacer promesas confiables de entrega			
Otros (especifique)			

6. En relación a líneas de producto de la empresa, indique
 - a. ¿Cuántas líneas de producto tiene?
 - b. ¿Cuántas líneas de producto han sido discontinuadas en los últimos cinco años?
 - c. ¿Cuántas nuevas líneas de producto han sido introducidas en los últimos cinco años?

SECCION D

GESTION ECONOMICA FINANCIERA

1. ¿Cómo evolucionaron los márgenes de ganancia en relación a las ventas de los productos fabricados por la empresa en los últimos cinco años? (marque una "x")
 - a. Aumentaron
 - b. No variaron
 - c. Disminuyeron
2. Califique la importancia que la empresa reconoce a los siguientes objetivos de ventas, en los próximos 5 años. (marque "x" en cada renglón).

	Importante	Poco importante	No es importante
Penetrar nuevos mercados con los productos actuales			
Fabricar nuevos productos para mercados existentes			
Reducir la línea de productos			
Fabricar nuevos productos para nuevos mercados			

SECCION E

GESTION DE PROCESOS

1. Indique cómo evolucionó en los últimos tres años el tiempo muerto de maquinaria y equipo:
(Tiempo muerto hace referencia al tiempo que la maquinaria está inactiva por X razones)

Aumentaron No variaron Disminuyeron

a. Tiempos muertos por preparación y arranque

b. Tiempos muertos por mantenimiento y reparación

c. Tiempos muertos por cambio de producto/modelo

d. Tiempos muertos por deficiencia en la programación

2. ¿Cómo evolucionó en los últimos tres años el índice de calidad del producto principal de la Empresa?
(Índice de calidad hace referencia a la calidad de la materia prima, procesos de maquinaria que se usó en la elaboración del producto final)
- a. Disminuyó b. No varió c. Aumentó
3. ¿Cómo evolucionó en los últimos tres años el número de reclamos de los clientes sobre el producto principal de la empresa?
- a. Disminuyó b. No varió c. Aumentó
4. ¿Cómo evolucionó en los últimos tres años el porcentaje de cumplimiento de los pedidos entregados en los plazos acordados con el cliente?
- a. Disminuyó b. No varió c. Aumentó
5. ¿En qué grado se cumple con la cantidad de producción propuesta?
- a. $\geq 95\%$
b. 85% - 95%
c. 75% - 85%
d. 65% - 75%
e. $\leq 65\%$
6. ¿Qué proporción de tiempo se desperdicia en el tiempo programado de producción?
- a. $\leq 5\%$
b. 5% - 10 %
c. 15% - 25%
d. 25% - 35%
e. $\geq 35\%$
7. En su producción mensual cuál es su porcentaje de piezas rechazadas por fallas en calidad.
- a. $\leq 5\%$
b. 5% - 10 %
c. 15% - 25%
d. 25% - 35%
e. $\geq 35\%$

SECCION F**IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DE PRODUCTIVIDAD**

1. En relación a sus factores de costos, indique los tres principales problemas que actualmente enfrenta la empresa en la definición de sus estrategias de productividad. (marque del 1 al 3 de acuerdo a la importancia de los problemas).
 - a. Regulaciones gubernamentales sobre el mercado de trabajo
 - b. Regulaciones gubernamentales sobre el medio ambiente
 - c. Elevada imposición tributaria
 - d. Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios
 - e. Altas tasas de interés bancario
 - f. Política cambiaria
 - g. Altos costos de energía
 - h. Aranceles elevados para importar bienes de capital y otros insumos.
 - i. Exceso de personal
 - j. Altos costos salariales directos e indirectos
 - k. Otros (especificar)
2. Indique los tres principales problemas que actualmente enfrenta la empresa en la definición de sus estrategias de productividad. (Marque del uno al tres de acuerdo a la importancia de los problemas)
 - a. Baja eficiencia de: obreros, supervisores, personal de mantenimiento y almacén, etc.
 - b. Baja eficiencia del personal administrativo
 - c. Baja eficiencia de alta y media gerencia
 - d. Variedad excesiva de productos
 - e. Otros (especificar)

SECCION G**ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD**

1. Para alcanzar los objetivos de productividad ¿Qué iniciativas o programas han sido aplicadas en los últimos 3 años:

Área 1: Tecnología de producto y proceso

- a. Computarización de actividades de diseño
- b. Rediseño de producto o introducción de nuevos productos / modelos
- c. Nuevos procedimientos de transformación de materias primas.

Área 2: Gestión de la producción Programas/ iniciativas

- a. Introducción de programa cero defectos
- b. Recolección de opiniones y sugerencias de clientes
- c. Introducción de justo tiempo.
- d. Sistema de Control de calidad

Área III: Gestión de los recursos humanos

- a. Mayor capacitación de trabajadores de producción y oficina

- b. Intercambio de experiencias gerenciales con otras empresas.
- c. Reducción de personal directo en la producción
- d. Cambio en el sistema de remuneración
- e. Aplicación de incentivos no materiales

SECCION H

GESTION DE RECURSOS HUMANOS

1. Número estimado de empleados
2. ¿Cuál de los siguientes factores cree usted tiene que ver con los problemas de calificación de mano de obra en su empresa?
 - a. Escasez de mano de obra calificada para la producción
 - b. Escasez de profesionales técnicos
 - c. Envejecimiento de la fuerza de trabajo
 - d. Dificultad del personal para operar equipos de nueva base técnica
 - e. Dificultades de los trabajadores para concentrarse
3. ¿Cuál de los siguientes factores considera usted que tiene que ver con los problemas de capacitación del personal de la empresa?
 - a. Alto costo de entrenamiento fuera de la empresa
 - b. Dificultad para realizar la capacitación dentro de la empresa
 - c. Instalaciones y/o equipamiento inadecuados para la capacitación dentro de la empresa.
 - d. Altos costos de entrenamiento dentro de la empresa
4. Indique qué incentivos salariales forman parte de las remuneraciones de los trabajadores en la empresa. (Marque todo lo que corresponda)
 - a. Premios por producción física
 - b. Premios por calidad
 - c. Premios por rentabilidad
 - d. Premios por sugerencias
 - e. Premios por asistencia
 - f. Premios por antigüedad
 - g. Premios por desempeño / mérito
 - h. Premios por puntualidad
 - i. Participación en las acciones capital social) de la empresa
 - j. Otros (especificar)
5. ¿Cuántas horas comprende la jornada ordinaria de trabajo de la empresa?
6. ¿Cuál es actualmente el promedio de horas extras trabajadas a la semana por los trabajadores de producción?

ANEXO2: Cuestionario con Objetivos y Metodología a Usar en el Estudio Sobre los Factores que Influyen en la Productividad de las Pymes del Sector Textil de la Ciudad de Milagro

Pregunta	Alternativas	Objetivo	Metodología	Dato a Alcanzar
SECCIÓN A: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA				
Año en que la empresa inició sus operaciones	Pregunta abierta	Conocer los años de experiencia que tiene la PYME	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Datos generales de la Empresa
Indique cuál es la composición del capital social de la empresa	a. Extranjero b. Nacional privado c. Estatal d. Otro	Conocer de donde proviene el capital de la empresa	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	La composición de capital social de las PYMES
Cuál es el producto principal de la empresa según su participación en las ventas totales.	Pregunta abierta	Conocer cuál es el producto que genera más ventas	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Productos que tienen más salida al mercado
Cómo caracterizaría el proceso de producción del producto principal de la empresa	a. Por pedido b. Por pequeños lotes c. Continuo d. Otro	Conocer el proceso de producción que aplica cada empresa.	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Proceso Productivo
Cómo ubicaría la POSICION de la empresa en relación a sus principales COMPETIDORES con referencia a los siguientes aspectos de la gestión de productividad: a. Tecnología de producto y proceso b. Organización del trabajo c. Gestión de la producción d. Gestión de los recursos humanos.	a. Encima b. Igual c. Debajo	Conocer la posición en el que la empresa se define frente a sus competidores, respecto a la tecnología, organización de trabajo, gestión de producción y recursos humanos	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Posición de la PYME frente a sus competidores en distintos factores
SECCIÓN B: GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL				
Establece metas u objetivos corporativos	a) Si b) No	Conocer si la empresa cuenta con un plan estratégico.	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Importancia que dan las PYMES a una buena estrategia empresarial

SECCIÓN C: PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

¿Cuáles son las Fortalezas de la empresa?	Pregunta abierta	Conocer las fortalezas de la empresa	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Fortalezas de la empresa
¿Cuáles son las debilidades de la empresa?	Pregunta abierta	Conocer las debilidades de la empresa	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Debilidades de la empresa
¿Cómo define la imagen de empresa en el mercado?	a. Excelente b. Buena c. Regular d. Mala	Conocer la imagen que la empresa proyecta al mercado	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Prestigio de la empresa
Indique cómo evolucionó el entorno competitivo en los últimos cinco años. a. Competencia de productos nacionales en el mercado interno. b. Competencia de productos importados en el mercado interno	a. Aumentó b. Se mantuvo c. Disminuyó	Estimar la evolución de la competencia nacional e internacional de las PYMES textiles de la ciudad de milagro	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Evaluar cómo ha variado la competencia de productos nacionales e internacionales
Indique las fortalezas más importantes que usted considera ayudaran a mejorar a su empresa en los próximos cinco años	a. Capacidad para ofrecer precios bajos. b. Capacidad para hacer cambios rápidos de diseño. c. Capacidad para ajustar el volumen de producción a cambios de demanda. d. Capacidad para hacer promesas confiables de entrega e. Otros (especifique)	Conocer las fortalezas que ayudarán al crecimiento de la empresa.	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Definir las fortalezas que las PYMES consideran más importante para su mejora productiva
En relación a líneas de producto de la empresa, indique a. ¿Cuántas líneas de producto tiene? b. ¿Cuántas líneas de producto han sido descontinuadas en los últimos cinco años? c. ¿Cuántas nuevas líneas de producto han sido introducidas en los últimos cinco años?	Pregunta abierta	Conocer la cantidad de líneas que se encuentran circulando en el mercado, cuantas se han creado y cuantas han sido descontinuadas	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Estado actual de las líneas de producción

SECCIÓN D: GESTIÓN ECONOMICA FINANCIERA

<p>¿Cómo evolucionaron las ganancias en relación a las ventas de los productos fabricados por la empresa en los últimos cinco años?</p> <p>Califique la importancia que la empresa reconoce a los siguientes objetivos de ventas, en los próximos 5 años:</p> <p>a. Penetrar nuevos mercados con los productos actuales</p> <p>b. Fabricar nuevos productos para mercados existentes</p> <p>c. Reducir la línea de productos</p> <p>d. Fabricar nuevos productos para nuevos mercados</p>	<p>a. Aumentó</p> <p>b. Se mantuvo</p> <p>c. Disminuyó</p> <p>a. Importante</p> <p>b. Poco Importante</p> <p>c. No es importante</p>	<p>Conocer la evolución de las ventas</p> <p>Conocer los objetivos de ventas que las empresas consideran de mayor relevancia.</p>	<p>Medición y mejoramiento de la productividad empresarial</p> <p>Medición y mejoramiento de la productividad empresarial</p>	<p>Márgenes de ganancia por ventas</p> <p>Definir los factores de venta según el nivel de influencia para las PYMES</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SECCIÓN E: GESTION DE PROCESOS

<p>Tiempo muerto se entiende por el tiempo en el que la maquinaria se encuentra inactiva. Indique cómo evolucionó en los últimos tres años el tiempo muerto de maquinaria y equipo:</p> <p>a. Tiempos muertos por mantenimiento y reparación</p> <p>b. Tiempos muertos por cambio de</p>	<p>a. Aumentaron</p> <p>b. No variaron</p> <p>c. Disminuyeron</p>	<p>Conocer los distintos motivos por el que se ha producido en la empresa tiempos muertos</p>	<p>Medición y mejoramiento de la productividad empresarial</p>	<p>Justificar los tiempos muertos de la PYME</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------

<p>producto/mo delo</p> <p>c. Tiempos muertos por deficiencia en la programación</p>				
¿Cómo evolucionó en los últimos 3 años la producción por hora/trabajador?	<p>a. Aumento</p> <p>b. No vario</p> <p>c. Disminuyo</p>	Conocer cómo ha variado la eficiencia de los trabajadores	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Saber si la eficiencia de sus operarios con el tiempo ha variado o no
El índice de calidad del producto se entiende por la calidad de la materia prima, procesos y maquinaria que se usó en la elaboración del producto final.	<p>a. Aumento</p> <p>b. No vario</p> <p>c. Disminuyo</p>	Conocer la evolución de la calidad del producto de la empresa	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	La mejora de calidad que ha ocurrido en el producto de la PYME
¿Cómo evolucionó en los últimos tres años el índice de calidad del producto principal de la Empresa?				
¿Cómo evolucionó en los últimos tres años el número de reclamos de los clientes sobre el producto principal de la empresa?	<p>a. Aumento</p> <p>b. No vario</p> <p>c. Disminuyo</p>	Conocer la variación en los reclamos que han existido por parte de los clientes	OEE	Reclamo sobre el producto principal por parte de los clientes
¿Cómo evolucionó en los últimos tres años el porcentaje de cumplimiento de los pedidos entregados en los plazos acordados con el cliente?	<p>a. Aumento</p> <p>b. No vario</p> <p>c. Disminuyo</p>	Conocer si el tiempo acordado de entrega se cumple	OEE	Existe puntualidad en el tiempo definido de entrega del producto al cliente
¿En qué grado se cumple con la cantidad de producción propuesta?	<p>>=95%</p> <p>85% - 95%</p> <p>75% - 85%</p> <p>65% - 75%</p> <p><=65%</p>	Conocer el grado de cumplimiento	OEE	Rendimiento
¿Qué proporción de tiempo se desperdicia en el tiempo programado de producción?	<p><=5%</p> <p>5% -10 %</p> <p>15% - 25%</p> <p>25% - 35%</p> <p>>=35%</p>	Conocer el tiempo que se pierde al momento de fabrica	OEE	Disponibilidad
En su producción mensual cuál es su porcentaje de piezas rechazadas por fallas en calidad.	<p><=5%</p> <p>5% -10 %</p> <p>15% - 25%</p> <p>25% - 35%</p> <p>>=35%</p>	Conocer el promedio de piezas desperdiciadas en proceso de producción	OEE	Calidad

SECCIÓN F: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DE PRODUCTIVIDAD

En relación a sus factores de costos, indique los tres principales problemas que actualmente enfrenta la empresa en la definición de sus estrategias de productividad	<ul style="list-style-type: none"> a. Regulaciones gubernamentales sobre el mercado de trabajo b. Regulaciones gubernamentales sobre el medio ambiente c. Elevada imposición tributaria d. Elevados costos de transporte, comunicaciones y otros servicios e. Altas tasas de interés bancario f. Política cambiaria g. Altos costos de energía h. Aranceles elevados para importar bienes de capital y otros insumos. i. Exceso de personal j. Altos costos salariales directos e indirectos k. Otros (especificar) 	Conocer los factores en los cuales la empresa presenta problemas en relación con la productividad.	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Factores con problemas de productividad
Indique cuál de estos objetivos de productividad se ha propuesto en los últimos 3 años.	<ul style="list-style-type: none"> a. Disminuir los costos b. Aumentar la eficiencia operativa c. Mejorar la calidad del servicio d. Mejorar la calidad del proceso e. Otros (especificar) 	Conocer si la empresa se ha propuesto unos de los objetivos principales para la mejora de productividad	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Objetivos de productividad propuestos.

**SECCION G:
ESTRATEGIAS DE
PRODUCTIVIDAD**

Para alcanzar los objetivos de productividad ¿Qué iniciativas o programas han sido aplicadas en los últimos 3 años:	<p>Área 1: Tecnología de producto y proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Computarización de actividades de diseño b. Rediseño de producto o introducción de nuevos productos / modelos c. Nuevos procedimientos de transformación de materias primas. <p>Área 2: Gestión de la producción Programas/ iniciativas</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Introducción de programa cero defectos 	Conocer los motivos por lo que ha variado en los últimos tiempos la productividad de la empresa	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Factores por lo que la PYME ha tenido una variación en su productividad
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

- b. Recolección de opiniones y sugerencias de clientes
 - c. Introducción de justo tiempo.
 - d. Sistema de Control de calidad
- Área 3: Gestión de los recursos humanos
- a. Mayor capacitación de trabajadores de producción y oficina
 - b. Intercambio de experiencias gerenciales con otras empresas.
 - c. Reducción de personal directo en la producción
 - d. Cambio en el sistema de remuneración
 - e. Aplicación de incentivos no materiales.

SECCION H: GESTION DE RECURSOS HUMANOS

Número estimado de empleados	Pregunta abierta	Conocer el número total que la empresa tiene a su cargo	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Número de empleados de la empresa
¿Cuál de los siguientes factores cree usted tiene que ver con los problemas de calificación de mano de obra en su empresa?	<ul style="list-style-type: none"> a) Escasez de mano de obra calificada para la producción b) Escasez de profesionales técnicos c) Envejecimiento de la fuerza de trabajo d) Dificultad del personal para operar equipos de nueva base técnica e) Dificultades de los trabajadores para concentrarse 	Conocer los distintos factores que afectan a la calificación de la mano de obra de la empresa	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Definir los motivos principales que afectan a la mano de obra de la PYME
¿Cuál de los siguientes factores considera usted que tiene que ver con los problemas de capacitación del personal de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> a. Alto costo de entrenamiento fuera de la empresa b. Dificultad para realizar la capacitación dentro de la empresa c. Instalaciones y/o equipamiento inadecuados para la capacitación dentro de la empresa. d. Altos costos de entrenamiento dentro de la empresa 	Conocer los factores que afectan a la capacitación necesaria de los trabajadores	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Definirlos motivos por los que los trabajadores no se pueden capacitar como debería ser
Indique qué incentivos salariales forman parte de las remuneraciones de los trabajadores en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> a. Premios por producción física b. Premios por calidad 	Conocer los incentivos que la empresa ofrece a su personal.	Medición y mejoramiento de la productividad empresarial	Tipo de incentivos laborales

	<ul style="list-style-type: none"> c. Premios por rentabilidad d. Premios por sugerencias e. Premios por asistencia f. premios por antigüedad g. Premios por desempeño / mérito h. Premios por puntualidad i. Participación en las acciones capital social) de la empresa j. Otros (especificar) 		
¿Cuántas horas comprende la jornada ordinaria de trabajo de la empresa?	Pregunta abierta	Conocer el tiempo que la empresa trabaja.	OEE Tiempo Operativo

ANEXO 3. Base de Datos del Departamento de Rentas de la Ilustre Municipalidad de Milagro

RUC_CI	PROPIETARIO	NOMBRE_LOCAL	ACTIVIDAD_ECONOMICA	DIRECCION
0907420657	Vargas Aguirre Santiago Telmo	Creaciones Vargas	Confección De Ropa Deportiva Calif. Artes 97530	Calderón Y Pedro Carbo
0918173808001	Carvajal Lascano Herlinda Del Carmen	La Canchita	Confección De Prendas De Vestir Deportiva	Pedro Carbo Y Guayaquil
0600478812	Arévalo Mata Y/O Samaniego Luis Ana Teresa		Venta De Ropa Confeccionada, Uniformes Deportivos	Bahía García Moreno - Locales 4, 5 Y 60
1600147308001	Villacís Vizueta Segundo Vicente	Taller De Confecciones V&V	Confecciones De Ropa Deportiva A Su Medida	Olmedo Y Seminario
1201730924001	Coello Figueroa Narcisa Piedad	Confecciones Jonachris	Corte Y Confeccion de Uniformes Deportivos.- Jna Recalificación Artesanal No. 66818.-	Brasil 315 Entre México Y Chirijos Cdma San Francisco
0907316913001	Urgiles Hurtado Fe Rosa Erodita	Confecciones Urgiles	Corte Y Confección De Ropa Deportiva-Junta--Recalificación Artesanal # 53272	Pedro Carbo Y García Moreno
0913638060	Merchán Merchán Nely Aracely	Modas Merchán	Confección De Prendas Deportivas Y Demas Accesorios-Calif. Artesanal 106699	Centro Comercial La Milagreña
0914192364001	Narvaez Prieto Raul Joel	Diseños Joand	Taller De Costuras De Ropa Y Uniformes Deportivos	Machala Y Av. 17 De Septiembre Cdma Nuevo Milagro
1200977955001	Valdivieso Briones Jorge Eduardo	Confecciones Rig Burs	Confección De Ropa deportiva Para Escuelas, Colegios Y Entidades-Junta Calif. Artesanal NO. 80132.-	Av. Chirijos Y Uruguay
0909896359	Rocha Salinas Nestor Oswaldo	El Mastrim	Creación De Ropa Deportiva	Av. Napo Y Av. Demetrio Aguilera Malta
0901130781001	Vizueta Guijarro Clemente Ricardo	Confecciones Cortefiel	Confección De Ropa A La Medida En Sastreteria.-Recalf. Artesl 37580.-	12 de Febrero Y 5 de junio
1307280790001	Villavicencio Cedeño María Martina	Mega Sport	Venta Al Por Menor De Artículos Deportivos, De Prendas De Vestir, Actividades De Corte, Bordado Y Confección	Pedro Carbo Y 5 De Junio
0901152066001	Macías Miranda Julieta	Confecciones Yuli	Confección De Ropa Deportiva Y Bordados- Recalificación Artesanal 63930.-	Vargas Torres 757 Y 24 De Mayo
0904709557001	García Bustos Enma Eva	Creaciones Garbus	Actividades De Confección Y Comercializacion De Ropa Deportiva .-Recalificación Artesanal # 45528.-	Panama Entre Av. Las Americas Y Mexico Cdma. San Francisco
0901843144001	Verduga García María Antonieta	Casa De Deportes	Confección De Ropa Deportiva Calif. Artes 97531	García Moreno Y Eloy Alfaro
0907420467001	Valdivieso Andrade Maura Patricia	Jr. Sport	Fabricación De Prendas De Vestir Deportiva Y Uniformes	Av. Chirijos Y El Oro
1202333132001	Castro Mantuano Josefina Lidia	Confecciones Rc	Confección De Ropa Para Deportes Y Bordados Calf Artesal 49278	Via A Mariscal Sucre Y La 7ma
0909360802001	Vélez Moran María Alejandra	Casa Deportiva Fae Sport	Venta Al Por Mayor Y Menor De Uniformes Deportivos	Av. Chirijos Entre Loja Y El Oro
0905813903	Cruz Barzola Violeta Del Carmen	Creaciones Carrera	Corte y Confección De Ropa Deportiva Y Bordado.-Jnda.- Calificación Artesanal # 78102	5 De Junio 303 Y Bolívar

0902848480001	León Soto Irene Del Carmen	Modas Irene	Confección De Ropa Deportiva Y Artículos Adicionales-Calificación Artesanal No. 45004	Eloy Alfaro 905 Y Calderón
0916367683001	Zambrano Farías Magaly Cecibel	Confecciones Magaly	Confección De Ropa Deportiva	12 De Febrero 2 Y García Moreno C. Comercial
0921074381001	Badillo Ochoa Mayra Nathaly	Confecciones Gre- Kaz	Actividades De Confección De Ropa Deportiva -Recalificación Artesanal No.87764	García Moreno Entre Pedro Carbo Y Bolívar
1200958476	Vallejo Rodríguez Inés Amada	Modas Ideas	Confección De Ropa Deportiva Artesano Calif. Junta Nacion. Defensa Artesano	Cdla. Dager, Tumbez Y Zamora
1713378121001	Arboleda Castillo Efraín Felipe	Creaciones Marifer	Elaboración De Ropa Deportiva, Bordados Y Venta De Accesorios Adicionales	Ciudadela San Francisco, Calles Uruguay Y México

REFERENCIAS

- AITE. (29 de Noviembre de 2013). Balanza Comercial Textil. Obtenido de Asociación de Industriales Textiles del Ecuador:
file:///C:/Users/pepa/Dropbox/TESIS%20PRODUCTIVIDAD/balanza%20textil%202000-sep2013.pdf
- Anaya, J. (2007). *Logística integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- ANOVA Consultores. (2007). *OEE: Eficiencia General de Equipos*. Obtenido de <http://www.anovacalidad.es/One%20Point%20Lessons/OPL%20OEE.pdf>
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2013). Obtenido de AITE: http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12
- BCE. (2012). Cuentas Nacionales Anuales n° 25. Quito.
- BCE. (2014). Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador, Resultado de las Variables Macroeconomicas I.
- Brenes, L. (2005). Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes. En L. Brenes, Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes (págs. 77-80). Ágora.
- Carrillo, D. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2007). Social Capital and Its Influence on Change in Internationalization Mode Among Small and Medium Size Enterprise. En *Journal of International Marketing* (Vol. XV).
- Comision Europea. (2013). *A Recovery on the horizon?: Annual report on European SMEs 2012/2013*.
- Corporación Ekod y UIEM. (2013). PYMES: Contribución clave en la Economía. *Ekos Negocios*, 28-31.
- Dávila, A., & Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. Siglo Veintiuno. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las Actividades Económicas*. New York: Naciones Unidas.
- Dirección General de Capacitación y Productividad. (1996). *TECNICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD*. México.

Emmerson Process Management. (2002). Introducción a la Efectividad General del Equipo.

Fernández, S., Cordero, J., & Córdova, A. (2002). *Estadística Descriptiva*. (E. EDITORIAL, Ed.) Obtenido de

<http://books.google.com.ec/books?id=31d5cGxXUnEC&pg=PA26&dq=muestra+exhaustiva&hl=es->

[419&sa=X&ei=NNpWVNfNBsmggwSu4IDICA&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=muestra%20exhaustiva&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=31d5cGxXUnEC&pg=PA26&dq=muestra+exhaustiva&hl=es-419&sa=X&ei=NNpWVNfNBsmggwSu4IDICA&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=muestra%20exhaustiva&f=false)

Fred R. David. (s.f.). Conceptos de Administración Estratégica. En F. R. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 206-220). Pearson Educación. Copyright. .

Gestion ADN 5. (2008). Estrategia Corporativa. Obtenido de <http://www.networkcem.com/pdfs/Estrategia%20Corporativa.pdf>

González, M., & San Vicente, M. (2010). Indicadores de calidad de la recogida de información. Gobierno Vasco: Jornadas de Estadística de las Comunidades Autónomas. Google Maps. (2014).

Henderson, B. (1979). Henderson on Corporate Strategy. Obtenido de http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

INEC. (2010). Censo Nacional Económico.

INEC. (2012). Encuesta de manufactura, minería y construcción.

INFOTEP. (2007). Metodología de medición y mejoramiento de la productividad de la empresa: Guía para su aplicación.

Internet Center MBA, Inc. (2010). NetMBA Business Knowledge Center. Recuperado el 30 de Septiembre de 2014, de <http://www.netmba.com/strategy/pest/>

Junta Nacional de Defensa del Artesano. (2013). <http://www.artesanos.gob.ec/?p=1356>. Obtenido de <http://www.artesanos.gob.ec/?p=1356>

Krugman, P. (1994). The Myth of Asia's Miracle. *Foreign Affairs*, 62-78.

Medina, J. (2007). Modelo Integral de la Productividad. Bogota.

Naghi Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación.

Piedra, V. H. (2007). Historia de Milagro.

Planeacion Estrategica. (2012). Planeacion Estrategica. Recuperado el 10 de Enero de 2013, de Planeación Estratégica: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>

- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Sánchez Gómez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Del Blanco Editores.
- Scribd. (4 de Agosto de 2014). Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/18046162/Metodos-de-Investigacion-Explicativo>
- SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva: Revolución productiva a través del conocimiento y el talento humano*. Quito.
- SRI. (2012). *Servicio de Rentas Internas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Superintendencia de Compañías. (2011). Resolución n°.SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01.
- Terlevich, J. F. (2000). *Gestión de la Producción*.
- TradeUp. (2014). *2014 Summary - State of SME Finance in the United States*.
- WebFinance, Inc. (2014). *Business Dictionary*. Obtenido de <http://www.businessdictionary.com/definition/Likert-scale.html>