

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
FAMILIARES**

---

**Tema:** “El proceso del Know How y la creación de valor en las Empresas Familiares Artesanales en el sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua.”

---

**Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado Académico de  
Magíster en Administración de Empresas Familiares.**


**Autora:** Ingeniera, Nataly Alejandra Naranjo Morales

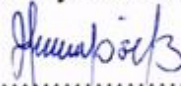
**Director:** Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster


**Ambato – Ecuador  
2018**


## **A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores: Ingeniero José Bernardo Herrera Herrera, MBA., Ingeniero César Andrés Guerrero Velástegui, Magíster., Economista Ángel Enrique Chico Frías , Magíster., designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de Investigación con el tema: *“El proceso del Know How y la creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua.”*, elaborado y presentado por la *Ingeniera Nataly Alejandra Naranjo Morales*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Familiares; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

  
.....  
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Presidente y Miembro del Tribunal

  
.....  
Ing. José Bernardo Herrera Herrera, MBA.  
Miembro del Tribunal

  
.....  
Ing. César Andrés Guerrero Velástegui, Mg.  
Miembro del Tribunal

  
.....  
Econ. Ángel Enrique Chico Frías, Mg.  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, resultados, comentarios, críticas, emitidas en el presente trabajo de investigación con el tema: “*El proceso del Know How y la creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua.*”, le corresponde exclusivamente a: *Ingeniera, Nataly Alejandra Naranjo Morales*, Autora bajo la Dirección de *Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster*, Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....  
*Ingeniera, Nataly Alejandra Naranjo Morales*

C.I. 180312321-3

**AUTORA**



.....  
*Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster*

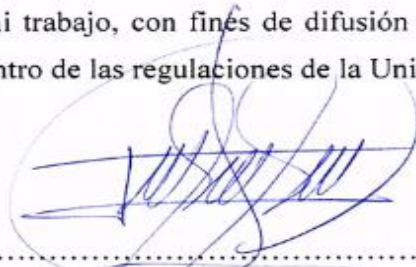
C.I. 1802931426

**DIRECTOR**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Nataly Alejandra Naranjo Morales', is written over a faint circular stamp. The signature is fluid and cursive.

.....  
*Ingeniera, Nataly Alejandra Naranjo Morales*

C.I. 180312321-3

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b> .....	<b>I</b>
<b>A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> .....	<b>II</b>
<b>AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>XIV</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>XV</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>XVI</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	<b>XVII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>1. PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	17
1.2.3 Prognosis .....	20
1.2.4 Formulación del problema.....	21
1.2.5 Interrogantes de la investigación .....	21
1.2.6 Delimitación del problema .....	21
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
<b>1.4 OBJETIVOS</b> .....	<b>23</b>
1.4.1 Objetivo general .....	23
1.4.2 Objetivos específicos.....	23
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>24</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>

<b>2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Fundamentación.....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Fundamentación Filosófica .....	29
2.2.2 Fundamentación Epistemológica .....	30
2.2.3.- Fundamentación Axiológica .....	31
<b>2.3 Fundamentación Legal .....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Constitución de la República del Ecuador .....	32
2.3.2 Código orgánico de la economía social de los conocimientos creatividad e innovación .....	32
Artículo 3.- Fines.....	32
2.3.3 Plan Nacional del Buen Vivir.....	33
2.3.4 Matriz Productiva .....	33
2.3.5 Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual .....	34
2.3.6 Leyes relacionadas a la investigación .....	35
2.3.7 Estatutos, reglamentos y normas .....	36
<b>2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....</b>	<b>37</b>
2.4.1.- Procesos de conceptualización.....	40
2.4.2. Definición de categorías de la variable independiente .....	41
2.4.3. Definición de categorías de la variable dependiente .....	53
<b>1. Productividad y calidad del trabajo .....</b>	<b>67</b>
<b>2.5 Hipótesis.....</b>	<b>68</b>
2.5.1 Hipótesis Nula .....	68
2.5.2 Hipótesis Alternativa.....	68
<b>2.6 Señalamiento de las variables .....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>69</b>
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>69</b>
<b>3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>69</b>
3.2.1 Investigación de Campo .....	70
3.2.2. Investigación Bibliográfica – Documental.....	70
<b>3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>71</b>
3.3.1 Explicativa.....	71

3.3.2 Descriptiva.....	71
3.3.3 Correlacional .....	71
3.3.4 Estadígrafo.....	72
<b>3.4 POBLACIÓN O MUESTRA .....</b>	<b>72</b>
3.4.1 Población.....	72
3.4.2 Muestra.....	73
<b>3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....</b>	<b>76</b>
3.5.1 Variable Independiente: Know How .....	76
3.5.2 Variable dependiente .....	80
<b>3.6 RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>82</b>
3.6.1 Técnicas de recolección de información .....	82
<b>3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....</b>	<b>84</b>
3.7.1 Procesamiento de la información .....	84
3.7.2. Análisis de la información .....	85
El análisis de información está relacionado con lo que se denomina actualmente <i>knowledge discovery in databases</i> . .....	85
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>86</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
<b>4.1 ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS .....</b>	<b>87</b>
4.3.1 Resultados de encuesta dirigida a los trabajadores de las empresas familiares del sector artesanal metalmecánico de la ciudad de Ambato. ....	87
4.3.2 Resultados de encuesta dirigida a los propietarios de las empresas familiares del sector artesanal metalmecánico de la ciudad de Ambato .....	107
<b>4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....</b>	<b>127</b>
<b>TABLA 26: FRECUENCIAS OBSERVADAS .....</b>	<b>128</b>
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>132</b>
<b>5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>132</b>

<b>5.1 CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>5.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>133</b>
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>134</b>
<b>6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....</b>	<b>134</b>
<b>6.1. DATOS INFORMATIVOS.....</b>	<b>134</b>
6.1.1 Título .....	134
6.1.2 Institución Ejecutora.....	134
6.1.3 Beneficiarios.....	134
6.1.4 Ubicación.....	134
6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución .....	135
6.1.6 Equipo Técnico.....	135
6.1.7 Costo.....	135
<b>6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>135</b>
<b>6.3 JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>138</b>
<b>6.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>139</b>
6.4.1 Objetivo General .....	139
6.4.2. Objetivos Específicos .....	140
<b>6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....</b>	<b>140</b>
6.5.1 Factibilidad Tecnológica .....	140
6.5.2 Factibilidad Organizacional.....	140
6.5.3 Factibilidad Económica – Financiero.....	141
<b>6.6 FUNDAMENTACIÓN .....</b>	<b>141</b>
<b>6.7 METODOLOGÍA O MODELO OPERATIVO.....</b>	<b>151</b>
6.7.1 Antecedentes .....	151
6.7.2 Objeto social.....	152
6.7.3 Datos de productividad de las empresas.....	153
6.7.4 Fórmulas utilizadas en los cálculos de índices de productividad.....	154
6.7.5 Cálculos de índices de productividad y resultados.....	156
6.7.6 Tablas y gráficos comparativos .....	159
Tabla 30: Comparación de indicadores del sector a nivel provincial y nacional ..	159
6.7.7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	161
6.7.8 CONCLUSIONES.....	164



<b>6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>165</b>
6.8.1 Presupuesto.....	165
6.8.2 Equipo investigador.....	166
<b>6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>167</b>
<b>4.3 Bibliografía .....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>198</b>
<b>Anexo1: Cuestionario dirigido a los trabajadores .....</b>	<b>198</b>
<b>Anexo 2: Cuestionario dirigido a los propietarios de las empresas familiares..</b>	<b>200</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>203</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Industrias priorizadas .....	34
Tabla 2: Número de afiliados en las diferentes instituciones artesanales de la provincia del Tungurahua .....	74
Tabla 3: Empresas familiares afiliadas a las instalaciones artesanales .....	75
Tabla 4: Operacionalización de la variable independiente. ....	76
Tabla 5:Operacionalización de la variable dependiente.....	80
Tabla 6: Trabajo en Equipo, Reacción al Cambio y Creatividad.....	87
Tabla 7Trabajo en Equipo, Reacción al Cambio y Creatividad.....	89
Tabla 8: Conocimientos, Experiencia y Tecnología (Visión Personal) .....	91
Tabla 9: Conocimientos, Experiencia y Tecnología (Visión Empresa).....	93
Tabla 10: Comunicación y Sugerencias (Visión Personal).....	95
Tabla 11: Comunicación y Sugerencias (Visión Empresa).....	97
Tabla 12: Colaboración, Disciplina y Liderazgo (Visión Personal) .....	99
Tabla 13: Colaboración, Disciplina y Liderazgo (Visión Empresa) .....	101
Tabla 14: Capacitación y Auto capacitación (Visión Personal).....	103
Tabla 15: Capacitación y Auto capacitación (Visión Empresa) .....	105
Tabla 16: Nuevos Mercados .....	107
Tabla 17: Estrategias de venta .....	109
Tabla 18 : Atractivos que la empresa ofrece al futuro trabajador .....	111
Tabla 19: Rotación de personal.....	113
Tabla 20: Ventaja Competitiva .....	115
Tabla 21: Contratación.....	117
Tabla 22: Factores que determinan los incrementos salariales .....	119
Tabla 23: Situación económica de las empresas .....	121
Tabla 24: Productividad.....	123
Tabla 25: Mejorar la productividad .....	125
Tabla 26: Frecuencias Observadas.....	128
Tabla 27: Correlación .....	129
Tabla 28: Datos Económicos de las Empresas Familiares Artesanales .....	153
Tabla 29: Cálculo de Índices de productividad.....	156
Tabla 30: Comparación de indicadores del sector a nivel provincial y nacional .....	159
Tabla 31: Previsión de la evaluación .....	167

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Ecuador exporta a varios países como se observa en el siguiente.....	11
GRÁFICO 2:Población ocupada por rama de actividad.....	15
GRÁFICO 4: Categorías Fundamentales.....	37
GRÁFICO 5: Constelaciones de Variable Independiente.....	38
GRÁFICO 6: Constelaciones de Variable Dependiente .....	39
GRÁFICO 7: Conceptualización Variable Independiente .....	40
GRÁFICO 8: Conceptualización Variable Dependiente .....	41
Gráfico 9: Trabajo en equipo, reacción al cambio y creatividad .....	87
GRÁFICO 10: Trabajo en equipo, reacción al cambio y creatividad .....	89
GRÁFICO 11: Conocimientos, experiencia y tecnología ( Visión personal).....	91
GRÁFICO 12: Conocimientos, experiencia y tecnología (visión empresa).....	93
GRÁFICO 13: Comunicación y sugerencias (visión personal) .....	95
Gráfico 14: Comunicación y sugerencias (Visión Empresa) .....	97
Gráfico 15: Colaboración, Disciplina y Liderazgo (Visión personal) .....	99
GRÁFICO 16: Colaboración, Disciplina y Liderazgo .....	101
GRÁFICO 17: Capacitación y auto capacitación (visión personal) .....	103
Gráfico 18: Capacitación y auto capacitación (visión empresa).....	105
Gráfico 19: Nuevos Mercados .....	107
GRÁFICO 20: Estrategias de venta.....	109
GRÁFICO 21: Atractivos que la empresa ofrece al futuro trabajador.....	111
GRÁFICO 22: Rotación de personal .....	113
Gráfico 23: Ventaja Competitiva .....	115
GRÁFICO 24: Contratación .....	117
GRÁFICO 25: Factores que determinan los incrementos salariales.....	119
Gráfico 26: Situación económica.....	122
GRÁFICO 27: Productividad .....	124
GRÁFICO 28: Mejorar la Productividad.....	125
GRÁFICO 29: Valor agregado de la comparación del sector artesanal metalmecánico a nivel provincial y nacional.....	159
GRÁFICO 30: Productividad media laboral comparación del sector artesanal metalmecánico a nivel provincial y nacional. ....	160
GRÁFICO 31: Costo laboral unitario comparación del sector artesanal metalmecánico a nivel provincial y nacional.....	160
GRÁFICO 32: Competitividad costo laboral comparación del sector artesanal metalmecánico a nivel provincial y nacional. ....	161

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Clasificación de activos intangibles.....	28
Ilustración 2: Principales métodos para la valoración del Know how .....	29

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Árbol de Problemas.....	19
----------------------------------	----

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su infinita bondad en concederme la vida y estar junto a mi familia en todo momento.

Agradezco a mis profesores de los distintos módulos, en especial a mi Tutor Ing. Mg. Edwin Javier Santamaría Freire, quien me supo guiar en la contextualización del informe de investigación

A los gerentes, propietarios de las empresas artesanales del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato, por su colaboración desinteresada ,quienes necesitan conocer de instrumentos de administración científicos para afirmar sus acciones de gestión que perduren en el tiempo.

A mis amigos de maestría quienes compartieron sus experiencias para la clarificación de la ideas de investigación.

*Nataly*

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto está dedicado a mis padres José Fernando Naranjo y María Inés Morales quienes son mi más grande apoyo incondicional durante toda mi vida, al ser mis primeros y eternos maestros, son los pilares fundamentales de mi ser y quienes son escultores de la persona en la cual me he convertido, de igual manera a mi hermana Carito que me ha ayudado desde siempre quien me alentó para que llegue hasta el final este proyecto.

Asimismo dedico el presente estudio investigativo a los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato para que por medio este documento científico apoyen sus cátedras para los estudiantes y asesoramiento a la colectividad en general.

*Nataly*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

**TEMA:** *“El proceso del Know How y la creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua.”*

**AUTORA:** *Ingeniera, Nataly Alejandra Naranjo Morales*

**DIRECTOR:** *Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire Magíster.*

**FECHA:** *8 de mayo del 2018*

**RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico de la provincia de Tungurahua, se encuentran agrupados dentro de algunas instituciones con la finalidad de conocer sus derechos, de la misma manera incentivar a mejorar las capacidades productivas, incrementar los volúmenes de producción y de ventas, capacitación e intercambio de experiencias. El uso continuo de recursos que disponen las empresas tales como mano de obra, patentes, maquinaria pasa desapercibido para sus propietarios, las mismas que forman parte del Know How (Saber hacer) haciendo referencia a la forma en que la empresa hace las cosas en la que emplea esos recursos para conseguir la producción. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los propietarios y trabajadores de las empresas artesanales familiares, destaca que existe una vinculación entre el salario y el desempeño. La aplicación de indicadores de producción tales como Valor agregado %, Productividad Media Laboral, Costo Laboral Unitario, Competitividad Costo Laboral, determinaron que las empresas familiares artesanales generan valor agregado mediante la intervención de la mano de obra en los procesos productivos.

**Descriptor:** EMPRESAS FAMILIARES ARTESANALES, INSTITUCIONES, KNOW HOW, EXPERIENCIA, DESEMPEÑO, INDICADORES DE PRODUCCIÓN, VALOR AGREGADO.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

**THEME:** "The process of Know How and the creation of value in family craft enterprises in the metal-mechanic sector of the province of Tungurahua."

**AUTHOR:** *Engineer, Nataly Alejandra Naranjo Morales*

**DIRECTED BY:** *Engineer, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster.*

**DATE:** *May 8, 2018*

**EXECUTIVE SUMMARY**

Artisan family businesses in the metal-mechanic sector of Tungurahua province are grouped within some institutions in order to know their rights, in the same way to encourage productive capacities, increase production and sales volumes, training and exchange of experiences. The continuous use of resources available to companies such as labor, patents, machinery goes unnoticed for their owners, the same as part of Know How (referring to the way in which the company does things in the workplace). that uses those resources to achieve production. According to the results obtained from the survey applied to the owners and workers of family artisan businesses, it is noteworthy that there is a link between salary and performance. The application of production indicators such as Aggregate Value%, Average Labor Productivity, Unitary Labor Cost, Labor Cost Competitiveness, determined that artisanal family businesses generate added value through the intervention of labor in the productive processes.

**Descriptors:** ARTISAN FAMILY BUSINESSES, INSTITUTIONS, KNOW HOW, EXPERIENCE, PERFORMANCE, PRODUCTION INDICATORS, VALUE ADDED.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en el mundo generalmente nacen familiares, por la iniciativa de un emprendedor, de una pareja, de padres e hijos o de hermanos y en el sentido más amplio entre amigos. Esto es natural porque son fruto de sueños, de ideas de personas visionarias que se convierten en proyectos y deciden dar un primer y gran pasó, en el que existe sacrificio, coraje y entusiasmo, así como dudas, expectativas y temores.

En el Ecuador las empresas artesanales forman un grupo amplio debido a la diversificación de productos que ofrecen, en lo que se refiere a la transmisión del conocimiento know how desconocen que la marca, secreto profesional, tecnología, patentes, habilidades, entre otros, forman parte de la empresa y muchas veces de la calidad de los productos; los fundadores suelen transmitir los conocimientos de manera empírica de acuerdo a las necesidades que se presenten o suelen divulgar a la competencia sin darse cuenta que están proporcionarle una herramienta valiosa.

En el Ecuador, no existe un procedimiento jurídico para los contratos de franquicia, mismos que se están realizando desde muchos años atrás, sin embargo, sigue siendo un contrato atípico.

Durante el desarrollo del presente trabajo se pretende investigar como el proceso del Know How interviene en la creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua, mediante el desarrollo de los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se descubre el tema de investigación, se realiza la contextualización macro, meso y micro, se realiza un análisis crítico a través de la identificación de causas y efectos descritos en el árbol de problemas, se realiza la prognosis la formulación y delimitación del problema, justificación y finalmente se establece los objetivos generales y específicos.

En el **capítulo II**, se halla el marco teórico, los antecedentes investigativos que tienen relación con artículos científicos y forman parte del tema planteado; también se establece la fundamentación filosófica, epistemológica, axiológica y la fundamentación legal. Y se describe las categorías fundamentales: variable independiente y variable dependiente, así como sus constelaciones permitiéndonos plantear la hipótesis.

El **capítulo III** explica la metodología de investigación a seguir, se determina la población y la muestra, la operacionalización de las variables donde se obtiene las preguntas que forman parte del cuestionario a aplicar y finalmente el plan de recolección de la información.

**Capítulo IV:** Análisis e Interpretación de Resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuesta, también se verifico la hipótesis.

**Capítulo V:** Conclusiones y Recomendaciones en base a los datos proporcionados en la interpretación, plantear la propuesta como solución al problema.

**Capítulo VI:** Propuesta. Analizar el valor agregado mediante el uso de índices de productividad de las empresas artesanales del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA

#### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El proceso del Know How y la creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua.

#### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

##### 1.2.1 Contextualización

###### 1.1.1.1. Contextualización Macro

Las empresas familiares predominan a **nivel mundial**, formando parte del PIB de la economía de sus respectivos países, por lo que constituyen parte importante en la generación de empleos. La gran parte de empresas familiares nacen de propietarios que fueron asalariados, que se sentían agobiados por una rutina de trabajo. El deseo de independencia y de mejorar sus ingresos económicos los motivaron a ser dueños de su propia empresa.

Las empresas familiares se encuentran repartidas en 35 países. Las 500 EF más grandes del mundo, disponen de ventas totales anuales por 6.5 billones de dólares y generan cerca de 21 millones de puestos de trabajo, alrededor de un promedio de 42,000 personas por empresa. El 52% son empresas que cotizan en bolsa y el 48% son de capital cerrado. Europa es líder con 50% de las empresas incluidas en la lista, seguida de América del Norte con 24%, mientras que de Latinoamérica es un grupo pequeño (Corey Stern, 2015)

La empresa más antigua, Takenaka Corporation, fue fundada en 1610, cuando un carpintero abrió un taller en Nagoya (Japón). Los Takenaka siguen controlando la firma de ingeniería y construcción hasta la actualidad, la familia ha sido capaz de superar los problemas familiares y de negocios, así como las amenazas políticas, durante más de cuatro siglos (Carlos Luna Rivera, 2017)

La representación de las empresas familiares en el mundo, es preponderante en América; el índice más alto registrado está en Estados Unidos, cuenta con 96% de empresas familiares con una participación en el PIB del 40% y con una contribución de empleo del 60% seguida por Brasil, mientras que en Europa el índice más alto está en Alemania con el 60% empresas familiares, 55% del PIB y 58% de contribución de mano de obra, seguidas con similares características por países como España, Finlandia, Francia, Gran Bretaña, Italia, este último aporta con el 79% de contribución mano de obra. (Tàpies, 2011).

Podemos pensar que las empresas familiares son pequeñas o que se dedican a una sola actividad; sin embargo, las veinticinco empresas familiares más grandes del mundo rompen paradigmas en tamaño y agilidad: en **1** lugar se encuentra Wal-Mart Estados Unidos, **2** Volkswagen Alemania, **3** Berkshire Hathaway Estados Unidos, **4** **EXOR** Italia, **5** Ford Estados Unidos, **6** Cargill Estados Unidos, **7** Koch Industries Estados Unidos, **8** BMW Alemania, **9** Schwarz Gruppe Alemania, **10** Groupe Auchan Francia, **11** Arcelor Mittal Luxemburgo, **12** Louis Dreyfus Holding Holanda,

13 Reliance Industries India, 14 Peugeot Francia, 15 Comcast Estados Unidos, 16 Casino Guichard-Perrachon Francia, 17. América Móvil México, 18 ItauUnibanco Brasil, 19 The Long & Foster Companies Estados Unidos, 20 Roche Switzerland, 21 Enterprise Products Partnership Estados Unidos, 22 AP Moeller /Maersk, 23 Continental Germany, 24 JBS Brasil, 25 Christian Dior Francia. (Peterson-Whithorn, 2015 )

El éxito de estas empresas familiares, se debe a que son capaces de atender oportuna y satisfactoriamente el proceso de sucesión. El 44% de las empresas listadas son propiedad de la cuarta generación o más. Se trata de familias que siempre han encontrado una manera de llevarse bien, además está presente la innovación y la introducción de tecnología lo que han hecho que perduren en el tiempo. La empresa promedio en el listado ha estado en el negocio durante 88 años. (Rivara, 2017).

A nivel de Latinoamérica, el 85% de las empresas privadas son de propiedad familiar, fundadas en las dos últimas décadas, con una media entre 11 y 50 empleados y solamente el 12% de ellas generan más de 23 millones de ventas anuales. Un 47% de estas empresas están gestionadas por los fundadores, un 29% por la segunda generación y un 14% por las dos generaciones y el 10% restante por la tercera o cuarta generación. (Pérez & (Eds.), 2015)

En cuanto a las **fortalezas de las empresas familiares** son eminentes: la transmisión de los valores y la cultura familiar al entorno laboral, la cercanía con el cliente, la flexibilidad y la capacidad de planificar a largo plazo además que la empresa familiar se concibe como un proyecto de vida de varias generaciones. También se analiza sus **debilidades**, la principal radica en la dificultad para conseguir financiamiento, las familias empresarias tienen una alta aversión al riesgo porque su propio patrimonio está en juego; por ello, su capacidad de crecimiento puede verse limitada muchas veces, la falta de sucesores o la preparación inadecuada de los mismos puede conducir a la desaparición. (MERCOSUR, 2017)

Resaltadas estas características, la empresa familiar se convierte en una **opción de empleo y futuro**, donde el clima laboral es muy bueno; de hecho, hoy en día, las empresas familiares son la base de la economía mundial. Hay que entender que las empresas familiares son complejas porque funcionan como engranajes de tres subsistemas: el familiar, el empresarial y el patrimonial.

La particularidad de las empresas familiares se basa en la continuidad, en la estructura organizativa, en el campo del conocimiento, en la participación de la familia, en el tiempo que se le dedica (que en sus inicios es el máximo posible), en el liderazgo y relaciones entre los miembros. Los valores del fundador radican en cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual (Burgoa & Herrera, 2013).

Todos interactúan y evolucionan; la familia tiene hijos y nietos, la empresa crece e incorpora empleados de diferentes formaciones y antecedentes, y la estructura patrimonial por su parte, se torna intrincada. Por esa misma razón, hay que separar esos ejes para entender los intereses particulares de la familia, de los empleados y de la propiedad. (RAÚL SEREBRENIK G., 2010/02/17)

Know How es un término inglés usado en el mundo de la publicidad y el marketing para indicar que un profesional o una marca tiene experiencia en su campo y sabe realizar una tarea debido a que lleva mucho tiempo haciéndola. Su traducción literal es saber cómo hacer o mejor aún conocimientos prácticos.

Los intelectuales contemporáneos, aunque nació hace tiempo, tratan de explicar cuál es la relación entre el *know-how* (saber-cómo hacer algo) y el *know-that* (saber-que algo se hace de esta u otra forma), y si son lo mismo o no. La dirección de empresas en su sentido más amplio, no es una cuestión de ciencia sino un arte antiguo, que requiere habilidad, experiencia y “algo” de intuición. No podemos separar el *know-*

*that* del *know-how*, pero lo que debe ser claro, es que es indisoluble del saber cómo hacer las cosas o de la acción. De hecho, los modelos más lúcidos de gestión empresarial apuntan a una diferencia establecida entre planificación estratégica (*know-how*: saber-cómo hacer esto) y gestión empresarial a base de metas (*know-that*: saber-que esto es lo que queremos hacer). (Poyatos, 2015)

Mundialmente la figura del Know How “**saber cómo hacer**” es amplia debido a la tasa de desarrollo tecnológico que es desigual a través de los diferentes países, la tecnología se constituye, muchas veces, en un elemento propicio para contribuir al desarrollo global y uniforme de las naciones a través de los conocimientos Industriales y Comerciales que los países más avanzados le pueden proveer a los menos desarrollados (Ibarra & Muñoz, 1999)

El know-how está presente en todo el mundo, la importancia que las empresas le den, depende de cada una, su enfoque por lo general está dirigido al producto y tecnología, que ha permitido a la empresa desarrollarse y reforzar su posicionamiento mediante una serie de inversiones, que han finalizado en el incremento de la calidad de los productos y los diferentes procesos industriales.

Perú es el único país donde existe una normativa establecida en el Decreto legislativo N° 823, Ley de Propiedad Industrial, se refiere a secretos industriales, considerando al Know How como un bien inmaterial. El contrato de Know How tiene por objeto la cesión temporal o definitiva del referido bien inmaterial. (Aguilar, 2010).

Además, la rápida transmisión del Know How y los avances tecnológicos a escala mundial, así como la fácil y barata comunicación entre las distintas partes del mundo está propiciando un rápido crecimiento de los avances tecnológicos. Una empresa que quiere transmitir su Know how lo puede hacer rápidamente apoyado en



telecomunicaciones y obtener en un período relativamente corto la copia de un proceso para elaborar un producto o un servicio. (Alfonzo Ortega Giménez, 2015)

Las empresas en la actualidad también se valoran desde dos puntos de vista tangible e intangible que aporta un valor incalculable, que solo por medio del conocimiento propio del negocio y sus acciones en el mercado donde se desenvuelve, lo hacen crecer en virtud de que dependen del talento y conocimiento que tienen los integrantes de las empresas, que a su vez las hacen más exitosas y productivas en los mercados donde participan.

Dentro de las propiedades que más fomentan el valor de las organizaciones, se encuentra el capital humano (know how), que entra dentro de los valores intangibles, a pesar de no estar reflejados en los libros contables, es hoy por hoy un valor incalculable que marca la diferencia. Por lo tanto, las estrategias a ser aplicadas en este mundo tan dinámico como variante que vivimos hoy en día, dependen de ese talento innato que poseen los grandes ejecutivos.

Las empresas en la actualidad tienen más valor del que puede ser reflejado en sus balances y estados de resultados, porque además de los recursos materiales que estas tienen (que por su tangibilidad posibilitan ser reflejados en las cuentas contables), tienen también un valor, que está determinado por sus conocimientos, la imagen de su producto, sus relaciones, entre otros. (Chapa, 2009)

#### **1.1.1.2. Contextualización Meso**

El Primer Informe sobre el estudio de la Empresa Familiar en **Ecuador** señala que el 90,5% (45 250) de las empresas registradas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías se clasifican como familiar. Mientras que el 7,9% son de propiedad dispersa no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida.

Este análisis se hizo en base a las 50 000 empresas (entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas) constituidas en la Superintendencia y se elaboró en un período de ocho meses, en el cual consta que en la Costa el 90,7% son empresas familiares; en la Sierra el 89,8%, en el Oriente el 97% y en Galápagos el 95,7%. En cuanto a los sectores a los que pertenecen las empresas familiares destacan: comercio, actividades profesionales, sector inmobiliario y construcción, transporte, manufactura, servicio y agricultura. (Negocios, 2017)

En el **Ecuador** no hay una entidad que se encargue de medir este índice, Johannes Ritz, director de Courage en Latinoamérica que se especializa en empresas familiares en la Escuela de Múnich, resalta que según los registros en el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el país existen, “considerando personas naturales alrededor de 1’200.000 personas con actividad empresarial; de las cuales están constituidas 120.000 con personería jurídica, el 90% son familiares.(Torres, 2016).

Raúl Arosemena, empresario guayaquileño está convencido que “**Las empresas familiares son las que mejor sobreviven a las crisis**”. Sin embargo, manifiesta que solo el 30% de estas sociedades llega a ser manejado por la segunda generación, 15% alcanza la tercera y únicamente un 5% llega a la cuarta generación. Es decir, cada 25 años, unas setenta, de cada cien compañías de la misma dinastía desaparecen y golpean a la economía. (Valda, Grandes Pymes, 2012)

En **Ecuador**, el 90% del gremio empresarial tienen origen familiar, así lo aseguran gremios de la Cámara de Comercio Ecuatoriano-Alemana. Además, este tipo de empresa por su naturaleza siempre tiene presente a la siguiente generación, conocen el mercado y lo más fundamental confían en la experiencia y conocimientos de los fundadores (Calahorrano/, 2017)

Las empresas familiares más grandes de nuestro país que forman parte de la económica y son un ejemplo a seguir, mantienen una visión a largo plazo, unidad, confianza, compromiso entre otras características son:

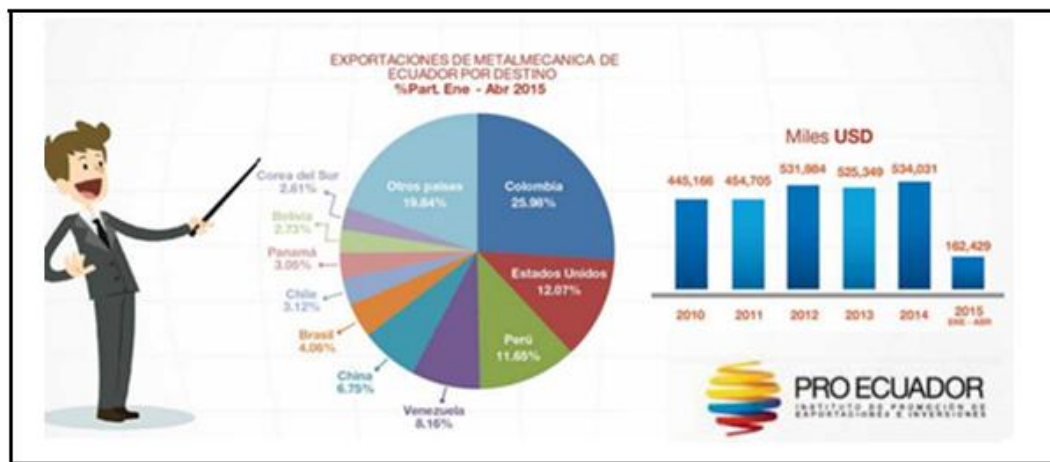
La **FAMILIA NOBOA PONTÓN**, Exportadora Bananera Noboa, El café, Truisfrut, Banacon, Industria Cartonera Ecuatoriana **ISABEL NOBOA** Consocio Nobis, Compañía Azucarera Valdez, Mobilsol, Universal, Gualkana, Ecoelectric. **FAMILIA WRIGHT** Corporación Favorita, **FAMILIA EL JURI** Almacenes Juan Eljuri, Neohyundai, Aymesa, Aekia, Quito Motor, Me trocar, **FAMILIA EGAS** Banco del Pichincha, Banco Rumiñahui, Banco de Loja, Interdin, Credifé **FAMILIA GODOYILE**, Coile, Comercializadora Godoy Ruíz **FAMILIA CZARNINSKI** Corporación El Rosado, Supercines, Radio Disney **FAMILIA JANBAKKER** Industria Pronaca, Inaexpo, Mardex, Produastro, INCA **FAMILIA HIDALGO** Constructora Hidalgo e Hidalgo, Consorcio Vial Manabí, Conorte, Consorcio AVQ, Propiedades Agroindustriales Surco **FAMILIA WONG** Reybanpac, Fertisa, Aerovic, Cartonera Andina .(Telégrafo, 2015).

Estas sociedades, fundadas generalmente como Pymes por la carencia de recursos del primer dueño, mantienen altibajos claramente definidos. Las estadísticas dicen que, hasta que la segunda generación (hijos del fundador) ingresa a laborar, el crecimiento moderado de la empresa no se suele ver entorpecido. Hay una razón para ello: las nuevas generaciones aportan conocimientos técnicos, debido a la alta preparación que reciben; sin embargo, el problema surge cuando los tecnicismos de los jóvenes se contraponen a la visión empírica de sus padres.(Valda, Grandes Pymes, 2012)

De acuerdo con el estudio realizado por IDE Business School (Europeas, 2016) “en el país el 95% son empresas familiares, el sector metalmecánico utiliza el 51% de la mano de obra demostrando que es generador de empleo en tiempo de

crisis, se destaca tres aspectos importantes: la toma de decisiones ágiles, poco endeudamiento y fácil adaptación”. El sector metalmeccánico del Ecuador se ha “registrado como pilar principal de la economía del país, debido a que genera 23.600 plazas de empleo directo y 50.000 plazas de empleos indirectos, según el INEC 14% del PIB es generado por el mismo” (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013).

**GRÁFICO 1: Ecuador exporta a varios países como se observa en el siguiente**



Fuente: Pro Ecuador

(Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013)

Adicionalmente el sector metalmeccánico es amplio dando oportunidades a ampliar los negocios de acuerdo a los siguientes subsectores: Metálicas básicas, productos metálicos no eléctricas, Maquinas eléctricas, Material de transporte y carrocería. “Las provincias que se han desarrollado en esta actividad con éxito son Pichincha, Tungurahua, Guayas, Azuay y Loja, brindando una extensa gama de productos y servicios”. (Proecuador, 2013).

“Diana Andrade, coordinadora de la Expo feria de Talento Humano se refiere que como primer parámetro para considerar a una persona a un puesto de trabajo debe

tener una buena actitud, sin conflictos familiares, ni trastornos psicológicos además de la entrevista y pruebas,” (Chonillo, 2011) que se realizan en forma consecutiva teniendo como finalidad seleccionar al más idóneo para el cargo.

Las personas que son parte del ente productivo del país desconocen que la “Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) cada año transfiere el 30% de sus recursos (44.130.052,86 millones), al Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) para financiar la capacitación a nivel nacional.”(SETEC, 2014).

(Charan, 2007)*Know-How* (Saber Hacer) La inteligencia, la visión o la capacidad de comunicación son cualidades básicas en un líder, pero de poco sirven si falta lo esencial: el “saber hacer” en los negocios” además “muchas empresas están empezando a sentir que el conocimiento de sus empleados es su activo más valioso, pero pocos se han hecho esta pregunta ¿Cuál es el costo de la ignorancia y la torpeza? (Davenport, 1997).

En el Ecuador existe el Ministerio Coordinador del Conocimiento y Talento Humano que posee planificación estratégica, se destaca al conocimiento y al talento humano como parte principal del desarrollo social y solidario, resaltando además la importancia de la educación cuya meta final es la formación de profesionales con sólidos valores.

Según Rafael Solórzano, el Ecuador centra sus capacidades tecnológicas (investigación y desarrollo) en actividades primarias, a diferencia del resto del mundo, donde la característica de su infraestructura productiva se centra en productos de alta tecnología, media tecnología y de manufacturas basadas en recursos naturales.

Así mismo se indica, que es mayor la cantidad de conocimiento que ingresa al país, que la que es capaz de generar para exportar con la actual estructura productiva. Ecuador continúa siendo exportador de bienes primarios (aceites de petróleo y aceites obtenidos de minerales bituminosos y banana). (Solórzano, 2015).

La generación de valor a través de procesos de gestión de conocimiento, innovación y mejora continua que buscan la competitividad empresarial, están apoyados en información proporcionada por indicadores de productividad.

Se toma en cuenta tres tipos de gestión:

1.- **La gestión de la innovación (GI)**, implica la puesta en marcha de operaciones que guían a la introducción exitosa al mercado de nuevas ideas o iniciativas, incorporadas en productos, procesos o formas de operar.

2.- **La gestión de operaciones (GO)** en su enfoque moderno, invita a repensar el papel de los factores de producción en la generación de valor agregado.

3.- **La gestión estratégica de las empresas** se plantea en la actualidad como una forma de gestión eficiente y efectiva de sistemas productivos y su integración con la estrategia de negocio. (Meisel D., Bermeo, & Oviedo Muñoz, 2006)

### **1.2.1.3. Contextualización Micro**

Las empresas familiares en la **provincia de Tungurahua**, concentran el 10% de empresas del Ecuador, una de las tasas más altas del territorio nacional (Edwin & F, 2015). En dicha provincia este tipo de empresas es una importante fuente generadora de empleo, pues, ocupa el mayor porcentaje de mano de obra en el país y genera nuevos empleos.

No es extraño que en esta provincia cada hogar sea un emprendimiento de variada índole así: la confección, cerrajería, metalmecánica, cueros y derivados, calzado, alimentos, artesanías, turismo, mecánica, electrónica y electricidad, agricultura, ganadería, lácteos, avicultura, entre otras. (Ibarra C. , 2016)

Tungurahua tiene una concentración del 94,5% de empresas que son familiares, las cuales están divididas en campos que van desde la agricultura hasta la industria y la exportación, también se cuenta con empresas de este tipo que intervienen en las actividades de importación que son muy pocas. Además, las empresas familiares Tungurahueses enfrentan problemas de protección de patrimonio por no definir su personería jurídica, así mismo con temas relacionados con la familia, embarazos no deseados en adolescentes, divorcios e hijos fuera del matrimonio. (Santamaría, 2017)

Para la mayoría de pequeñas y medianas empresas del cantón Ambato, la estrategia de liderazgo en costos constituye la mejor fuente de ventajas competitivas ante la competencia, incluso por encima de la diferenciación o de la estrategia de enfoque, mucho menos utilizadas en el contexto local.(Mantilla, Ruiz, Mayorga, & Vilcacundo, 2015)

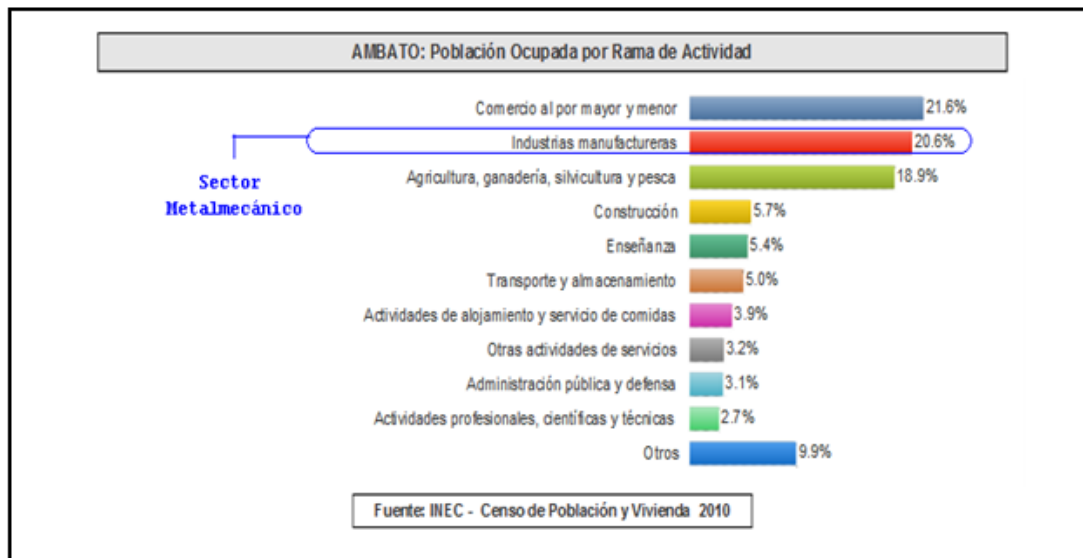
Una de las empresas más importantes en la provincia del Tungurahua es Plasticaucho Industrial que fue creada en 1931 por José Filomentor Cuesta, esta compañía tiene alrededor de 2000 empleados, factura cerca de 117 millones de dólares al año y se labora alrededor de 19 millones de pares de zapatos anuales. Además, Patricio Cuesta Vásconez es uno de los empresarios jóvenes que conforman la tercera generación de empresarios de la familia Cuesta y es gerente de la compañía Teimsa que pertenece a este grupo de empresas familiares. (Administrador, 2016)

Entre las bondades de la FAMIEMPRESA o familia empresaria consta el conocimiento y la experiencia que es celosamente guardado por la familia, el proceso

de toma de decisiones es más rápido y el tiempo de trabajo puede exceder a una empresa tradicional. (Administrador, 2016)

Las empresas metalmecánicas de la ciudad de Ambato conservan como característica principal, que los propietarios de las empresas son llamados maestros por no contar con mano de obra calificada, lo cual no aleja de la realidad y eleva los índices de rotación del personal.

**GRÁFICO 2: Población ocupada por rama de actividad.**



En la actualidad, es poca la mano de obra del sector metalmecánico que se preocupa por obtener nuevos conocimientos de materiales y sus aplicaciones, la gran parte de ella no es formada en los colegios técnicos, se formaron empíricamente en talleres e incluso solo cuentan con instrucción primaria. Convirtiéndose con el paso del tiempo en Maestros o transmisores del conocimiento “Know How(Chorres, 2014)”.

Existen cuatro elementos clave para gestión del conocimiento que son esenciales “Conocimiento, Personas, Procesos y Tecnología: las ventajas



competitivas basadas, en la tecnología son transitorias, ventajas competitivas sostenibles son sus empleados. Los procesos y la tecnología por sí solos no son suficientes para organización, pero su fuerza humana (personal) son pivote muy integral en el éxito (Omotayo, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, 2015).

Es necesario indicar que el know how se considera un activo intangible que es generado por todas las empresas sin importar su naturaleza sin embargo el tiempo de permanecía marca su icono histórico que conlleva a la creación de ideas diferentes a los de la competencia. El know how también se considera una tecnología blanda puesto que optimizar el modo en que se realizan las cosas, constituye una mejora tecnológica tanto en la maquinaria como en su modo de utilización (Ríos & Pérez, 2015).

La valorización o la creación del Know how es desconocido por las empresas como tal el “ conocimiento reemplaza al trabajo y el capital como el principal insumo en los procesos de producción y los intangibles representan una parte muy importante del valor agregado de las empresa , este componente va aumentando con el paso del tiempo” (M.A. y C.P. Martha Silva Domínguez;Dr. Pablo Pérez, 2014) los “activos intangibles: el actual cuerpo de normas de contabilidad considera a los activos intangibles como gastos. Por otro lado, con ello se está escondiendo una importante porción del valor real de la empresa, dando lugar a un inequitativo acceso a la información sobre la verdadera situación de la firma”(Leonidas Torres Citraro, 2014)

### **1.2.2 Análisis crítico**

La familia es la primera estructura organizacional, que todas las personas conocen desde sus inicios de vida, la misma que tiene reglas; la familia no solo se limita a relaciones de sangre, sino también al entorno familiar, valores, dependencia económica y cultural. Por tanto, el desempeño de la empresa no es un proceso lineal, depende de la inversión, gerencia, estructura, entre otras.

Cada empresa familiar sabe cómo hacer las cosas a su manera, el uso de tecnologías especiales y un know-how particular que no poseen sus competidores es lo que hace la diferencia. Estos conocimientos suelen estar protegidos y mantenidos en secreto dentro de la empresa familiar, con el motivo de que no sean imitados por su competencia. Sin embargo, compartir conocimientos entre los miembros, es necesario para el éxito de la empresa familiar; para ello es necesario tener confianza y una comunicación constante. Los conocimientos adquiridos por el fundador a través de años de experiencia son transmitidos a sus hijos de manera natural, la comunicación es clave del éxito.

La Gestión de Conocimiento o Know How se concentra en aprovechar todas y cada uno de los conocimientos para aseverar la permanencia y subsistencia, también el conocimiento del aspecto externo ayuda a la empresa aprender nuevos métodos y complementar el concepto de innovación.

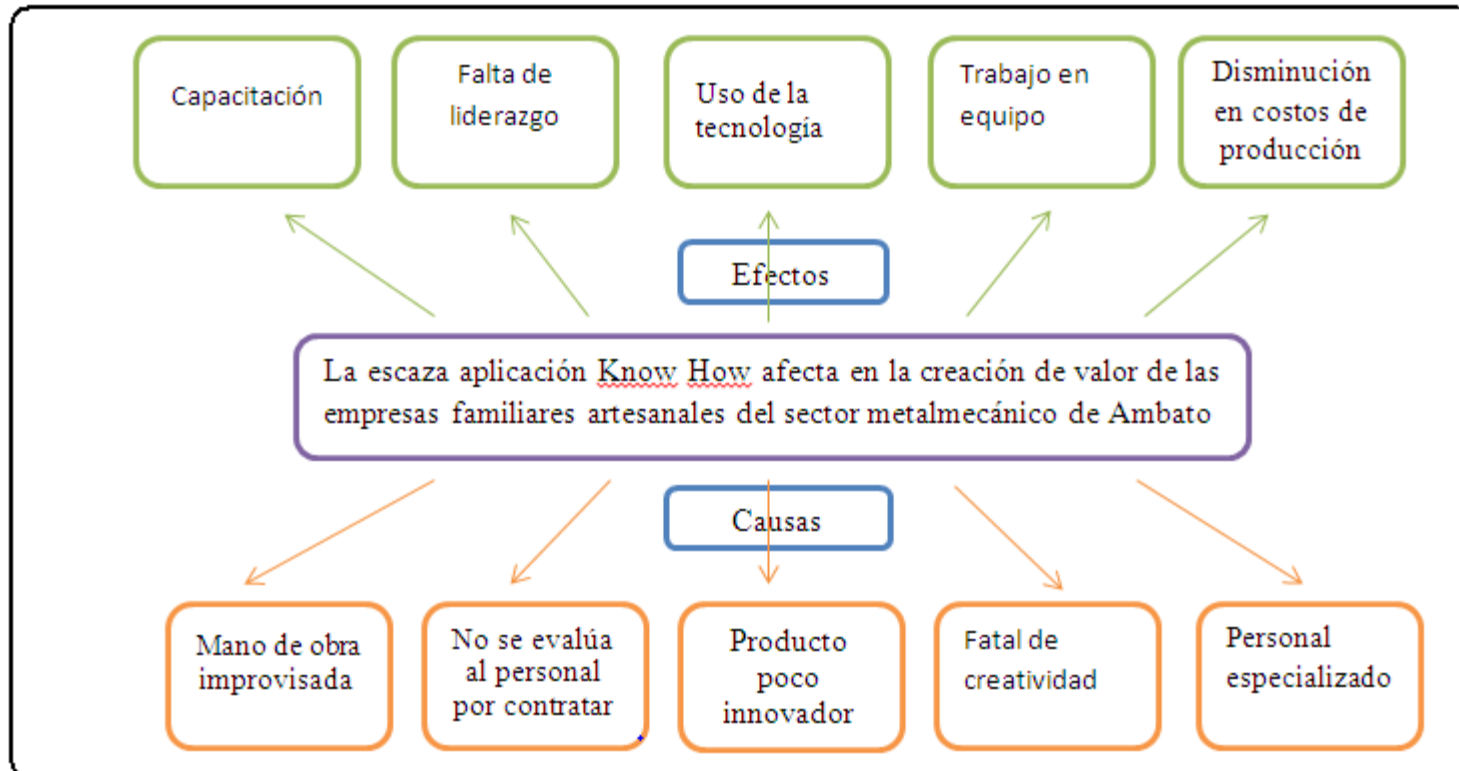
La mano de obra calificada o especializada, es difícil de encontrar; es rotativa entre varias empresas del sector, por lo general trabajan bajo la modalidad de contrato de obra cierta, por lo que, las empresas se enfrentan a situaciones de inestabilidad por no contar con mano de obra calificada permanente. La calidad del producto es un reflejo de la utilización de mano de obra tecnificada; donde la innovación y la utilización de nuevos materiales se manifiestan en el producto.

La mano de obra improvisada, se encuentra con facilidad, pero las habilidades y la actitud de la persona, harán que el tiempo y el dinero que la empresa invierta generen beneficios para la misma. Los costos altos en la producción se relacionan con el tiempo y la cantidad de personas que se necesitan para laborar un determinado producto.

Las empresas prefieren a los jóvenes que inician como aprendices por la facilidad en adquirir los conocimientos. Se considera como una edad propicia para formar a la persona entre los 18 y 22 años, por lo que las empresas dan prioridad a esta edad por la facilidad de formar y a moldar a las necesidades de la misma.

En la provincia de Tungurahua, existen dos instituciones: el Instituto Técnico Superior Guayaquil y el Colegio de los Padres Josefinos, que dentro de su oferta académica se encuentran especialidades en metalmecánica. Los padres de familia propietarios de empresas suelen guiar a los hijos a seguir carreras técnicas, siendo una forma de motivarles para que se hagan parte de la sucesión futura de la empresa, esta mano de obra tiene de antemano su fuente de trabajo establecida.

La migración de mano de obra entre empresas se da por los incentivos salariales que ofrecen a la mano de obra semi calificada y calificada, perjudicando a los sectores de la producción. Las empresas gastan en capacitación de sus colaboradores asumiendo el riesgo, que después de haberle capacitado deje de laborar en la empresa o forme parte de la competencia.



**CUADRO 1 Árbol de Problemas**

Elaborado por: Nataly Naranjo (2017)

### 1.2.3 Prognosis

En la actualidad, el término know how “saber cómo hacer algo o saber cómo hacerlo” en el sector artesanal no es conocido como tal, esto no quiere decir que las empresas no han desarrollado su conocimiento basado en la experiencia, en la oportunidad de ofertar productos de calidad. Este conocimiento aprendido por los propietarios, trabajadores de forma personal resulta más difícil su transmisión, pero no imposible; son cosas que se aprenden básicamente en la práctica y resultan de gran valor para saber destacarse del resto.

Aquellas empresas que no adopten nuevas aplicaciones tendrán mayores costos, manteniéndose en desventaja con la competencia es necesario considerar ciertos aspectos:

La gestión de conocimiento permite que las empresas puedan seleccionar, organizar diseñar de qué forma transmitir la información, utilizando la capacitación como herramienta para el desarrollo de actividades dispuestas.

Además el uso de tecnología crea valor para la empresa gracias al incremento en la eficiencia de las operaciones tanto interna como externa.

El trabajo en equipo es asertivo en cualquier empresa, es la forma de retener al talento humano y fortalecer el clima laboral, disminuyendo el tiempo de acción y aumentando la eficiencia de los resultados.

Por otro lado la mano de obra improvisada retrasa la producción, una formación profesional adecuada se traduce a competitividad, así mismo la evaluación del personal es necesaria durante las actividades para determinar las necesidades de capacitación y responsabilidades.

La innovación es la adopción de nuevos productos o procesos se lo consigue de acuerdo a 5 aspectos ventaja relativa, compatibilidad, simplicidad, probar y posibilidad de observar. La falta de creatividad se encuentra presente cuando ofertas el mismo producto, no recibes reacciones del público, no se invierte en tecnología, no hay visión al futuro.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

La escasa aplicación Know How afecta en la creación de valor de las empresas familiares artesanales del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.5 Interrogantes de la investigación**

- ¿Cuál es el valor que genera el Know How en las empresas familiares?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en la escasa aplicación del Know How en las empresas artesanales?
- ¿Cuál es el modelo de aplicación para la generación de valor en las empresas familiares artesanales del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato?

#### **1.2.6 Delimitación del problema**

Delimitación del contenido

**Campo:** Know How

**Área:** Empresas familiares artesanales

**Aspecto:** Valoración

**Delimitación espacial**

Empresas familiares artesanales del sector metal mecánico de la provincia del Tungurahua

### **Delimitación temporal**

**Inicio:** 01/03/2017 **Fin:** 30/11/2017

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La motivación para emprender este tema de investigación se basa esencialmente en la aspiración de obtener nuevos y mejores conocimientos, considerando aspectos como las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias adquiridas a través de la experiencia.

La presente investigación es de importancia , ya que se debe al requerimiento de las empresas artesanales del sector metalmecánico, que cuentan con la experiencia para desarrollar actividades ya sean productivas, administrativas, financieras y comerciales que son parte de su Know Kow que dan estabilidad y crecimiento al negocio. Por otra parte el compartir el Know How es encaminar al equipo de trabajo permitiendo obtener buenos resultados, satisfacción y realización personal.

Sin duda, la novedad con respecto al Know how en nuestro país se debe al Decreto Ejecutivo N° 1505, el Gobierno Nacional crea el Comité Interinstitucional para el cambio de la Matriz Productiva, con el objeto de pasar de una economía extractivista, a un modelo de dar valor agregado a su producción, con el fin de potenciar el conocimiento y talento humano, a través de capacitación.

La utilidad de la adquisición y transferencia del Know how permite a las empresas ahorrarse muchos esfuerzos y tiempo valioso, por lo tanto si adquirimos los conocimientos / habilidades de forma inmediata podemos mejorar y perfeccionar convirtiéndose en una estrategia.

Además es de impacto social ya que están alineados con la misión de las empresas, los propietarios están dispuestos a aportar con su know how con el objeto de mejorar su eficiencia y asegurar su dinero invertido, exigiendo rentabilidad y resultados concretos.

Así mismo la investigación, es factible de realizar ya que se cuenta con los materiales necesarios y la accesibilidad a la información de las instituciones en las que se encuentran agremiados los artesanos del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar la influencia del Know How y la creación de valor en las empresas familiares artesanales del sector metalmeccánico de provincia de Tungurahua.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Determinar el impacto del Know How y la creación de valor dentro de las empresas familiares artesanales del sector metalmeccánico en Tungurahua.
- Determinar los métodos de evaluación del personal para mejorar las habilidades, conocimientos de los colaboradores.
- Proponer estrategias para generar valor en las empresas familiares a través del Know How.



## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Según el artículo base: La Gestión del Conocimiento como una herramienta importante en la Gestión Organizacional: Una Revisión de la Literatura, realizado por Funmilola Olubunmi Omotayo (Omotayo, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management : A Review of Literature, 2015). La gestión de los conocimientos ha generado un considerable interés en negocios y Administración. Además, describe que las organizaciones que buscan asegurar una ventaja competitiva estratégica sostenible, sus procesos y tecnología no son suficientes para impulsar una organización, sino que su personal y el conocimiento que residen en las personas son el eje integral del éxito.

Las personas consumen el conocimiento de diversas fuentes diariamente, la esencia, KM comienza, gira alrededor, y termina, con la gente. Las personas deben ser capaces de buscar el conocimiento, experimentar, aprender de ella, e incluso enseñar a otros a medida que innovan, para promover nuevos conocimientos.

Las empresas artesanales en la actualidad solo viven el momento, ocupan la mano de obra existente sea calificada o no, por lo que obtienen altos índices de rotación de personal, ya que no capacitan sobre los procesos y tampoco proveen el

desarrollo de nuevos. Además, las empresas se esfuerzan por capacitar y pierden dinero y tiempo, cuando esta mano de obra se ve tentada ante la migración.

De acuerdo con el artículo: La gestión del conocimiento en las empresas familiares, realizada por Tomás Bañegil Palacios, (Tomás Bañegil Palacios, 2013). El conocimiento en las empresas familiares es definido como la sabiduría y la habilidad que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia tanto dentro como fuera de la empresa. Es, por tanto, una capacidad que debe extenderse a través de todos los miembros de la familia con el fin de experimentar y desarrollar nuevos sistemas de captura y construcción del conocimiento, y experiencias acumuladas por sus miembros. El concepto de conocimiento en la Empresa Familiar incluye información contextual, experiencia enmarcada, creencias, valores y percepción experta, así como el know-how y las habilidades para realizar tareas.

De acuerdo con el artículo: Aprovechando las tecnologías colaborativas para construir una cultura de intercambio de conocimientos en HP, realizada por Thompson S. H. Teo (Teo, Nishant, Goh, & Agarwal, / Mar 2011 ). En una economía progresivamente dependiente del conocimiento, las empresas deben aprovechar el conocimiento que reside en sus organizaciones. Sin embargo, la gestión del conocimiento (KM), experimenta frustración al desarrollar una cultura de intercambio de conocimientos. Por lo cual, India promovió iniciativas encaminadas a cambiar el comportamiento de los empleados y fomentó una cultura de intercambio de conocimientos al implementar la utilización de tecnologías colaborativas basadas en la web.

De acuerdo con el artículo: La evaluación de competencias laborales realizada Javier Gil Flores (Flores, 2017). La evaluación tendría dos finalidades u objetivos básicos: uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la evaluación contribuye al desarrollo individual y a la

adaptación de las personas al ambiente laboral. Con este fin, la evaluación pretende conocer el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo, la evaluación sirve a la selección del personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo de la organización, a la toma de decisiones sobre incrementos salariales o la puesta en marcha de acciones formativas, entre otros propósitos.

De acuerdo con el artículo: Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador, realizado por Erika del Pilar Ascencio Jordán, Johanna Andrea Navarro Espinosa, Universidad Tecnológica Ecotec, (Erika del Pilar Ascencio Jordán, 2015). El plan estratégico de capacitación que se conciba, debe apuntar a desarrollar el talento humano, transformar los conocimientos, gestionarlos y distribuirlos en la mayor medida posible a otras personas o grupos, para que innoven y se reinventen, siendo más competitivas y productivas con personal capacitado. El país por ende se desarrollará y será más competitivo tanto interno como externo.

La capacitación se considera una inversión, que promueve que el talento humano ponga en práctica su intuición e iniciativa, en mejorar el producto o realizar el trabajo en menor tiempo, los conocimientos adquiridos son para compartirlos al momento de capacitar al personal nuevo.

El aprendizaje consiste simplemente en compartir el conocimiento existente, se trata del enfoque principal de las instituciones educativas, programas de capacitación y cursos de desarrollo de liderazgo. Es el modelo "sabio en la palestra", **comparte sus conocimientos con aquellos que se supone que no los tienen**, en teoría, estas "mejores prácticas" funcionan en muchos contextos y situaciones diferentes.

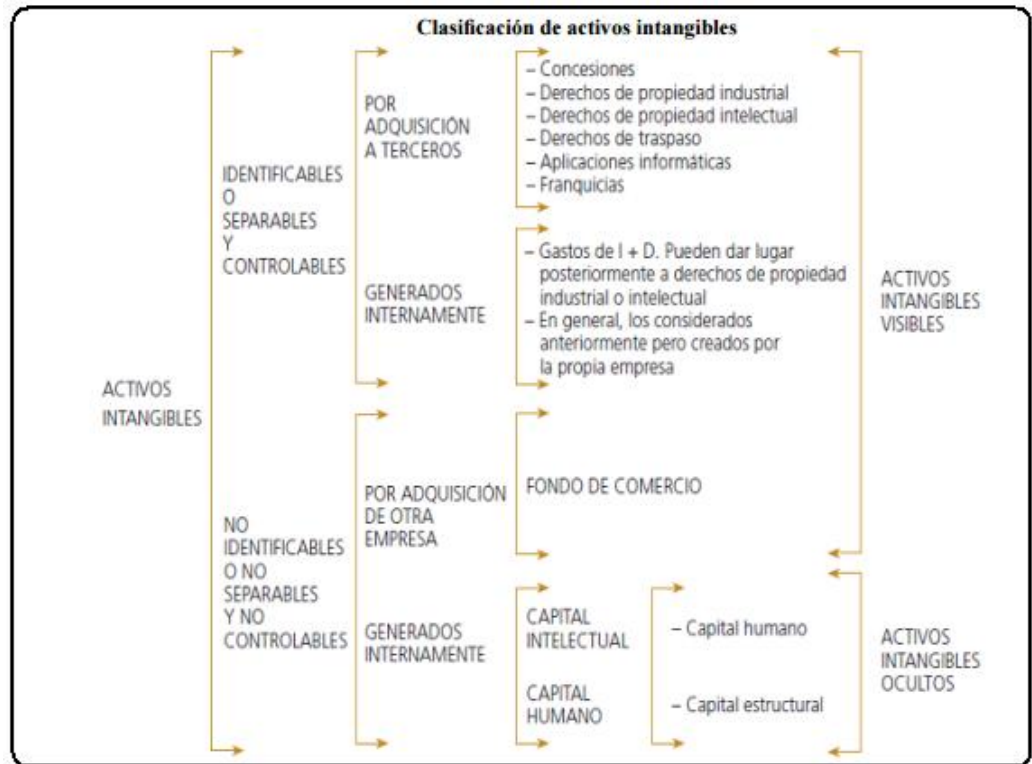
Para Mendoza Cánepa “el know how está referido a la pericia y habilidad práctica necesarias para ejecutar una operación orientada a la producción de bienes o servicios, siendo una exigencia clave la eficiencia de la ejecución”. (Hesbert Benavente Chorres , 2002)

El jurista español Gómez Segá de precisa que el concepto de: “know how coincide con el de secreto industrial... la inclusión de conocimientos técnicos no secretos perjudicaría gravemente los intereses de los países en vía de desarrollo... el know how es todo conocimiento reservado sobre ideas, productos o procedimientos industriales que el empresario, por su valor competitivo para la empresa lo desea mantener oculto.

A demás el artículo: Aproximación a la valoración del know how de una institución del sistema regional de innovación en Antioquia de innovación en Antioquia, realizada por Carlos Eduardo Castaño Ríos (Ríos & Pérez, 2015).

Existen activos intangibles separables y no separables de la organización, ambos desempeñan un papel sobresaliente en un proceso de venta o fusión empresarial, pero cuando se hacen negociaciones específicas en función del know how, patentes, licencias o marcas, solo entran en juego los activos intangibles separables. En este sentido, quien realiza los procesos de valoración debe efectuar un diagnóstico a fondo para lograr hacer este tipo de distinciones antes de arrojar un valor base para el proceso de negociación.

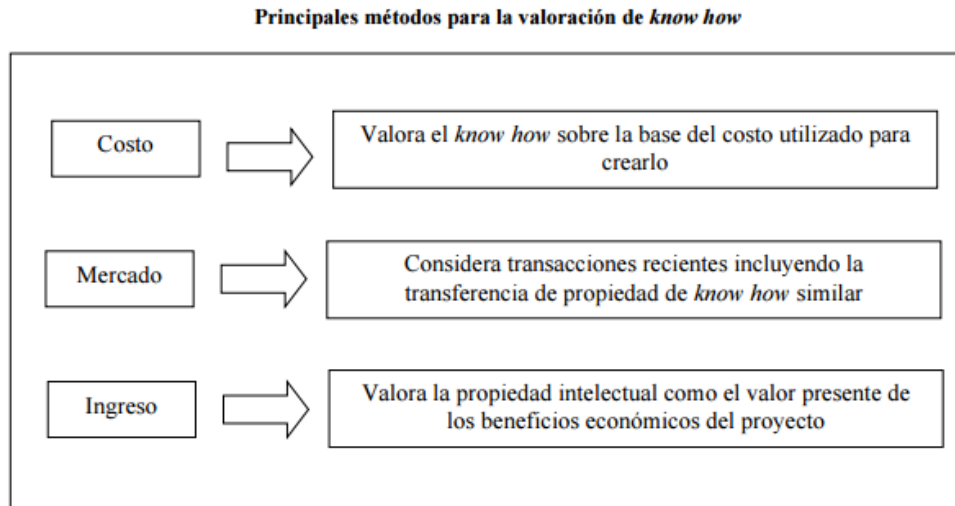
Ilustración 1: Clasificación de activos intangibles



Fuente:(Ríos & Pérez, 2015).

La metodología del costo permite establecer el valor del intangible a través de los recursos que se necesitan para lograrlo nuevamente. Por su parte, la del mercado, recurre a operaciones similares del mercado para realizar la valoración; y la del ingreso requiere valorar los beneficios que se generarán en el futuro y traerlos a valor presente.

## Ilustración 2: Principales métodos para la valoración del Know how



**Fuente:(Ríos & Pérez, 2015).**

## 2.2 Fundamentación

### 2.2.1 Fundamentación Filosófica

Los individuos que forman parte de las empresas familiares, no ven más allá de sus propios intereses dejando a un lado el ámbito social, el de pertenecer a asociaciones que les permita interactuar ideas que pueden generar nuevas alternativas de interés grupal.

Por consiguiente, el presente trabajo de investigación se sitúa dentro de “el paradigma socio-crítico, que se fundamenta en la crítica social con un marcado carácter auto reflexivo; y considera que el conocimiento se constituye siempre por intereses que parten de las necesidades de los grupos; además pretende la autonomía racional y liberadora del ser humano; y que se consigue mediante la capacitación de

los sujetos para la participación y transformación social.” (Lusminia Alvarado, 2008, pág. 190).

El capital humano es clave dentro de cualquier empresa, cuyo valor y potencial, aumenta con el desarrollo de sus conocimientos, competencias y habilidades. Todos los que la conforman, son parte del Know How, que se puede decir que es “Saber Hacer” se explica cómo se hacen las cosas de la empresa y como emplear los recursos de la misma en la elaboración de productos.

### **2.2.2 Fundamentación Epistemológica**

Indica que no existen elementos imprevistos, que todo lo que está en el alrededor tiene lógica que sigue una secuencia, cada acto genera una reacción por ende podemos basarnos en experiencias pasadas de otros o a su vez generar una experiencia nueva nunca antes experimentada.

Epistemología, Cuando los positivistas contestan a la pregunta epistemológica, esto es lo que se dicen a sí mismo: el investigador y el objetivo de la investigación (generalmente un ser humano) son entidades independientes. Como resultado positivista es, filosóficamente hablando, un dualista y es objetivista en el sentido de que trata de estar el objeto sin influirle o ser influido por él. Por tanto, piensa que los valores y el sesgo dejan automáticamente de influir en los resultados del proceso de investigación y asevera que los hallazgos son verdad. (Ivonna S, Lincoln, 1997, pág. 61).

El investigador debe ser consciente que no puede ser juez y parte, es decir el conocimiento es parte de la empresa no puede exigir que sea compartido a personas que se considere que no son apropiadas.

### **2.2.3.- Fundamentación Axiológica**

Es necesario entender que las personas no pueden irrumpir en un medio si no han sido invitadas, los valores y las costumbres deben ser respetadas, no se puede exigir que los demás piensen y actúen de la manera que una persona o grupo desee.

“Dimensión Axiológica, asume que la investigación no es neutra sino que está presidida por valores, en consecuencia, el investigador requiere: (a) desarrollar una orientación y lógica dialéctica, transdisciplinaria, constructivista, histórica, cultural, ecológica y humanista; (b) reconocer la multiplicidad de significaciones de la vida cotidiana; (c) adoptar la crítica rigurosa y sistemática como criterio de legitimación de conocimientos; (d) adaptarse a la emergencia de nuevas realidades complejas e interdependientes; (e) procurar la utilización óptima de la riqueza y dotación de la capacidad creadora del cerebro humano; (f) admitir la existencia de contextos socioculturales diversos”. (Sangucho, 2013, pág. 14)

El respeto y la paciencia son valores que nos ayudan a tener una convivencia pacífica en la sociedad, esta estabilidad emocional influye en el diario vivir y en las decisiones que tomamos. La fuerza laboral (mano de obra) se incentiva a la capacitación por las expectativas a futuro que pretende alcanzar, no se debe de olvidar que interviene la región, las costumbres, la familia entre otros.

### **2.3 Fundamentación Legal**

La actual investigación tiene relación con el siguiente marco jurídico:



### **2.3.1 Constitución de la República del Ecuador**

#### **Sección Cuarta**

Cultura Y Ciencia

**Art. 25.-** las personas tienen derecho a gozar de los beneficios y aplicaciones del progreso científico y de los saberes ancestrales.

#### **Capítulo Primero**

Régimen De Desarrollo

Principios Generales

**Artículo: 277 Numeral 6:** Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

#### **Formas de trabajo y su retribución**

**Art. 325.-** El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

### **2.3.2 Código orgánico de la economía social de los conocimientos creatividad e innovación**

#### **Artículo 3.- Fines.**

**10.** Fomentar el desarrollo de la sociedad del conocimiento y de la información como principio fundamental para el aumento de productividad en los factores de producción y actividades laborales intensivas en conocimiento.

### **2.3.3 Plan Nacional del Buen Vivir**

Objetivo 10

Impulsar la matriz productiva

**106.** El sector artesanal es uno de los socialmente más importantes y solidarios del país. Su importancia económica y social radica en la preservación cultural y de tradiciones. **107.** Conformados por bienes procedentes de extracción directa de la naturaleza, utilizados como materia prima elemental para la elaboración de otros productos, que no involucran ningún nivel de procesamiento y se caracterizan por el uso intensivo de mano de obra (MCCTH, 2012).

### **2.3.4 Matriz Productiva**

Secretaría nacional de planificación y desarrollo

Sectores priorizados

Se han identificado 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del Ecuador.

**Tabla 1: Industrias priorizadas**

**Cuadro 1: Industrias priorizadas**

Sector	Industria
BIENES	1) Alimentos frescos y procesados
	2) Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	3) Confecciones y calzado
	4) Energías renovables
	5) Industria farmacéutica
	6) Metalmecánica
	7) Petroquímica
	8) Productos forestales de madera
SERVICIOS	9) Servicios ambientales
	10) Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	11) Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	12) Construcción
	13) Transporte y logística
	14) Turismo

### 2.3.5 Instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual

#### La ley de propiedad intelectual título preliminar

**Art. 1.-** El Estado reconoce, regula y garantiza la propiedad intelectual adquirida de conformidad con la ley, las decisiones de la Comisión de la Comunidad Andina y los convenios internacionales vigentes en el Ecuador. La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos;
2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros elementos, los siguientes:
  - a) Las invenciones;
  - b) Los dibujos y modelos industriales;
  - c) Los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados;

- d) La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales;
- e) Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales
- f) Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio;
- g) Los nombres comerciales;
- h) Las indicaciones geográficas; e,
- i) Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.

## **Sección VI**

Transmisión y transferencia de derechos

Parágrafo primero de la transmisión por causa de muerte

**Art. 42.-** Los derechos de autor se transmiten a los herederos y legatarios conforme a las disposiciones del Código Civil.

### **2.3.6 Leyes relacionadas a la investigación**

Ley de fomento artesanal

#### **MIPRO**

Decreto ley de emergencia 26 registro oficial 446 de 29-may-1986

Última modificación: 06-oct-2003

Estado: Vigente

#### **TITULO I GENERALIDADES**

**Art. 1.-** Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de

bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas.

**Art. 2.-** Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera:

a) Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público; b) Artesano Autónomo, aquél que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos.

### **2.3.7 Estatutos, reglamentos y normas**

**Reglamento de seguridad y salud** de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo

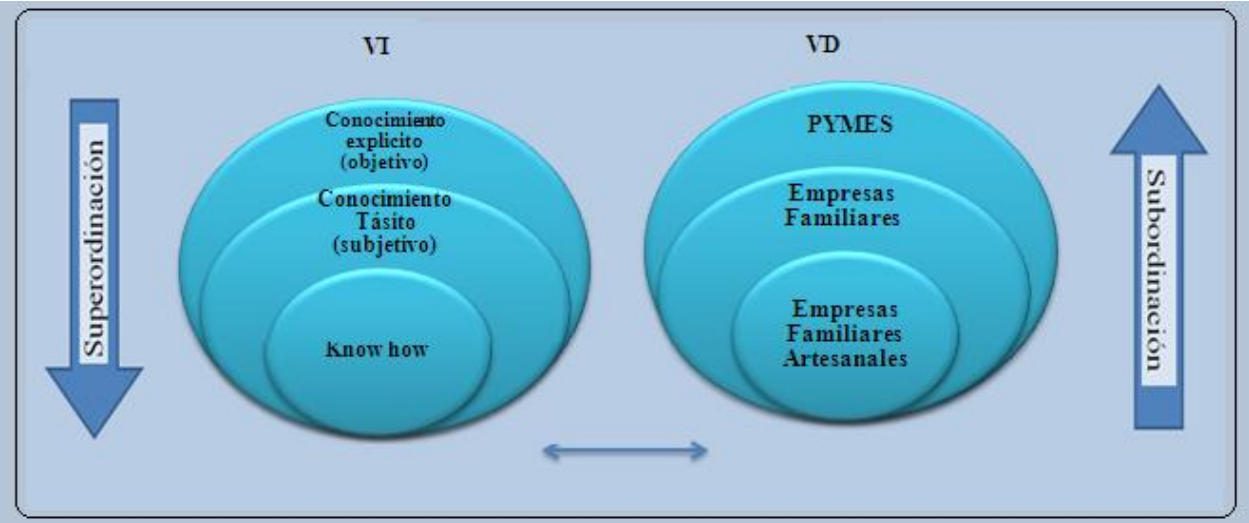
#### **Título I Disposiciones generales**

**Art. 9.-** del servicio ecuatoriano de capacitación profesional.

**1.** El servicio Ecuatoriano de capacitación profesional introducirá en sus programas de formación a nivel de aprendizaje, formación de adultos y capacitación de trabajadores, materias de seguridad e higiene ocupacional.

**3.** Efectuará asesoramiento a las empresas para formación de instructores y programación de formación interna.

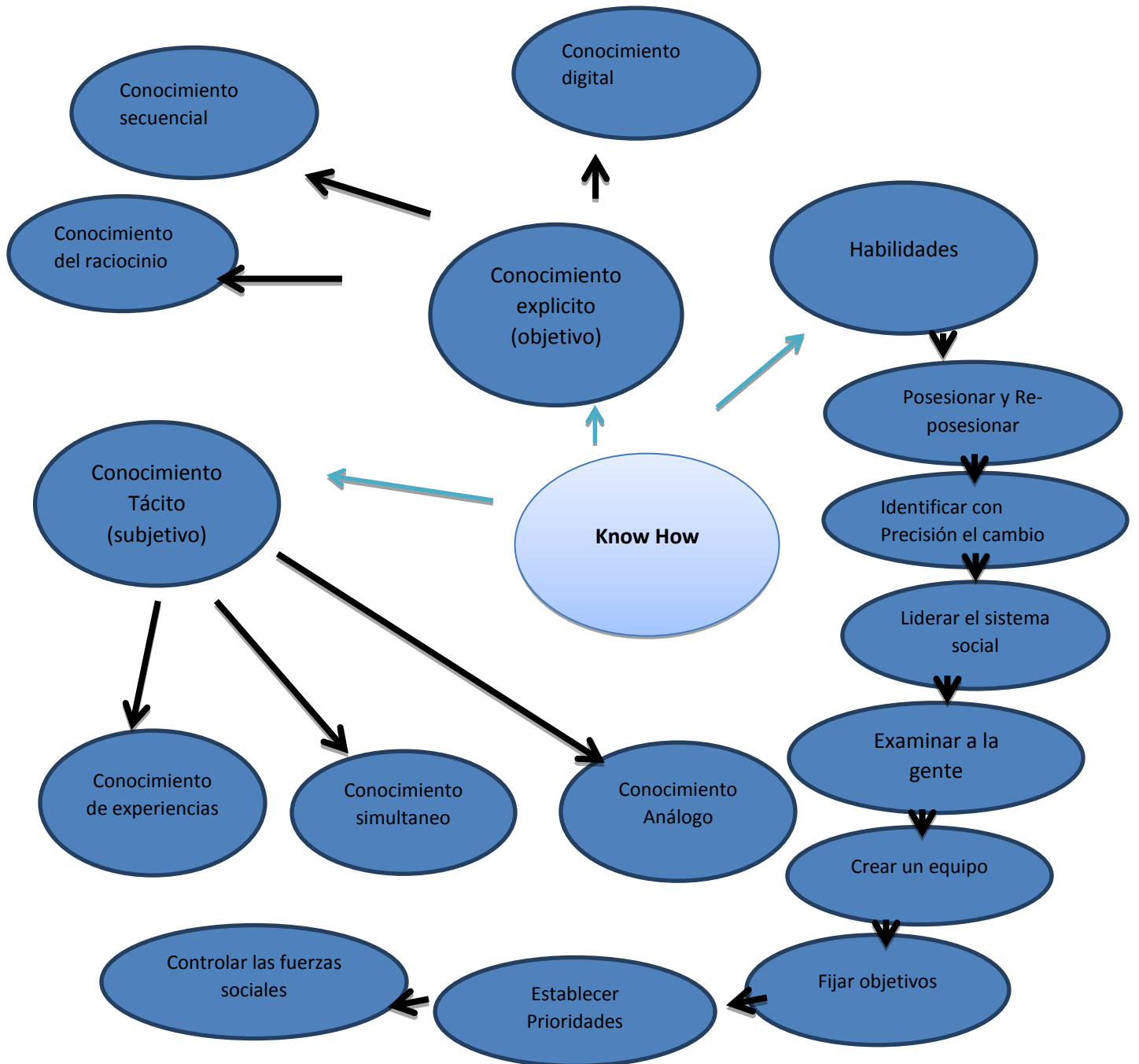
## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Autor: Naranjo Nataly

2017

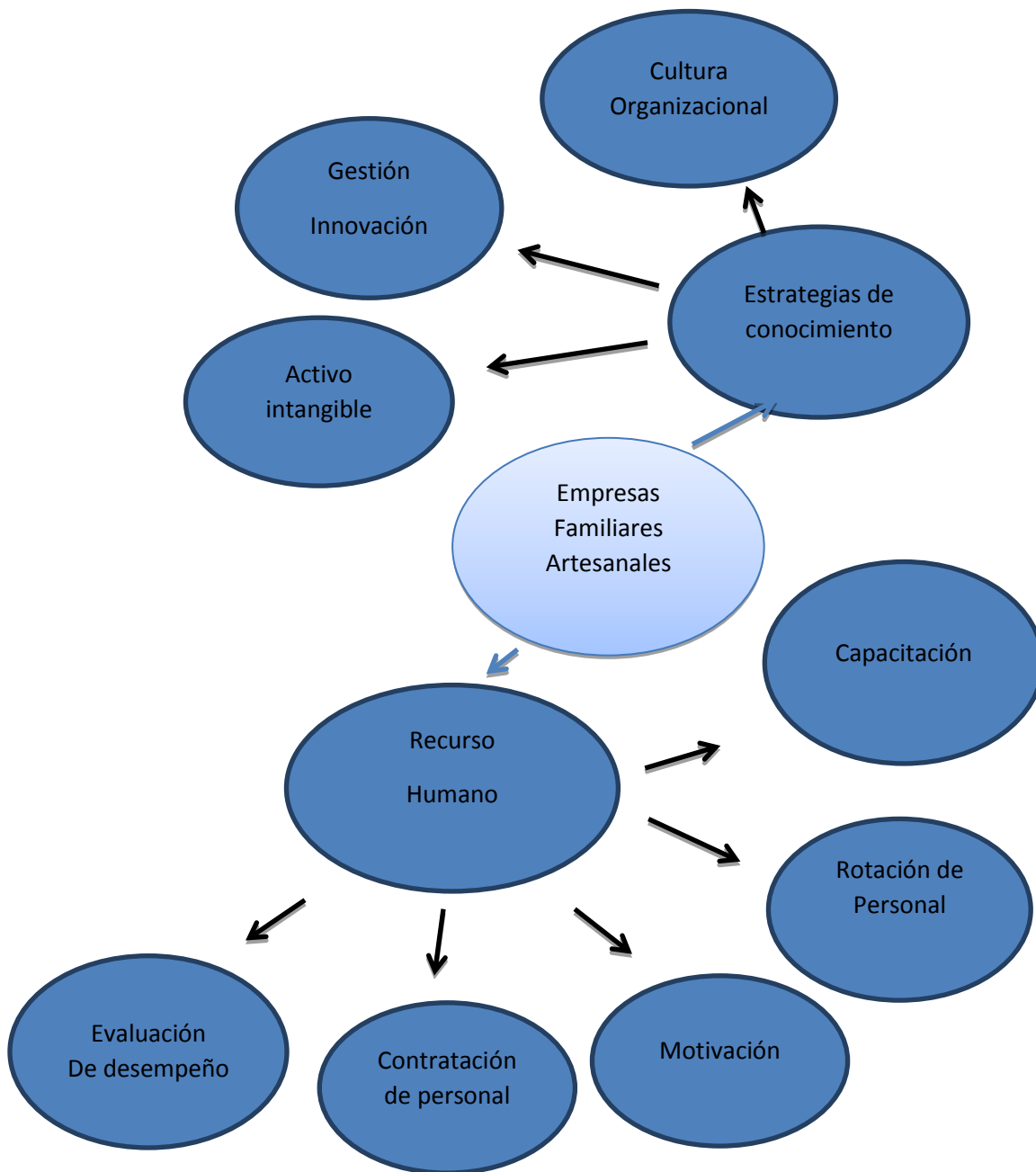
**GRÁFICO 4: Constelaciones de Variable Independiente**



Autor: Naranjo Nataly

2017

**GRÁFICO 5: Constelaciones de Variable Dependiente**



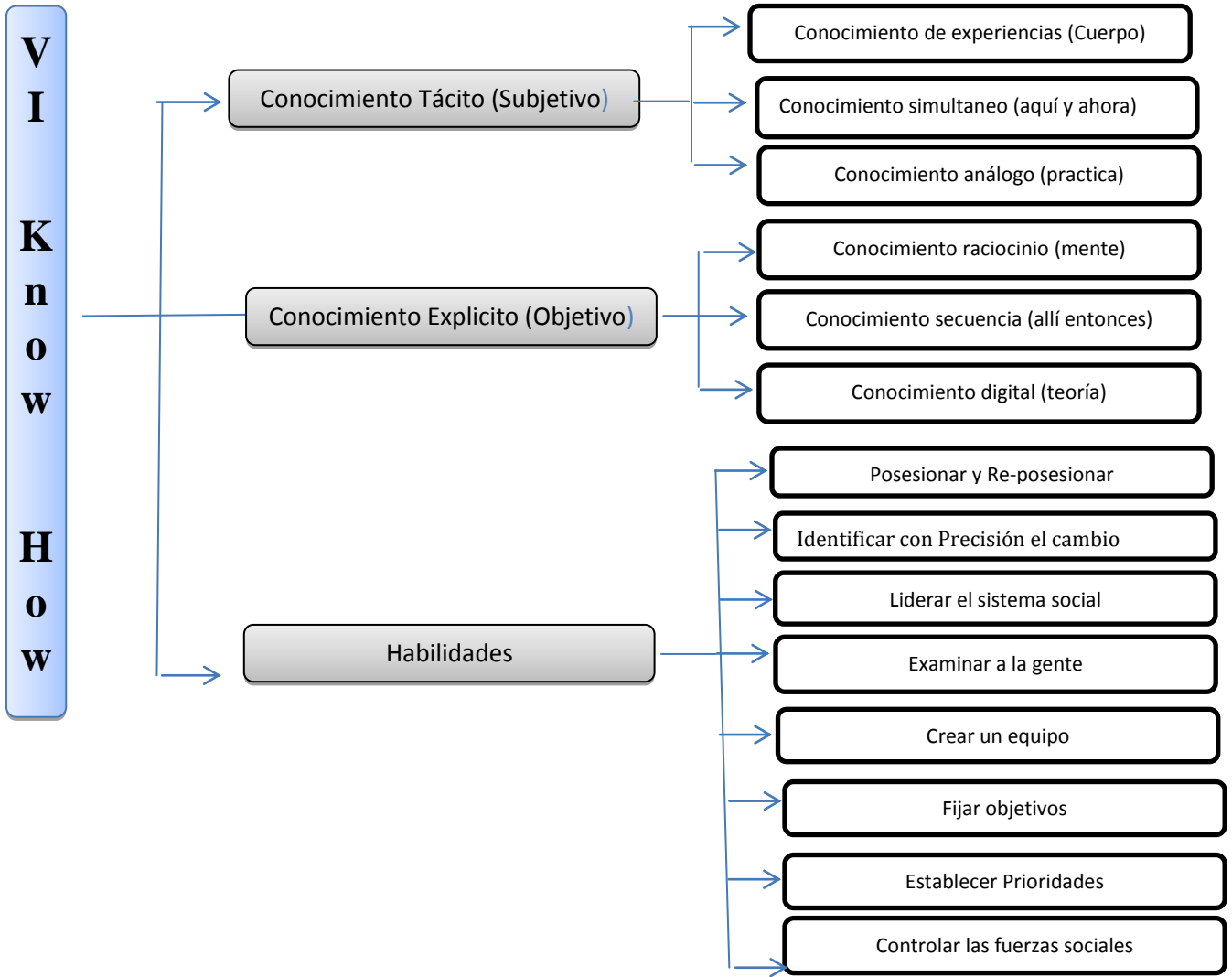
Autor: Naranjo Nataly

2017



### 2.4.1.- Procesos de conceptualización

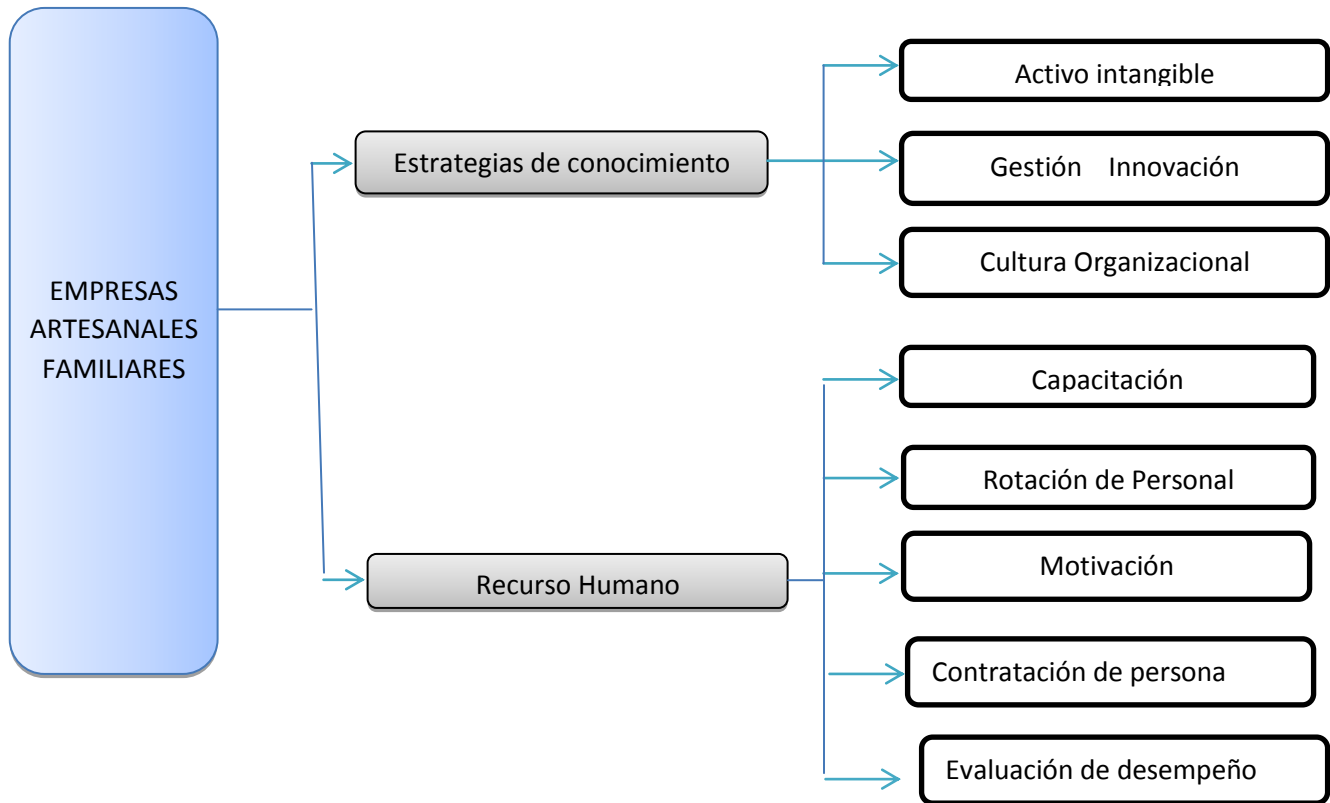
**GRÁFICO 6:** Conceptualización Variable Independiente



Autor: Naranjo Nataly

2017

**GRÁFICO 7:** Conceptualización Variable Dependiente



Autor: Naranjo Nataly

2017

#### **2.4.2. Definición de categorías de la variable independiente:**

##### **Know How**

Se define al Know How como el saber hacer, que no es más que el conjunto de actividades, conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas para llegar al objetivo principal en una empresa. Según (Farina, 1993), indica que es un concepto originado a partir del derecho anglosajón y que se refiere a la pericia técnica y a la

habilidad práctica necesaria para ejecutar fácil y eficientemente un conjunto de actividades complicadas destinadas a producir bienes y servicios.

En el know how con fines de valoración, se determina como “saber hacer” en las empresas se comprende aquellos conocimientos, procesos, procedimientos y técnicas a esto se le considera activos intangibles, que conllevan derechos en relación con las personas en general, o bien implican expectativas de beneficios económicos que no suponen ningún derecho legal (Pérez3, 2015, pág. 154).

El Know how es un activo intangible y éste a su vez se define como aquel activo sin sustancia física, que le da derechos y privilegios a su dueño, generando de esta manera ingresos en el futuro (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas- AECA, 2011).

Pero si bien es cierto, la definición de Know How no es tan clara pues existe muchas definiciones de diferentes autores, los mismos que lo caracterizan individualmente. Así (Cabanellas de las Cuevas, 2004) hace una aclaración al concepto en el cual se refiere a que el Know How no solo concierne a los conocimientos técnicos.

Por lo tanto, actualmente el Know How se ha convertido en el recurso más importante que tienen las empresas, a través del cual llegan eficientemente al éxito, convirtiéndose en empresas competitivas y por lo tanto su rentabilidad es elevada. Así, según la revista 3 Ciencias, publicada en octubre de 2012, en la actualidad las empresas se apoyan más en los activos intangibles, como el Know How, que en los tradicionales activos tangibles, para obtener mayor rentabilidad y ser más competitivos. Por lo que la importancia del Know How y los activos intangibles ha

ido creciendo al punto que la transferencia de tecnología ha evolucionado hacia la transferencia del conocimiento.

El Real Decreto 1750/1987 de liberación de transferencia de tecnología y otras disposiciones del marco regulador de las inversiones extranjeras adicionó al ordenamiento español el término Know How dentro del género de transferencias tecnológicas. Por lo cual, se debe tener en cuenta entonces que existirán dos tipos de sectores económicos de acuerdo al Know How: unos con Know How pequeño y otros con un alto valor de Know How. Por lo tanto, el índice de desarrollo tecnológico puede ser usado como un referente valorativo inicial pero que medirá en mayor medida el futuro Know How más que el presente. (Ochaíta, 2007, pág. 40)

Así nace una nueva Herramienta de la metodología Lean Six Sigma llamada El Know How Mejoramiento Continuo Radical cuyo objetivo es mejorar la productividad, competitividad y la innovación tecnológica con inteligencia cooperativa; para crear verdaderos beneficios en la economía y en la credibilidad social.

Por lo que para gestionar de manera adecuada el Know How se debe conocer sus cualidades que según (Charan, 2007) son:

- **Posicionar y reposicionar** que no es más que hallar la idea central del negocio para cubrir las necesidades de los clientes y de esta manera obtener una rentabilidad
- 
- **Identificar con precisión el cambio externo**, el cambio de comportamiento de las industrias y los clientes es una amenaza para que un negocio siga en pie, por lo tanto, identificar ese cambio oportunamente es el éxito.

- **Liderar el sistema social**, no es más que reunir al personal adecuado para que tome las decisiones correctas y las más adecuadas para lograr el objetivo establecido.
- **Examinar a la gente**, es decir contratar personal con perfil alineado a las demandas de trabajo.
- **Crear un equipo**, conseguir líderes alineados a un plan estratégico fundamental en toda empresa.
- **Fijar objetivos**, es decir resultados que estén balanceados entre lo que desea la empresa y lo que pueda conseguir.
- **Establecer prioridades con precisión**, planificar y organizar todas las acciones para el logro de los objetivos.
- **Confrontar las fuerzas sociales**, es decir las fuerzas sociales deben ser controladas de tal manera que no afecten el negocio.

De esta manera (Charan, 2007) define al Know How como lo que distingue a los líderes de buen desempeño –los que producen resultados- de los demás. Diciendo además que es el sello distintivo de aquellos que saben qué es lo que hacen, dando el valor agregado al producto y logrando metas de corto plazo.

Por lo que el Know How se ha convertido en uno de los componentes más importantes dentro del campo empresarial, el mismo que gestionado de una manera eficiente da resultados impresionantes que se ven reflejados contablemente en las utilidades.

## **Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento se define como la creación sistemática, clara y premeditada, renovación y aplicación de conocimientos con el fin de mejorar tanto como sea posible el desempeño de la empresa. Por lo tanto, la gestión del conocimiento, es "el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización".

Se distingue dos tipos básicos de actividades relacionadas con la gestión del conocimiento:

[La primera se refiere a la gestión del conocimiento como gestión de la información y el segundo tipo como gestión de personas(Carayannis, Samara, & Bakouros, 2015 , pág. 28)

Para (Covey, 2015), los estándares económicos no se basan en teorías económicas, inventos, tecnologías, políticas, entre otros, sino son los líderes empresariales, quienes al mezclar la experiencia, conocimientos, habilidades, luego de correr riesgos implícitos en la elección de inventos y su aplicación para fines comerciales, se han constituido en los motores de los niveles de vida de una sociedad.

### **Conocimiento**

Desde el principio de la humanidad el conocimiento ha sido la principal herramienta hacia la superación y el éxito, pero no ha sido suficiente el conocimiento por sí solo; sino, lo más importante el saber utilizarlo y organizarlo; esto ha dado como resultado el éxito personal de los grandes empresarios que han convertido el conocimiento, en conjunto con la experiencia, es el gran secreto empresarial.

A partir de la era industrial la mezcla del conocimiento, la experiencia, habilidades, destrezas, actividades, entre otros, aplicada a una organización dio como resultado al Know How que es un término anglosajón utilizado ampliamente en el comercio internacional. Por lo cual (Covey, 2015), el autor de los “7 hábitos de la gente altamente efectiva”, menciona que –La práctica de la Administración y El Ejecutivo eficaz- de Peter Drucker fue para la era industrial del siglo XX lo que hoy es el Know How de Ram Charan, para la era globalizada del siglo XXI.

El conocimiento es un conjunto de conceptos, de ideas y teorías que describen o explican un proceso. Es posible descomponer un todo en partes para analizar y retroalimentarse si existieran fallas en una de sus partes, la producción de conocimientos y su difusión hacia los sectores productivos y sociales son factores decisivos en el crecimiento económico y del bienestar social. La rápida comunicación que han propiciado las nuevas tecnologías debe facilitar la expansión del conocimiento y el interés por los temas de productividad. Partiendo de la premisa de que el conocimiento es un bien económico.(Pérez Cázares, 2013, pág. 22)

- **Tácito**

El conocimiento tácito puede definirse como aquel que se utiliza de forma intuitiva e inconsciente, y que se adquiere mediante la propia experiencia, caracterizándose por ser personal y contextual, la transferencia de conocimiento tácito conlleva la creación de conocimiento colectivo, generando confianza en el grupo y asociándose a un mayor rendimiento. (Natalia Pérez-Fuillerat a, 2017)

Este conocimiento forma parte de nuestro modelo mental en el que se toma en cuenta nuestras experiencias, creencias, intuición, puntos de vista entre otros. Es

difícil transmitir porque forma parte de nuestra ventaja competitiva frente a la competencia, muchas de las veces los propietarios de las empresas desconocen que poseen este tipo de conocimiento.

➤ **Conocimientos de experiencias (cuerpo)**

El aprendizaje a través de la experiencia o práctica remite a la idea de que la persona que desempeña alguna función y/o actividad desarrolla habilidades específicas a lo largo del tiempo

El aprendizaje aparece como un proceso dialéctico que integra los intereses de enseñanza de historias personales y en sus puntos de vista acerca de quiénes son y qué pueden o quieren hacer. La experiencia aparece como una herramienta para el aprendizaje, según Dewey (1938 en Kolb, 1984), propone un modelo de 3 etapas que comprende: la observación de las condiciones del ambiente; el conocimiento de situaciones similares del pasado; y el análisis de lo que sucedió para que adquiriera un nuevo significado. (Luciana Davi Traverso Nodari, 2010).

Contribuciones para el aprendizaje experimental de Kolb	Autores
La importancia de las experiencias personales sirven para iniciar el propio proceso de cuestionamiento y comprensión de los individuos	Lewin
La experiencia como forma de aprendizaje	Dewey
El aprendizaje como un proceso dialectico entre la asimilación de la experiencia en conceptos y el uso de esos conceptos para la experiencia	Piaget
Articulación de los valores guiado el aprendizaje experiencial	Lewin Dewey
El aprendizaje como un proceso que dura la vida entera	Lewin, Dewey y Piaget
El desarrollo del aprendizaje responde a un propósito individual	Lewin, Dewey y Piaget

Fuente: Elaborado en base a Kolb (1984)



### ➤ Conocimiento simultaneo (aquí y ahora)

Es el conocimiento adquirido en momento real el mismo que puede ser un cúmulo de conocimientos al mismo instante, de manera cognoscitiva e inmediata. Este tipo de conocimiento se encuentran a menudo en nuestra vida cotidiana y un gran ejemplo de ello es la conciencia que es el conocimiento simultáneo de sí mismo (sujeto) y del mundo circundante (objeto) por unidad de tiempo; por lo tanto la conciencia es el reflejo de la realidad. Siendo de esta manera el conocimiento simultáneo uno de los más importantes en la vida cotidiana del ser humano como ente de entendimiento y sabiduría. El conocimiento simultáneo es fundamental dentro del conocimiento tácito; siendo prácticamente diferente al conocimiento secuencial que está dentro del conocimiento explícito (Muñoz, 2008).

### ➤ Conocimiento análogo (practico)

Consiste en cotejar datos en particular que poseen cierta semejanza, compararlos y posteriormente dar una conclusión y establecer parámetros como conocer los procesos del pasado entender los fenómenos de hoy, proyectando o modificando el futuro, de esta forma se pueden encontrar situaciones muy apreciadas que son producto de la casualidad, la gente tiende a tomar decisiones basándose en experiencias pasadas o en otro tipo de comparaciones.

### • **Explicito**

El conocimiento explicito es considerado de transmisión directa con un lenguaje fácil de comprensión, a su vez puede utilizar dibujos, fórmulas para que el mensaje sea receptado con facilidad, es decir la mayoría de las personas conoce este conocimiento ya que es de dominio público.

Por lo que el conocimiento explícito es aquel que es formal, sistemático, puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de especificaciones de producto, fórmula científica o un programa de ordenador.

Desde sus inicios la empresa va acumulando conocimientos y a medida que va evolucionando, una gran parte del conocimiento tácito del fundador se transmite a todos los miembros de la organización, convirtiendo el conocimiento individual en organizativo, y muchas veces, en conocimiento explícito. En este sentido, el aspecto más importante es la creación y transferencia de los conocimientos del fundador, de forma que se permita la supervivencia de la empresa a largo plazo (Barros, 2014).

#### ➤ Conocimiento raciocinio (mente)

Conocimiento racional es aquel conocimiento que se da a través de la razón basándose en la realidad, y que a través de este se ejecuta un aprendizaje universal ya que sólo acepta las verdades establecidas por la razón, además entiende la relación y conexión con el aprendizaje mental, es decir el saber. Por lo que el conocimiento racional es el conocimiento de la naturaleza a partir de la reflexión y reflejo del hombre que la observa. De esta manera contiene el conocimiento humano de los objetos existentes y la relación entre ellos. Este tipo de conocimiento no puede ser perturbado por emociones, sensaciones, intuiciones ya que de esta manera se reducen a la razón para ser aprendidas, manipuladas y transformadas (Lefebvre, 2013).

Entonces, el conocimiento racional es usado en día a día del convivir humano especialmente en el conocimiento científico que usa el conocimiento racional para llegar a la verdad.

Para entender este conocimiento es fácil ver la diferencia con otros. Ejemplo el matemático usa la razón y los problemas antropológicos emplean la observación. Por ello la lógica es un componente del conocimiento racional, hay distintas maneras de

pensar y procesar información que nos lleve a la lógica. De esta manera, el **raciocinio** constituye el proceso para inferir un nuevo conocimiento sin recurrir a la experiencia directa.

#### ➤ Conocimiento secuencial (allí entonces)

El conocimiento secuencial es un tipo de conocimiento explícito, es decir se basa en el capital estructural mas no en el capital humano, lo que diferencia del conocimiento tácito, y al basarse en lo estructural es parte fundamental del conocimiento de las empresas ya que ha sido capturado o codificado en las bases del conocimiento de una empresa, herramienta, catálogo, directorio, modelos, procesos y sistemas. Este tipo de conocimiento a diferencia del simultáneo debe completarse un conocimiento para continuar con el otro ya que el siguiente depende del anterior, es decir es un conocimiento en secuencia. Por lo que este tipo de conocimientos son en su mayoría parte del Know How de las empresas tales como: especificaciones de un producto, fórmulas, procesos, software, entre otros (García, 2008).

#### ➤ Conocimiento digital (teoría)

La tecnología provoca transformaciones, es así que el Internet ha revolucionado el concepto de globalización a través de la tecnología. El mundo de la tecnología y los contenidos digitales crecen a un ritmo exponencial, por lo tanto el conocimiento digital son todas las cosas que se pueden aprender también son conocidas como TIC, este conocimiento se caracteriza por hacer crecer de manera intelectual a cualquier persona, siendo esta la manera más fácil y eficaz de buscar conocimiento en otras áreas o ciencias de interés.

Aprender en la actualidad significa saber tomar decisiones, puesto que nos hallamos ante una realidad de cambio constante, y «aunque exista una respuesta correcta ahora, puede estar equivocada mañana (...), por lo que saber dónde y saber quién, son más importantes hoy en día que saber qué y cómo» (Amigo, 2016)

## Habilidades

Las habilidades son entendidas como operaciones y procedimientos que puede usar para adquirir, retener y recuperar diferentes tipos de conocimientos y ejecución entre otras. Suponen capacidades de representación (lectura, imágenes, habla, escritura y dibujo), capacidades de selección (atención e intención) y capacidades de autodirección (auto programación y autocontrol).(Ramírez, 2014, pág. 2)

- **1. Posesionar y Re-posesionar**

Es hallar la idea principal del negocio que permita satisfacer las exigencias

de los clientes y hacer dinero. También implica la capacidad para identificar nuevas oportunidades para crecer con rentabilidad, segmentar el mercado y decidir cuáles tecnologías se deben utilizar (Guillermo Villacrés Cárdenas, 2012, pág. 2)

- **2. Identificar con Precisión el cambio**

Ser idóneo de descubrir modelos en un mundo que cada vez es más complejo para poder situar al negocio en la ofensiva. Solo si se mira más allá del horizonte y se tienen en cuenta las tendencias en desarrollo cuya importancia quizá no sea evidente en el momento, se puede hacer el análisis que permita prepararse para el cambio y las nuevas oportunidades (Guillermo Villacrés Cárdenas, 2012, pág. 2)

- **3. Liderar el sistema social**

Reclutar a la gente correcta con las conductas correctas y la información correcta para tomar mejores decisiones más rápidamente y lograr resultados en los negocios es una tarea que se la debe de realizar dentro de la empresa Se debe mirar a la empresa, a través de la perspectiva del sistema social, que no es otra cosa que

observar las interacciones entre las personas, los flujos de información y la estructura de la toma de decisiones. (Guillermo Villacrés Cárdenas, 2012, pág. 2). Aprovechan las oportunidades para asumir tareas desafiantes y de mayor magnitud, ampliando de esta manera sus capacidades, sus destrezas y mejorando el proceso de toma de decisiones

- **4. Examinar a la gente**

Evaluar a las personas en función del cargo, sus acciones, decisiones y conductas y alinearlas con lo que no es negociable para el sitio de trabajo determinado. Busca activamente dentro de la organización a las personas con potencial de liderazgo, creando las oportunidades para alcanzar sus habilidades, ponerlos a prueba de forma exigente y permitirles crecer (Guillermo Villacrés Cárdenas, 2012, pág. 3).

- **5. Crear un equipo**

Contar con gente intensamente capacitada y a los dirigentes con un ego de alto nivel, para que coordinen sus acciones, es decir:

Elegir a las personas idóneas que conformarán el equipo de trabajo, examinar sus comportamientos, los conflictos, estos se deben prever, compartir con el equipo las cifras, los resultados, con el fin de dar forma a una visión compartida del negocio y del entorno, capacitar y retroalimentar, identificar qué miembros del equipo no cumplen con los estándares del grupo. (Guillermo Villacrés Cárdenas, 2012, pág. 4) .

- **6. Fijar objetivos**

Establecer un conjunto de metas que permitan conseguir un equilibrio entre lo que el negocio podría llegar a ser con lo que realísticamente puede lograr. Las metas deben reflejar las oportunidades que ofrece el entorno, sin dejar de tener en cuenta la

habilidad potencial de la organización para aprovecharlas. (Guillermo Villacrés Cárdenas, 2012, pág. 4).

- **7. Establecer Prioridades**

Precisar el camino y ordenar los recursos, acciones y energías para lograr las metas. Cuando el destino está bien delimitado, las personas saben en qué concentrarse, a qué procesos les deben hacer seguimiento continuo y detallado, y así asignar todos los recursos necesarios, sin desperdiciar tiempo y energías(Guillermo Villacrés Cárdenas, 2012, pág. 4)

#### **2.4.3. Definición de categorías de la variable dependiente:**

##### **Empresas Familiares Artesanales**

Según la Revista Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Sevilla, “El éxito de las empresas familiares se basa en la organización de modo que se logre definir las funciones, reglas y roles de cada integrante. Y que una empresa logre permanecer a lo largo del tiempo y varias sucesiones, depende sólo de la manera como fortalecen día a día sus valores, misión, visión, comunicación, filosofía y orgullo familiar” (Sevilla, 2017). Según la teoría de los recursos y capacidades una de las ventajas que la hace competitiva a una empresa familiar tiene su origen tanto en el control familiar de la propiedad como en su organización interna; lo cual genera una gran cantidad de activos intangibles únicos e inimitables por otras empresas.

La empresa de tipo familiar, es aquella: cuyo patrimonio pertenece a una persona o grupo de personas unidas por matrimonio o parentesco, que además

intervienen directa y efectivamente en la dirección de la empresa, en las empresas rural o artesanal: contribuyen a generar ingresos, puestos de trabajo, innovación, capacidades, transferencia tecnológica, sostenibilidad económica donde se encuentra involucrada la familia.(Gustavo Adolfo Sierra Romero1, 2014 , pág. 105)

Cada día surgen en el país nuevas PYMES familiares, se ubican en el mundo empresarial y familiar, que lejos de seguir procedimientos básicos de administración están más bien guiados por la experiencia y la intuición que logran insertarse en el mercado con éxito.(Osvaldo Cornide, 2015, pág. 3)

Las empresas familiares artesanales, mantienen la aptitud para crear, innovar y conciliar tradición y modernidad es uno de los elementos diferenciadores de este tipo de empresas. Así mismo conservan características como estas: pueden ser pequeñas o grandes, intensivas en el trabajo, mercados en competencia pura y perfecta, mano de obra calificada, jornadas de trabajo excesiva, producción organizada (Gaitan, 2015)

### **Estrategias de conocimiento**

La estrategia de conocimiento también conocidas como EC, se entiende como una forma coherente de diseñar el proyecto y la trayectoria del desarrollo progresivo del conjunto de los procesos relacionados con la gestión del conocimiento. Dicha estrategia se encarga de ajustar las necesidades futuras de conocimiento de la empresa a sus requerimientos competitivos. Esto es identificar el recurso a desarrollar, cómo y dónde transferirlo, así como cuál proteger y de qué forma hacerlo. Además, el desarrollo de una estrategia de conocimiento parece indispensable para asegurar que la base de conocimientos de la empresa crece y se renueva de forma continua para lograr el éxito en el mercado (Gómez, 2008, pág. 30).

La mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia trasladando de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre. Por lo que es importante gestionar el conocimiento adquirido, lo cual dirige hacia el éxito de la empresa.

Según (Zack, 2002) la estrategia de conocimiento se refiere cómo una organización tiene en cuenta sus capacidades y sus recursos intelectuales, pero también (Hansen, 1999) la define como el conjunto de guías y creencias que se crean en la empresa para manipular el conocimiento. Según estos autores la diferencia entre estrategia de conocimiento y estrategia de gestión del conocimiento es que la primera permite construir una estrategia competitiva alrededor de sus capacidades y recursos del capital intelectual y en cambio la segunda es una guía en la realización de acciones para manejar el conocimiento. Por lo que los dos conceptos se enlazan entre sí ya que no se puede concebir una organización que pueda gestionar sin tener una estrategia.

- **Activo intangible**

Los activos intangibles deben tener un soporte tangible; es decir, activos intangibles, tales como marcas, patentes y bases de datos, a pesar de su carácter intangible, deben estar debidamente registrados y/o mostrar evidencia física de su existencia.(Giovanni Pérez Ortega1, 2013, pág. 145).

El ser humano en su desarrollo económico e industrial ha buscado la manera de progresar para lo cual la explotación de los activos intangibles ha sido el secreto en el último siglo, ya que esto ha provocado un efecto positivo sobre la competitividad y sostenibilidad de las empresas (Pradales, 2003).



Por esta razón, administrar el valor de una empresa es la clave de estrategias ganadoras (Copeland, 2015), por lo cual el valor de una empresa se lo debe determinar en algún momento del ciclo de la misma y para esto es fundamental preguntarse para qué y para quién es la valoración de la empresa; ya que no es igual valorarla al inicio, cuando se está vendiendo o comprando o cuando se está liquidando, tampoco el valor es igual para los accionistas, inversionistas, acreedores, prestamistas, entre otros . (Guillermo, 2015).

Los activos intangibles relacionados con la función de producción de bienes o servicios e Investigación y Desarrollo se consideran como bienes de producción y dentro de estos tenemos: Patentes, cánones y Know How. Estos activos al ser generados internamente, ya sea por innovación o dentro de un proceso, su valoración se realiza por su coste. (Ochaíta, 2007).

La valoración de una empresa es necesaria para evaluar su continuidad y/o supervivencia, pero por su elevada complejidad, es difícil su valoración que hace referencia tanto al valor económico como financiero del activo intangible, es decir, a su valor monetario, mas no a su valor subjetivo. Su valoración es indispensable para la gestión de los activos intangibles. De esta manera la valoración de intangibles se puede comparar a una balanza que marca el peso en exceso, lo que significa que nunca dará un valor exacto pero siempre indicará si el valor ha incrementado o no. (Villanueva, 2011)

## **MÉTODOS DE VALORACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES**

Los Métodos de valoración de activos intangibles se clasifican de diversas maneras dependiendo del autor. Para lo cual en este trabajo se considera cuatro tipos de

métodos de valoración de intangibles los mismos que se clasifican como métodos financieros y no financieros. (Sveiby, 1997)

1. **MÉTODOS FINANCIEROS.**-Los métodos financieros son aquellos que utilizan medidas financieras para encontrar el valor del activo intangible de la empresa, por lo cual son importantes para evaluar monetariamente a la empresa en situaciones de fusión, compra, comparaciones de mercado, comparaciones entre compañías de la misma industria, y otras.

Estos métodos tienen la ventaja de ofrecer un valor económico con el que se puede demostrar cuánto cuesta los activos intangibles. Al mismo tiempo tiene la desventaja de ser muy superficial ya que reduce el valor del activo a un valor económico y además no permite identificar y medir los distintos elementos que componen el capital intelectual por separado. (Alvarez, 2011)

Los Métodos Financieros se clasifican en los siguientes:

- 1.1.**Métodos Directos del Capital Intelectual (DIC).**- Son aquellos que estiman el valor económico de los Activos Intangibles identificando sus componentes, pero deben ser usados junto con los métodos SC cuando se buscan indicadores estándares.

**Ventajas:**

- Permiten valorar los diferentes componentes del capital intelectual
- Permiten la combinación de valores monetarios y no monetarios
- Dan una visión sencilla de la riqueza del capital intelectual de la compañía

- Son medidas basadas en eventos
- Relacionan Causa-Efecto

**Desventajas:**

- Son medidas específicas de una compañía
- No son adecuadas para hacer Benchmarking o comparaciones
- Mientras más componentes se analicen y más valores se obtengan mayor será el esfuerzo al realizar y evaluar.

**1.2.Métodos de Capitalización del Mercado (MCM).**- Son aquellos métodos que se basan en la capitalización del mercado, para lo cual calculan el capital intelectual o activo intangible como la diferencia entre la capitalización del mercado de la empresa y su capital contable.

**Ventajas:**

- Adecuados para mostrar el valor económico del Capital Intelectual
- Adecuado para hacer Benchmarking y comparaciones

**Desventajas:**

- No contienen información sobre los componentes del Capital Intelectual
- El enfoque económico solo ofrece una perspectiva parcial

**1.3.Métodos de Retorno sobre Activos (ROA).**- Un ROA es el cociente entre el promedio de ganancias antes de impuestos de una compañía por un período de tiempo y los activos tangibles promedio de la empresa. Estos métodos comparan el ROA de la compañía con el ROA promedio del área industrial a la que pertenece; y esa diferencia se multiplica por los

activos tangibles promedio para calcular un promedio de ingresos anuales de los intangibles.

**Ventajas:**

- Adecuados para hacer Benchmarking y comparaciones
- Ofrece el valor económico del Capital intelectual
- Se basan en las reglas de contabilidad tradicionales

**Desventajas:**

- No contienen información sobre los componentes del Capital Intelectual
- El enfoque económico sólo ofrece una perspectiva parcial

**1.4.Métodos de Tablero de Indicadores o Cuadro de Mando (SC).**- Son aquellos que identifican los componentes del Capital Intelectual y proveen los índices e indicadores que se reflejan en gráficas o tableros de mando. Son similares a los métodos directos pero no ofrecen resultados económicos.

**Ventajas:**

- Permiten obtener valores de manera rápida y cercana a la empresa
- Son fácilmente adaptables a la detección y corrección de errores en los procesos de la empresa
- Se obtienen un gran número de resultados que permiten gestionar

**• Gestión Innovación**

Debemos ser realistas en analizar en qué condiciones se encuentra la empresa y la familia, que queremos en el futuro, no obstante, se debe tomar en cuenta que

“primero: no invertir en innovación es una opción válida, pero, al contrario de lo que suele pensarse, es la vía más arriesgada, segundo: innovar por innovar no sirve, la empresa familiar que desee tener éxito a la hora de trabajar en esta actividad debe planificar”. (Pedro Manuel Rodríguez-Suárez, 2013).

Para que la gestión sea exitosa en la innovación se requiere que podamos obtener y utilizar el conocimiento sobre los componentes, pero también sobre cómo se pueden juntar. La gestión y la innovación no siempre encajaban cómodamente. Eso no es sorprendente, los gerentes son personas que les gusta la orden y que las previsiones salgan como estaba planeada; por el otro, la innovación es un proceso desordenado quizás la mayoría de las veces, la innovación no resultar como estaba planeado. (Lewis Carroll, 2013, pág. 23)

La innovación tecnológica es uno de los motores del crecimiento económico y del desarrollo sostenible de un país, por lo cual las empresas deben impulsar el conocimiento del proceso y metodología fundamental en la producción de un bien, mediante capacitación continua y planificada a su personal, con el objeto de dar la oportunidad a la imaginación y creación una vez fundamentados los conocimientos teóricos suficientes para lograr una innovación que a futuro dará resultados económicos. En este contexto las empresas impulsarán la innovación con el objeto de anticiparse y responder a los cambios disruptivos producidos en el mercado.

- **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional en, la mayoría de las veces, es elemento que impulsa a la organización, se considera una estrategia que motiva a cada empleado a esforzarse para lograr el objetivo fijado por la empresa, también se definen las normas sobre las que se miden y evalúan los empleados. Por lo general la cultura que existe en una empresa está fuertemente arraigada, y es difícil someter a un proceso de cambio. El resultado de una cultura bien estructurada dentro de las organizaciones es un equipo

dinámico en el que cada empleado es responsable mientras que al mismo tiempo todos los miembros se respetan a sí mismos y la empresa como una entidad. (Tanase1, 2015, pág. 850).

La cultura de una organización es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera, trabaja. En el caso de las pequeñas empresas, es el emprendedor que la crea, quien es el que imprime carácter, desde que inicia actividades, tiene ideas claras de lo que quiere, y seleccionará a las personas que le acompañarán en su aventura, a quienes cree que comulgarán con sus ideas. (Jorge pereira, 2015)

La cultura organizacional, crea una aceptación y entendimiento de todos los integrantes resaltando características importantes que la empresa pretende seguir.

## **Recurso Humano**

La gestión de los recursos humanos se define como un medio de acciones y estrategias es decir incorporar la fuerza laboral a los objetivos, en la actualidad los empleados son considerados como un activo de la empresa. El factor humano en la organización tiene ciertos elementos; la inteligencia combinada con las habilidades y experiencia le da a la organización su carácter distintivo. Además, el recurso humano es capaz de aprender, cambiar, innovar y proporcionar el impulso creativo que si está debidamente motivado puede asegurar el éxito de la empresa (Armstrong, 2014).

El capital humano es uno de los elementos vitales en la transformación y el crecimiento de una empresa, las empresas pequeñas deben realizar mayores esfuerzos para que sean útiles en sus operaciones diarias y puedan sobrevivir a los embates del mercado (Gómez S. M., 2012)es por este motivo que se debe : seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios

necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

### • **Capacitación**

Según Catalina Franco R, la “capacitación para el desarrollo de las habilidades del trabajo, incluyen crecimiento, productividad, calidad y satisfacción de los empleados, este tipo de capacitación no es algo negociable para quienes trabajan en ellas, sino que se trata de una estrategia” (Franco, 2013). Específicamente la capacitación busca perfeccionar al trabajador en su trabajo, a la vez el personal desempeña las funciones que la empresa necesita para lograr sus metas.

De igual manera, Daniel Durán, de la Revista Recursos Humanos, “La capacitación de personal es la que determina si una empresa crece o por el contrario se estanca o muere.” No solo porque crea y fortalece lazos en los procesos de producción; sino porque también prepara a su personal para tomar decisiones que a futuro decidirán el camino de la empresa”.

Para este autor, existen seis razones por lo cual es obligatorio el implementar la capacitación del personal en una empresa: mejora aptitudes y relaciones, fortalece canales de comunicación, crea personas completas y holísticas en todos los aspectos, mide procesos y efectividad en las tareas, disminuye los procesos de inducción y crea habilidades e imaginación fundamentados en la teoría aprendida (Durán, 2017).

### • **Rotación de Personal**

En las empresas, la rotación del personal se refiere al tiempo que los empleados permanecen y la frecuencia con la que son reemplazados, Al tener un alto índice de rotación, la empresa incurre en tres tipos de costos: costos primarios, secundarios y terciarios.

**Costos primarios:** Costos de reclutamiento y selección de nuevos candidatos, costos de entrenamiento y el tiempo dedicado a la supervisión del nuevo.

**Costos secundarios:** relacionados con la parte intangible del proceso, como la calidad, tiempo para adaptarse, en este período su ritmo y desempeño no son considerados

**Costes terciarios:** relacionados con los efectos colaterales como son los costos extra inversión y pérdidas en los negocios.(Daiane Cezário Jonos1, 2015, pág. 7)

Según Jessica Mendoza (Calzada, 2008, pág. 27) Una de las principales formas de reclutamiento que se utiliza en las pequeñas empresas es la búsqueda interna publicitaria, como pueden ser los anuncios dentro de la empresa, seguido por la recomendación de otros empleados, sin utilizar medios exteriores, como las agencias de empleo, existiendo un predominio del reclutamiento interno sobre el externo, dando mucho valor a la entrevista personal.

Se debe de tomar en cuenta que existen factores internos y externos que motivan la rotación del personal. Continuamente las causas internas son por salarios bajos, ubicación de la empresa, falta de oportunidades de desarrollo. Las causas externas: nuevas empresas y nuevas oportunidades de empleo

- **Motivación**

La motivación es el combustible que da energía y poder a las metas con el objeto de hacer realidad los sueños que en el aspecto empresarial se habla de



eficiencia, habilidad e innovación, dando como resultado el logro de los objetivos organizacionales.

Según Ramírez, R., de la *International Journal of Good Conscience*, “La sociedad globalizada del siglo XXI requiere de empresas dinámicas que se adapten con velocidad a los cambios que le obliga el mercado y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, con lo cual serán capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo”. Este desafío no sólo es para la organización como tal, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización (Ramírez, 2008)

La motivación es importante, ya que un trabajador desmotivado no trabaja de manera correcta e incluso por el malestar del momento puede sufrir accidentes de trabajo.

La motivación laboral según Mónica Ivette, “es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un individuo de lo mejor de él y así también elija un acto de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta” (Mazariegos, 2015, pág. 14).

- Contratación de personal

El departamento de recursos humanos o la persona encargada debe realizar la búsqueda, evaluación y selección del personal requerido para lograr cumplir las metas y al mismo tiempo identificar las metas y sueños del postulado.

Para realizar la contratación de un empleado se debe considerar los siguientes aspectos:

- Conocer la empresa:

Sus necesidades, sus falencias, el personal, el rol de cada departamento. Este es el principal conocimiento que se debe tener, ya que de allí parte el análisis de las necesidades que tiene una organización para realizar una función y cumplir objetivos.

- Diseño del puesto de trabajo:

Se deben conocer las habilidades y actitudes requeridas para ejercer las funciones en el cargo. Así como tener claridad cuáles son los objetivos propuestos y metas del puesto, debido a que un perfil bien elaborado le permitirá no tener equivocaciones en la contratación del personal, evitando generar gastos de la empresa en capacitaciones, contratación, tiempo. También evitará generar expectativas erróneas en el contratado, esforzándolo a realizar un trabajo para el cual no está preparado.

- Observar el puesto de trabajo:

Saber el espacio en donde se van a ejercer las labores, la iluminación, la comodidad de las sillas, el calor, el ruido. Son factores influyentes en el buen desempeño del cargo.

- Ficha técnica del puesto:

Salario, funciones, horarios, tipo de contrato, beneficios, título del cargo. Estos datos corresponden a la ficha técnica del cargo, esto le permite tener claridad a la hora de realizar pagos, liquidaciones y la contratación, esta ficha técnica permite al aspirante saber cuáles son sus beneficios y cuál será su remuneración.

- Definir el medio de reclutamiento:

Tener claridad si el reclutamiento va a ser interno, porque medio se va a realizar la convocatoria. Identificar el perfil del personal, en edad, sexo, años de experiencia

- Entrevista:

Luego de un análisis preliminar de los curriculum entregado, se realiza las entrevistas de los candidatos analizando las características del cargo y realizando la evaluación del cumplimiento de los requisitos ya establecidos. (Romero, 2016).

- Evaluación del desempeño

El desempeño laboral de los empleados deberá ser evaluado y calificado con base en parámetros anticipadamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas. A tal efecto, los instrumentos para la evaluación y calificación del desempeño de los empleados se diseñarán en función de las metas (Humano, abril de 2018)

- **Elementos que respaldan el sistema de evaluación**

Los elementos que sirven de base para sustentar la aplicación de un sistema de evaluación de desempeño del personal son:

1. El recurso humano es el más importante, por tal motivo el objetivo primordial del sistema, es evaluar la forma en que el empleado desempeña las tareas y actividades asignadas, en procura de mayor productividad y calidad.
2. También se fundamenta en el convencimiento de que todo empleado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño, y su contribución.
3. Retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y a la vez una fuente eficaz para el desarrollo del individuo.
4. La evaluación de desempeño ha de ser flexible y adaptable a los diferentes niveles de la empresa y circunstancias que identifican la situación del empleado. (Cuscatlán, 2017)

- Evaluación

Para poder evaluar de una forma completa y efectiva a los empleados, hay que tomar en cuenta estas 4 áreas de desempeño:

### 1. Productividad y calidad del trabajo

La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. Es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces, nunca debemos poner en riesgo la calidad de lo que produce una empresa a favor de la cantidad de trabajo que hace.

### 2. Su eficiencia

La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo.

### 3. Formación adquirida

La importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados, pero también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a la empresa a alcanzar todos los objetivos que se proponga. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa, eventos, charlas, convenciones, congresos, desayunos entre otras es fomentar la formación.

### 4. Objetivos conseguidos

Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan cuáles son sus objetivos: Qué se espera de ellos. Es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. (Edenred, 2018)

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis Nula**

El proceso del Know How influye en la creación de valor de las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico de la Provincia de Tungurahua

### **2.5.2 Hipótesis Alterna**

El proceso del Know How no influye en la creación de valor de las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico de la Provincia de Tungurahua

## **2.6 Señalamiento de las variables**

**Variable independiente:** Proceso del Know How

**Variable dependiente:** Creación de valor en las empresas familiares

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología cuantitativa se utiliza en la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (López, 2011),

Mediante la utilización de esta metodología se pretende despejar la hipótesis, es decir, si *El proceso del Know How influye en las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua*. “esta investigación trata de determinar la capacidad de asociación o relación entre variables, realiza una generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual procede toda muestra”. (Pita Fernández, 2012).

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente estudio se aplicarán las siguientes características de investigación:

### **3.2.1 Investigación de Campo**

La investigación de campo según Matute describe que es el “estudio sistemático del problema, en el lugar en que se producen los acontecimientos, con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia”. (Matute, 2013, pág. 103) Además, se pueden utilizar investigaciones anteriores para determinar las conclusiones o datos ya establecidos para obtener una línea de partida.

La presente investigación está dirigida a extraer datos e información directa de la realidad, razón por la cual se lo realizara en el sitio mediante la aplicación de la técnica de la encuesta con la finalidad de dar respuesta al problema planteado.

### **3.2.2. Investigación Bibliográfica – Documental**

Según Alejandra Jiménez “la investigación bibliográfica y documental ocupa un lugar importante, ya que garantiza la calidad de los fundamentos teóricos de la investigación, este tipo de información se obtendrá de libros, revistas, tesis de grados” (Jácome, 2015, pág. 45) que tienen relación con el problema de investigación planteado.

Igualmente, la presente investigación bibliográfica se ha respaldado mediante citas que es una herramienta que sirve para reproducir un fragmento de un texto insertándose en un discurso propio, es decir se extrae la idea de un documento de manera literal que sirve de fundamento para un trabajo propio. (Camacho, 2016)

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Explicativa**

Según Matute “investigación explicativa es simplemente dar a conocer las causas o motivo de alguna cosa exponiendo cualquier material en una forma clara y comprensible donde le permita justificar palabras y acciones en base a la experiencia dando respuesta a cualquier interrogante. (2013, pág. 104) Trata de dar explicación de una realidad que no existe al momento, es decir desconocemos si mano de obra calificada para el sector metalmecánico, genera valor a la empresa mediante la generación de conocimiento.

#### **3.3.2 Descriptiva**

Según Patricia Nava este tipo de investigación “trata de describir e interpretar algunos fenómenos humanos, a menudo en palabras propias de los individuos seleccionados (encuestados), en vez de considerar la perspectiva del investigador” (Nava, 2013, pág. 21) narra la forma de cómo se sienten, experimentan y tratan de percibir el punto de vista de otras personas por ello, se realizará la investigación a trabajadores y propietarios de empresas familiares artesanales del sector metalmecánico .

#### **3.3.3 Correlacional**

Mediante información preliminar se establece el estudio de las dos variables independiente y dependiente se establecen una relación estadística entre las mismas, sin incluir otras variables.



El propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otra variable relacionadas. Es decir, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tiene en la variable o variables relacionadas (Galindo, 2018)

### **3.3.4 Estadígrafo**

Estadígrafo o estadístico es una función matemática que utiliza datos de la muestra para llegar a un resultado que debe ser un número real. Los estadígrafos son utilizados para estimar parámetros o como valores de distribuciones de probabilidad que permiten hacer inferencia estadística (la inferencia estadística son los contrastes de hipótesis y los niveles de confianza de uno o varios parámetros) (Atom, 2010).

Por estadígrafo o estadístico se entenderá un valor característico obtenido a partir de una muestra. Esta cantidad es variable, puesto que depende de la muestra, ya que de una población se puede elegir un conjunto “muy grande” de muestras cada una con un valor característico distinto. (Rustom, 2012)

## **3.4 POBLACIÓN O MUESTRA**

### **3.4.1 Población**

(Saltos, 2013, pág. 81) Definición de Población: Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Se determina que población a las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua que se encuentran registradas en la Junta del Artesano y en la Cámara artesanal de Tungurahua.

### **3.4.2 Muestra**

Para la selección de la muestra se debe tomar en cuenta el tiempo, los recursos económicos y el esfuerzo, según Harrie Jansen “es lógico y más eficiente seleccionar un muestreo de diversidad intencionalmente, a fin de cubrir todas las variedades relevantes que existan del fenómeno (saturación). Lo que la saturación llegue a ser dependerá del tipo y grado de diversidad que se considere relevante” (Harrie Jansen, 2012, pág. 51)” esta se puede seleccionar de varias maneras para el presente estudio se ha seleccionado por criterio a 4 empresas que se encuentran afiliado a la federación de Artesanos de Tungurahua, 6 de la Cámara Artesanal de Tungurahua y 5de la Junta del Artesano.

Debo mencionar que las empresas nombradas se encuentran registradas en las en más de una de estas instituciones, para acceder a los beneficios que estas proporcionan.

Tabla 2: Número de afiliados en las diferentes instituciones artesanales de la provincia del Tungurahua

<b>Institución</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>Sector metalmecánico</b>	<b>No. EF. Sector metalmecánico</b>
Federación de Artesanos de Tungurahua	394	60	11
Cámara Artesanal de Tungurahua	800	100	14
Junta del Artesano	1250	40	6
<b>TOTAL</b>	<b>2444</b>	<b>200</b>	<b>31</b>

Fuente: Secretarías de las instituciones artesanales.

Autor: Naranjo Nataly

2017

**Tabla 3: Empresas familiares afiliadas a las instalaciones artesanales**

<b>Institución a la que están afiliadas</b>	<b>Empresas familiares</b>	<b>Número de Trabajadores Fijos</b>
Federación de Artesanos de Tungurahua	Muebles Williams	5
	Office-system	9
	Brother Lopez	4
	Metalmecánica Gavi	3
	Metálicas Pilapanta	2
	Elm Metalmecánica	2
	Mecánica Fiallos	3
	Muebles Chauca	1
	Ecuacerrajería	2
	Calderón	2
	Marcos Metalmecánica	4
Cámara Artesanal de Tungurahua	Muebles León	7
	Metálicas lema	4
	Mecánica Villasís	3
	T. M. NARBEL	4
	Metálicas Celso Veloz	3
	Metalmecánica de Edgar	2
	Maisanchez	3
	Ambamueble	4
	Metalmecánica Aldas	2
	Metalmecánica Sánchez	2
	Metalmecánica MCM	3
	Metalmecánica	3
	Bustamante	2
	Fer muebles	3
	Vitrinas Corona	
Metal Luxi		
Junta del Artesano	Armen Safi	3
	Muebles ACM	4
	CEPCO	4
	Puertas Barrera	3
	Cobo metal	2
	El sol muebles de acero	5
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>103</b>

Fuente: Secretarías de las instituciones artesanales

Autor: Naranjo Nataly

2017

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

#### 3.5.1 Variable Independiente: Know How

Tabla 4: Operacionalización de la variable independiente.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p><b>Know How</b></p> <p>La transmisión de conocimiento puede realizarse por medio de una o varias metodologías, entre las que podemos incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitaciones</li><li>• Manuales</li><li>• Contratos</li><li>• Asesorías Financieras</li><li>• Asistencia Técnica</li><li>• Sistema de Software y Bases de datos.</li></ul> <p>Todo depende del modelo del negocio y de la complejidad de Know How a transmitir.(Zavala, 2016)</p>	<p>Capacidades Personales</p>	<p>Uso de capacidades personales</p>          <p>Calidad de la comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabaja en equipo</li><li>• Considera que su trabajo en equipo que realiza aporta valor al desarrollo de la empresa</li><li>• Aplica en su trabajo todos sus conocimientos, habilidades y destrezas</li><li>• De qué manera sus conocimientos, habilidades y destrezas, son aprovechados por la empresa para cumplir con los objetivos de productividad.</li><li>• Tiene una comunicación fluida con sus superiores y sus compañeros de trabajo.</li><li>• La comunicación que mantiene usted con sus superiores, ayudan en la productividad de</li></ul>	<p>T= Encuesta Dirigida a los trabajadores. I= Cuestionario de valoración</p>

		<p>Grado de colaboración</p> <p>Identificar la Iniciativa</p>	<p>la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza sugerencias a sus superiores o compañeros con el fin de mejorar las actividades diarias</li> <li>• Se han tomado en cuenta sus sugerencias para realizar mejoras en la empresa</li> <li>• Colabora con sus compañeros y superiores cuando lo necesitan</li> <li>• Cree que su colaboración ayuda en el cumplimiento de las metas de la empresa</li> <li>• Es creativo en su trabajo</li> <li>• Sus ideas o propuestas han ayudado en el buen desarrollo de la empresa</li> <li>• Reacciona pronto a los cambios importantes durante la ejecución de las actividades diarias</li> <li>• Su aporte en cuanto a la reacción frente a cambios en la empresa, beneficia la</li> </ul>	
--	--	---	---	--

	Asistencia Técnica	<p>Verificar la responsabilidad</p> <p>Diagnosticar si existe liderazgo</p> <p>Determinar el uso de tecnología</p>	<p>productividad de la misma.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es disciplinado y responsable en su trabajo</li> <li>• Cree usted que su disciplina y responsabilidad le dan valor agregado a su trabajo.</li> <li>• Es líder en los grupos de trabajo formados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su liderazgo ha ayudado a la empresa a mejorar la productividad</li> </ul> </li> <li>• La empresa ha incluido nueva tecnología, maquinaria, nuevos procesos, entre otros</li> <li>• Cree usted que la nueva tecnología, maquinaria, nuevos procesos que ha incluido la empresa han dado valor agregado al producto.</li> </ul>	
--	-----------------------	--	--	--





**3.5.2 Variable dependiente:** creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmeccánico de la provincia del Tungurahua

**Tabla 5:Operacionalización de la variable dependiente**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<p><b>Empresas familiares</b></p> <p>Se crea valor en la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.</p> <p>Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo(Martínez, 2011)</p>	<p>Estrategia del Conocimiento</p> <p>Recurso Humano</p>	<p>Cantidad de uso de activos intangibles</p> <p>Rotación de Persona</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Su empresa se siente preparada para desarrollar nuevos mercados?</li> <li>➤ ¿Cuáles son sus estrategias de venta?</li> <li>➤ ¿Cuáles son los principales atractivos que la empresa ofrece al futuro trabajador?</li> <li>➤ ¿Qué acciones ha tomado su empresa específicamente para reducir la rotación de personal en los últimos 24 meses?</li> <li>➤ ¿Para obtener una ventaja competitiva frente a su competencia de qué</li> </ul>	<p>T= Encuesta Dirigida a los propietarios empresas artesanales del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato.</p> <p>I= Cuestionario</p>

	Productividad	Determinar la productividad	<p>manera valora su RR.HH?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ¿Qué considera usted al momento de realizar una contratación?</li> <li>➤ ¿Qué factores determinan los incrementos salariales?</li> <li>➤ ¿Durante el periodo 2017 cuál fue la situación económica de la empresa?</li> <li>➤ ¿Indique cuál fue su productividad durante el periodo 2017?</li> <li>➤ ¿Qué acciones usted práctica para que su colaborador o trabajador de manera individual mejore su productividad?</li> </ul>	
--	---------------	-----------------------------	---	--

Autor: Naranjo Nataly  
2018

## **3.6 RECOLECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Es inevitable considerar que los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación, el método representa el camino a seguir en la investigación, las técnicas constituyen la manera cómo transitar por esa vía, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar. Hurtado señala que las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación (MetoDeLaInv, 2014)

### **3.6.1 Técnicas de recolección de información**

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Que sea “empírica” denota que se recolectan y analizan datos. Que sea “crítica” quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante(Astudillo, 2015)

Procedimiento a seguir

- 1.- Aplicar la investigación mediante la observación, de las empresas que conforman parte del sector artesanal.
- 2.- Elaborar instrumentos que apoyen a la observación, encuestas, entrevistas, diagramas, folletos, entre otros.
- 3.- Valorar el instrumento aplicado, es decir si los resultados van hacer los esperados.
- 4.-Aplicar el instrumento, mediante un procedimiento que permia que los resultados obtenidos sean de calidad.

5.- Finalmente, procesar, analizar y dar su interpretación cuidando de que no exista sesgo.

### **3.6.1.1. Encuesta**

Es una técnica que se utiliza dentro de la presente investigación la misma que está destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. (Puente, 2012)

Por medio de este recaba información sobre ciertas características de todos y cada uno de los elementos que componen la población, las encuestas sirven para conocer la opinión de los ciudadanos o su comportamiento declarado” (Pérez 2012), de forma espontánea sin manipulación del investigador.

### **3.6.1.2. Cuestionario**

Se encuentra estructurado sobre la base de preguntas de escala Likert, diseñadas para medir el grado de acuerdo o desacuerdo respecto de un conjunto de aseveraciones en torno a elementos” (Luis Sáez Tonacca<sup>1</sup>, 2013) Se realizará a los empleados y propietarios de las empresas artesanales del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato.

Es conveniente determinar con claridad: (a) qué tipo de información necesitamos y (b) de qué personas queremos su opinión. Esto debe permitir tomar decisiones sobre qué preguntas son necesarias y cuáles no, y sobre el estilo de redacción de las preguntas. Se recomienda que una vez especificado el tema y la población de la que se quiere obtener información, se defina una finalidad (para qué se necesita esa información). (Núñez, 2017).

## **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

### **3.7.1 Procesamiento de la información**

El procesamiento y análisis de la información tiene como finalidad dar respuesta a las preguntas o probar las hipótesis. Los datos por sí mismos no dan respuesta a lo que se estudia, es necesario determinar cómo se van a agrupar, clasificar y resumir a fin de que signifiquen algo” (Pineda, 1994, pág. 163). Es significativo que la información proporcionada por los encuestados sea buena y confiable para proceder a realizar el análisis que se despejara las preguntas de la investigación.

Procedimiento a seguir.

- 1.-Obtener la información de la muestra
- 2.- Ordenar los datos de acuerdo a las variables
- 3.-Introcucir los datos en la computadora
- 4.-Determinar el programa que represente los datos
- 5.- Imprimir

#### **3.7.1.1.Gráficas en barras**

El gráfico científico es una pieza de información que expresa en forma clara y concisa, representa en forma visual, los resultados de experiencias bien diseñadas, y se nutre de resultados y análisis estadísticos consistentes. En nuestro caso las gráficas de barra es una estructura rectangular dispuesta en sentido horizontal. Su principal utilidad se presenta cuando se desea comparar entre sí los valores absolutos o relativos de diversas series de datos, ya que permiten establecer con claridad la jerarquía entre grupos.(Manuel Feria, 2010)

### **3.7.2. Análisis de la información**

El análisis de información está relacionado con lo que se denomina actualmente *know ledge discovery in databases*.

El análisis de información se traza los siguientes objetivos.

- Abordar las tareas y propósitos del análisis de información.
- Exponer los aspectos más relevantes de los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa.
- Mostrar las ventajas y desventajas de los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa para el análisis de información.

El análisis de información forma parte del proceso de adquisición y apropiación de los conocimientos latentes acumulados en distintas fuentes de información. El análisis busca identificar la información "útil", es decir, aquella que interesa al usuario, a partir de una gran cantidad de datos.(Domínguez1, 2007)

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE DATOS**

El análisis de datos, se entiende que es el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones (Clemente Rodríguez Sabiote, 2005, p. 135)

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La interpretación de resultados es una técnica estadística que analiza descriptivamente las propiedades del fenómeno investigado e interpreta los resultados de la investigación. Esta se análisis se realiza en dos etapas:

- Primera se analizan los resultados por cada pregunta formulada con el objeto de conocer la tendencia, magnitud y características del problema a través de los ítems.
- Segunda: se busca la similitud de las respuestas que tratan sobre el mismo factor con el propósito de precisar la conceptualización que se tiene sobre el objeto de estudio. (Ortega, 2015)

### 4.3 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

4.3.1 Resultados de encuesta dirigida a los trabajadores de las empresas familiares del sector artesanal metalmeccánico de la ciudad de Ambato.

#### Preguntas

1. ¿Trabaja en equipo?
13. ¿Reacciona pronto a los cambios importantes durante la ejecución de las actividades diarias?
11. ¿Es creativo en su trabajo?

**Tabla 6:** Trabajo en Equipo, Reacción al Cambio y Creatividad

EVALUACIÓN	Trabajo en equipo		Reacción a cambios		Creatividad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	2%	2	2%	1	1%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3%	6	6%	5	5%
De acuerdo	19	18%	19	18%	25	24%
Totalmente de acuerdo	79	77%	76	74%	72	70%
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**Gráfico 8:** Trabajo en equipo, reacción al cambio y creatividad  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



### **Análisis**

Desde el punto de vista personal, el 95% de los trabajadores del sector analizado (18% de acuerdo y 77% totalmente de acuerdo) están de acuerdo y totalmente de acuerdo en trabajar en equipo en sus actividades diarias de trabajo, el 92% de igual manera (18% de acuerdo y 74% totalmente de acuerdo) reaccionan rápidamente frente a los cambios en las empresas y el 94% (24% de acuerdo y 70% totalmente de acuerdo) aplican la creatividad en su trabajo

### **Interpretación**

Teniendo en cuenta que el desempeño de un equipo mide la productividad, la satisfacción y el crecimiento personal, estos aspectos del ser humano son fundamentales en el desempeño laboral. Ya que la productividad tiene relación con la satisfacción de las expectativas del cliente; la satisfacción y el crecimiento personal son la parte intrínseca del trabajador en alcanzar sus metas personales.

De esta manera se puede decir que en cuanto al grupo de preguntas que tienen que ver con el trabajo en equipo, la reacción frente al cambio y la creatividad la mayor parte con un porcentaje superior al 90% confirman hacerlo. De esta manera el trabajo en equipo se convierte en una herramienta de gran utilidad en las empresas de este sector, dando confianza, efectividad y eficiencia en el trabajo realizado.

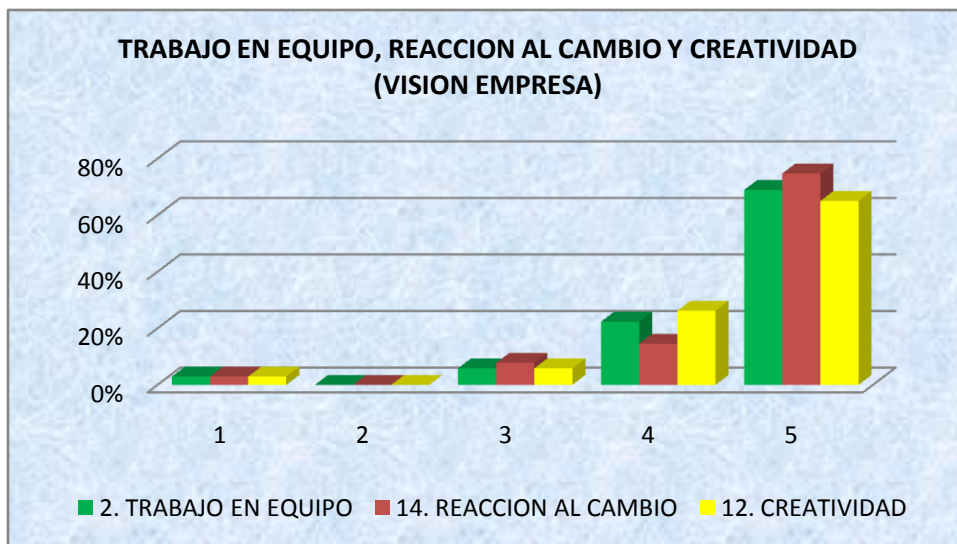
**Preguntas**

- 2. ¿Considera que su trabajo en equipo que realiza aporta valor al desarrollo de la empresa?
- 14. ¿Su aporte en cuanto a la reacción frente a los cambios en la empresa, beneficia la productividad de la misma?
- 12. ¿Sus ideas o propuestas han ayudado en el buen desarrollo de la empresa?

**Tabla 7** Trabajo en Equipo, Reacción al Cambio y Creatividad

EVALUACIÓN	Trabajo en equipo		Reacción al cambio		Ideas ayudan al desarrollo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	3	3%	3	3%	3	3%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	6%	8	8%	6	6%
De acuerdo	23	22%	15	15%	27	26%
Totalmente de acuerdo	71	69%	77	75%	67	65%
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**ÁFICO 9:** Trabajo en equipo, reacción al cambio y creatividad  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

**GR**

### **Análisis**

Con porcentajes similares a los del grupo de preguntas 1, 13 y 11; desde el punto de vista del trabajador hacia la empresa; consideran que el trabajo en equipo 91%, sus ideas propuestas el 91%, y la velocidad de reacción al cambio el 92% benefician a la productividad de la empresa.

### **Interpretación**

La Creatividad siendo una de las bases de la innovación, da oportunidad a las organizaciones de desarrollar sus procesos para poder competir en un mundo globalizado. Por esta razón, la creatividad ha sido de gran interés en los últimos años como una de las características individuales de potencialidad humana, generando ideas para ponerlas en práctica y lograr productos, procesos o servicios innovativos que permiten el crecimiento de las empresas.

De esta manera, el mismo porcentaje que trabaja en equipo, reacciona frente al cambio y tiene creatividad cree en la utilidad de estas herramientas en la empresa, por lo tanto se puede confirmar que estas características de la mano de obra contratada en este sector da un valor agregado a la empresa.

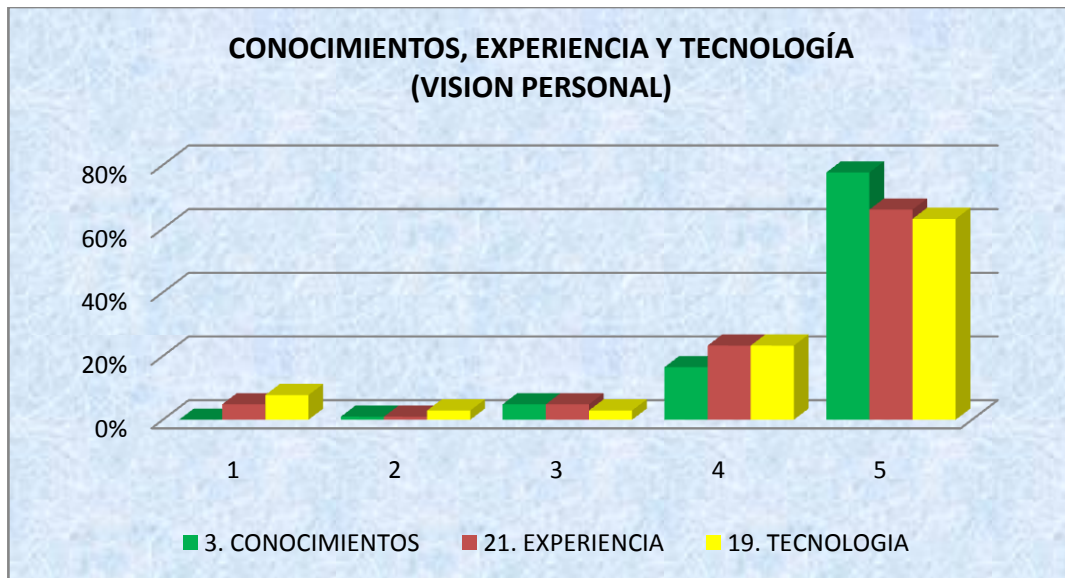
**Preguntas**

- 3. ¿Aplica en su trabajo todos sus conocimientos, habilidades y destrezas?
- 21. ¿Tiene experiencia en la empresa?
- 19. ¿La empresa ha incluido nueva tecnología, maquinaria, nuevos procesos, entre otros?

**Tabla 8:** Conocimientos, Experiencia y Tecnología (Visión Personal)

EVALUACIÓN	Conocimientos		Experiencia		Tecnología	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	5	5%	8	8%
En desacuerdo	1	1%	1	1%	3	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5%	5	5%	3	3%
De acuerdo	17	17%	24	23%	24	23%
Totalmente de acuerdo	80	78%	68	66%	65	63%
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 10:** Conocimientos, experiencia y tecnología ( Visión personal)  
 Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

Además el 95% del personal (17% de acuerdo y 78% totalmente de acuerdo) aplica en su trabajo sus conocimientos, habilidades y destrezas, el 89% (23% de acuerdo y 66% totalmente de acuerdo) tienen experiencia en la empresa y el 86% (23% de acuerdo y 66 % totalmente de acuerdo) dice que la empresa ha incluido nuevas tecnologías, maquinaria y nuevos procesos y prácticamente todos ellos creen que esta inversión ha dado valor agregado al producto.

## **Interpretación**

Teniendo que cuenta que los conocimientos no son solo los adquiridos por educación o capacitación sino también los adquiridos por experiencia; son indispensables pero aún no son suficientes ya que las habilidades y destrezas con las que cuenta un trabajador complementa este conjunto de herramientas básicas que son fundamentales en el desarrollo empresarial.

Más del 90% aplican sus conocimientos, habilidades y destrezas en su trabajo, los mismos que en un porcentaje parecido son usados para dar un valor agregado a la empresa. Estos conocimientos van de la mano de la experiencia ya que el 89% del personal tiene experiencia en la empresa que trabaja y casi todos ellos aplican su experiencia en dicha empresa. También se debe considerar las nuevas tecnologías, nuevos procesos y nueva maquinaria que han implementado las empresas que según el 86% de los trabajadores lo confirma, al mismo tiempo que un porcentaje casi igual asevera que esto ha dado valor agregado al producto por ende a la empresa.

**Preguntas**

4. ¿De qué manera sus conocimientos, habilidades y destrezas, son aprovechados por la empresa para cumplir con los objetivos de productividad?

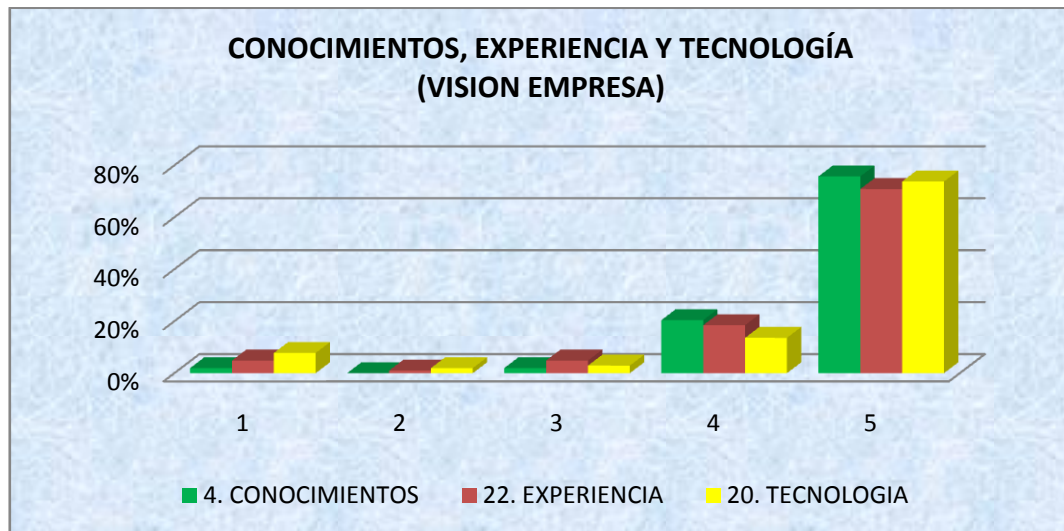
22. ¿Su experiencia ha sido importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales?

20. ¿Cree usted que la nueva tecnología, maquinaria, nuevos procesos que ha incluido la empresa han dado valor agregado al producto?

**Tabla 9: Conocimientos, Experiencia y Tecnología (Visión Empresa)**

EVALUACIÓN	Conocimiento		experiencia		Tecnología	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	2	2%	5	5%	8	8%
En desacuerdo	0	0%	1	1%	2	2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	2%	5	5%	3	3%
De acuerdo	21	20%	19	18%	14	24%
Totalmente de acuerdo	78	76%	73	71%	76	74%
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 11: Conocimientos, experiencia y tecnología (visión empresa)**

Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

De acuerdo al gráfico correspondiente se puede analizar que más del 70% del personal cree que sus conocimientos, habilidades adquiridas, experiencia y la tecnología innovada en la empresa son necesarios para el desarrollo de la empresa.

## **Interpretación**

Con un porcentaje mayor del 80%, el personal de las empresas familiares del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato aseveran que sus conocimientos, experiencia y el las nuevas tecnologías ha con llevado que su empresa obtenga valor agregado. Es decir los conocimientos de los trabajadores en la mayoría por su experiencia y capacitación dada por la empresa y a su vez también por la auto capacitación recibida han sido el eje motriz en este sector.

Con estos resultados se puede decir que los conocimientos, habilidades y la experiencia adquirida son competencias laborales que las empresas del sector lo aprovechan teniendo en cuenta que es un sector en el que la mano de obra es fundamental para sus procesos.

**Preguntas**

5. ¿Tiene una comunicación fluida con sus superiores y sus compañeros de trabajo?

7. ¿Realiza sugerencias a sus superiores o compañeros con el fin de mejorar las actividades diarias?

**Tabla 10:** Comunicación y Sugerencias (Visión Personal)

EVALUACIÓN	Comunicación		Sugerencias	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	1	1%
En desacuerdo	0	0%	1	1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3%	4	4%
De acuerdo	24	23%	18	17%
Totalmente de acuerdo	76	74%	79	77%
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 12:** Comunicación y sugerencias (visión personal)

Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



## **Análisis**

En cuanto a la comunicación dentro de la empresa, tanto en mandos superiores como entre compañeros; el 97% es comunicativo y con un porcentaje parecido el 96% piensa que esa comunicación ayuda a la productividad de la empresa. El 94% realiza sugerencias a sus superiores y/o compañeros pero solo el 91% cree que sus sugerencias se han tomado en cuenta para realizar mejoras en la empresa.

## **Interpretación**

La comunicación y las sugerencias hablan mucho de las empresas, ya que mediante estas características se puede lograr llevar a cabo el mejoramiento continuo de las empresas, mediante el análisis de la información recolectada a través de sugerencias. Es decir esta información que poseen las empresas del sector debe ser aprovechada con el objeto de mejorar los aspectos fundamentales del crecimiento empresarial.

Con respecto a la comunicación y sugerencias, se puede decir que más del 94% del personal tiene una comunicación fluida con sus superiores y compañeros y que además realizan sugerencias entre dichos niveles.

La comunicación al ser una herramienta importante en la empresa y a nivel personal, es explotada en su mayor nivel por las empresas de este sector, teniendo un nivel de gran importancia dentro de las diferentes áreas de la empresa.

**Preguntas**

6. ¿La comunicación que mantiene usted con sus superiores ayuda en la productividad de la empresa?

8. ¿Se han tomado en cuenta sus sugerencias para realizar mejoras en la empresa?

**Tabla 11:** Comunicación y Sugerencias (Visión Empresa)

EVALUACIÓN	Comunicación		Sugerencias	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	1	4	4
En desacuerdo	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	5	5
De acuerdo	22	21	25	24
Totalmente de acuerdo	77	75	69	67
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**Gráfico 13:** Comunicación y sugerencias (Visión Empresa)

Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

En cuanto a la comunicación dentro de la empresa, tanto en mandos superiores como entre compañeros; el 96% piensa que esa comunicación ayuda a la productividad de la empresa. Pero solo el 91% cree que sus sugerencias se han tomado en cuenta para realizar mejoras en la empresa.

## **Interpretación**

Una comunicación efectiva en la empresa, fomenta la motivación y la implicación de los trabajadores en sus actividades laborales diarias, creando un clima corporativo integrador, que redundará en un desarrollo productivo empresarial. De la misma manera que el conocimiento de quejas, ideas o sugerencias hace que las empresas puedan gestionar esta información de tal manera que sirva en la mejora continua de procesos, actividades, e incluso por que no mencionar a nivel general de la empresa

De esta manera, en un porcentaje mayor al 91% creen que la comunicación y sugerencias realizadas son aprovechadas por la empresa para aumentar su productividad, lo cual ha sido necesario para que las empresas lleguen a tener la confianza necesaria con respecto a sus trabajadores y jefes superiores.

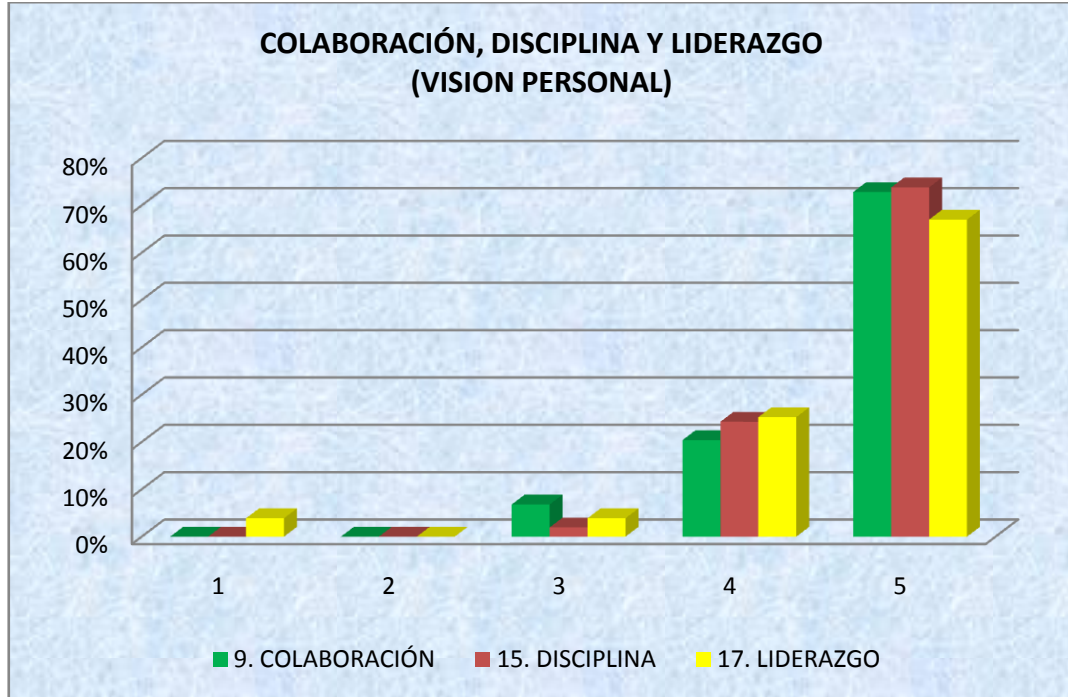
**Preguntas**

- 9. ¿Colabora con sus compañeros y superiores cuando lo necesitan?
- 15. ¿Es disciplinado y responsable en su trabajo?
- 17. ¿Es líder en los grupos de trabajo formados?

**Tabla 12:** Colaboración, Disciplina y Liderazgo (Visión Personal)

EVALUACIÓN	Colaboración		Disciplina		Liderazgo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	4	4
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7	2	2	4	4
De acuerdo	21	20	25	24	26	25
Totalmente de acuerdo	75	73	76	74	69	67
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
 Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**Gráfico 14:** Colaboración, Disciplina y Liderazgo (Visión personal)  
 Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

En lo que tiene que ver con la colaboración, disciplina y liderazgo, el 93%, 98% y el 92% respectivamente lo practica dentro de la empresa

## **Interpretación**

Siendo la colaboración y la disciplina puntos claves dentro del liderazgo empresarial, la formación de líderes en las empresas son el punto crucial para el desarrollo de las actividades mediante los equipos formados, con el objeto de cumplir las metas establecidas en cada área de trabajo, lo que conllevará a unir esfuerzos para cumplir la meta de la empresa.

De esta manera se puede observar en los datos y resultados de este trabajo, que al menos el 92% del personal es colaborador, disciplinado y líder, y por lo menos el 90% cree que estas características personales dan valor agregado a su trabajo y por ende a la empresa.

### Preguntas

10. ¿Cree que su colaboración ayuda en los cumplimientos de las metas de la empresa?

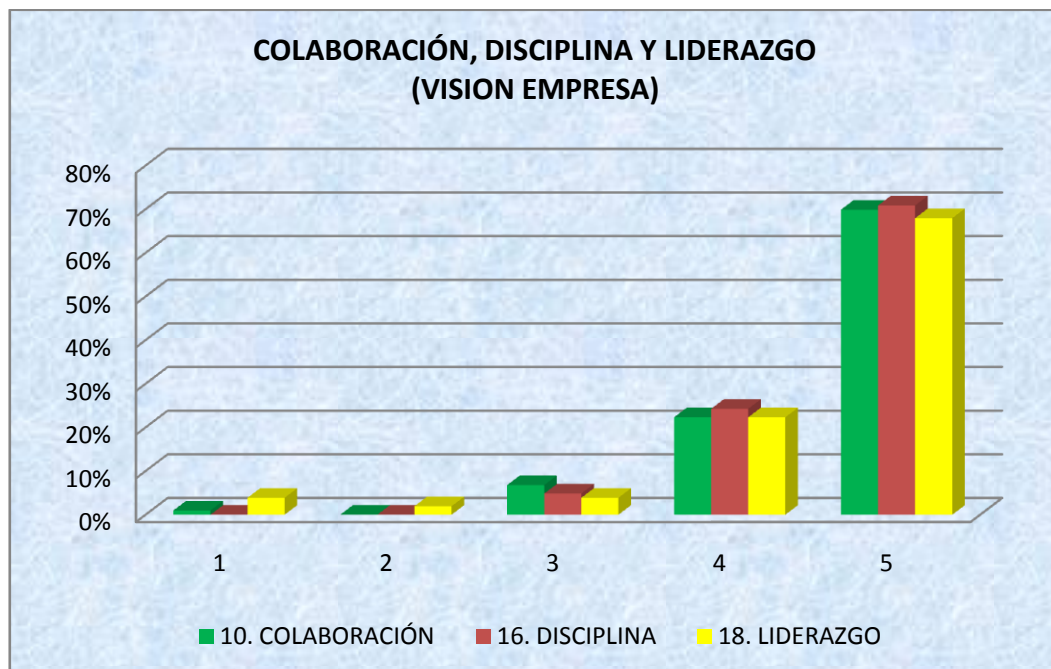
16. ¿Cree usted que su disciplina y responsabilidad le dan valor agregado a su trabajo?

18. ¿Su liderazgo ha ayudado a la empresa a mejorar la productividad?

**Tabla 13:** Colaboración, Disciplina y Liderazgo (Visión Empresa)

EVALUACIÓN	Colaboración		Disciplina		Liderazgo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	1	1	0	0	4	4
En desacuerdo	0	0	0	0	2	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	7	5	5	4	4
De acuerdo	23	22	25	24	23	22
Totalmente de acuerdo	72	70	73	71	70	68
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 15:** Colaboración, Disciplina y Liderazgo

Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

El 92%, 95% y el 90% creen que la colaboración, disciplina y liderazgo, respectivamente, han ayudado a mejorar la productividad de la empresa.

## **Interpretación**

La colaboración, disciplina y liderazgo constituyen los factores más importantes dentro del trabajo, ya que son parte fundamental de un trabajo en equipo, en el cual el liderazgo lleva a la meta a alcanzar mediante colaboración y disciplina en el grupo formado. En este propósito el personal de las empresas de éste sector analizado tiene como objetivo fundamental trabajar de una manera ordenada y sistemática con fundamento en un trabajo disciplinado y motivado por un líder.

Los porcentajes altos nos indican que este sector evalúa su mano de obra propiciando un trabajo que mediante la colaboración y disciplina llegue a establecer los caminos adecuados para un ambiente laboral motivado y de esta manera alcance los objetivos empresariales propuestos.

**Preguntas**

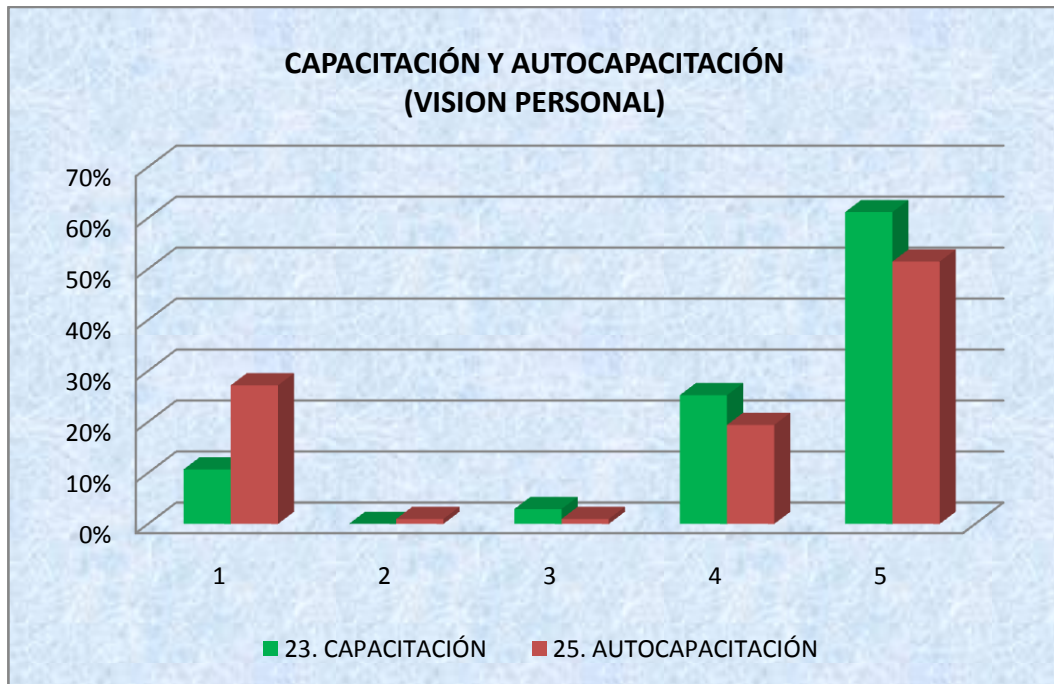
23. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

25. ¿Se ha capacitado con sus propios medios?

**Tabla 14:** Capacitación y Auto capacitación (Visión Personal)

EVALUACIÓN	Capacitación		Auto capacitación	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	11	11	28	27
En desacuerdo	0	0	1	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	1	1
De acuerdo	26	25	20	19
Totalmente de acuerdo	63	61	53	51
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 16:** Capacitación y auto capacitación (visión personal)

Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



## **Análisis**

Por último la capacitación es también importante dentro de la empresa ya que el 86% de los trabajadores de este sector han recibido capacitación por parte de la empresa y el 70 % se auto capacita.

## **Interpretación**

Siendo la capacitación un proceso educativo cumple una función eminente que es la formación y actualización de los recursos humanos de las empresas, esto influye en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social. Actualmente, la capacitación se considera como una forma de aprendizaje extraescolar, necesaria en el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en las empresas.

Una empresa que lleva a cabo la capacitación de su personal en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

De esta manera se puede concluir que las empresas familiares del sector metalmecánico de la Ciudad de Ambato tiene un personal capacitado que cumple con las expectativas de cada empresa.

**Preguntas**

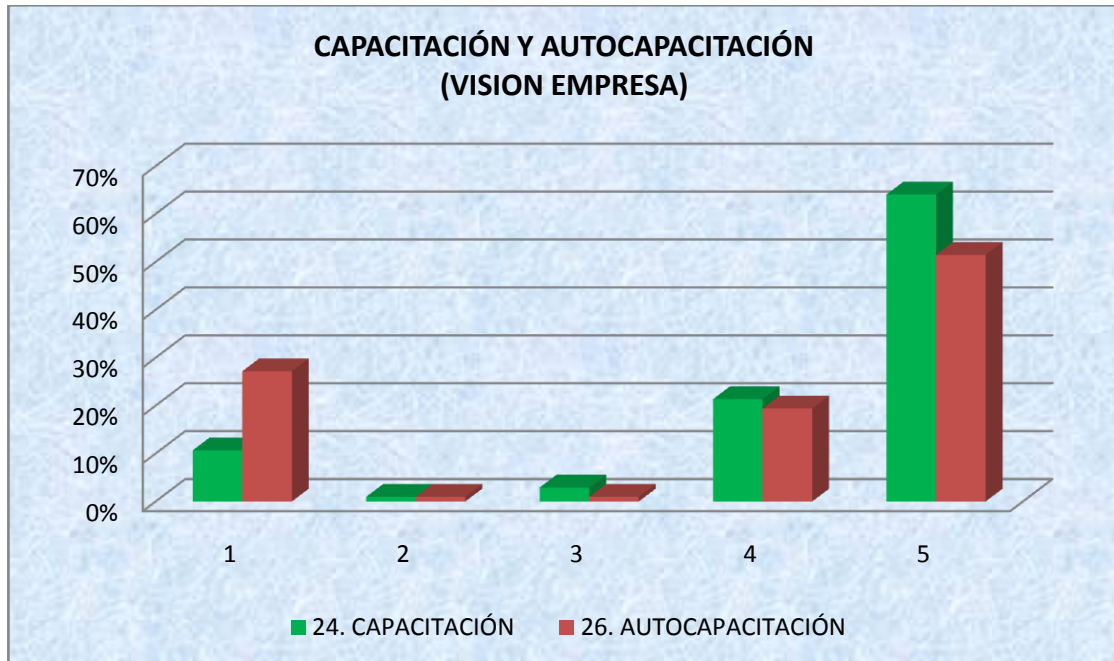
24. ¿La capacitación que ha recibido por parte de la empresa le ha servido para mejorar su productividad en las actividades diarias de su trabajo?

26. ¿La capacitación que ha recibido con sus propios medios le ha servido para mejorar en su trabajo?

**Tabla 15:** Capacitación y Auto capacitación (Visión Empresa)

EVALUACIÓN	capacitación		Auto capacitación	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Totalmente en desacuerdo	11	11	28	27
En desacuerdo	1	1	1	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	3	1	1
De acuerdo	22	21	20	19
Totalmente de acuerdo	66	64	53	51
<b>TOTALES</b>	103	100%	103	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**Gráfico 17:** Capacitación y auto capacitación (visión empresa)

Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

El 85 %, es decir casi todos los que han recibido capacitación le ha servido para mejorar su productividad en las actividades diarias de su trabajo. Además, el 70% creen que esto lo ha ayudado para mejorar su trabajo.

## **Interpretación**

La capacitación que es el eje fundamental del saber y conocimiento del ser humano, ha sido aplicado en su mayoría en las empresas del sector analizado, lo cual se constituye en una de las fortalezas del sector que a su vez proporciona la confianza en sus directivos a sabiendas que le ha proporcionado un valor agregado a la empresa, la cual dirige.

Es importante también saber que aunque en menor porcentaje pero la auto capacitación es una de las herramientas que el personal lo aplica para mejorar las actividades diarias en su trabajo. Y cuyo personal en un gran porcentaje está seguro que sus conocimientos adquiridos por capacitación con medios propios, han colaborado de alguna manera en el desarrollo de la empresa en cual desarrolla su trabajo.

**4.3.2 Resultados de encuesta dirigida a los propietarios de las empresas familiares del sector artesanal metalmecánico de la ciudad de Ambato**

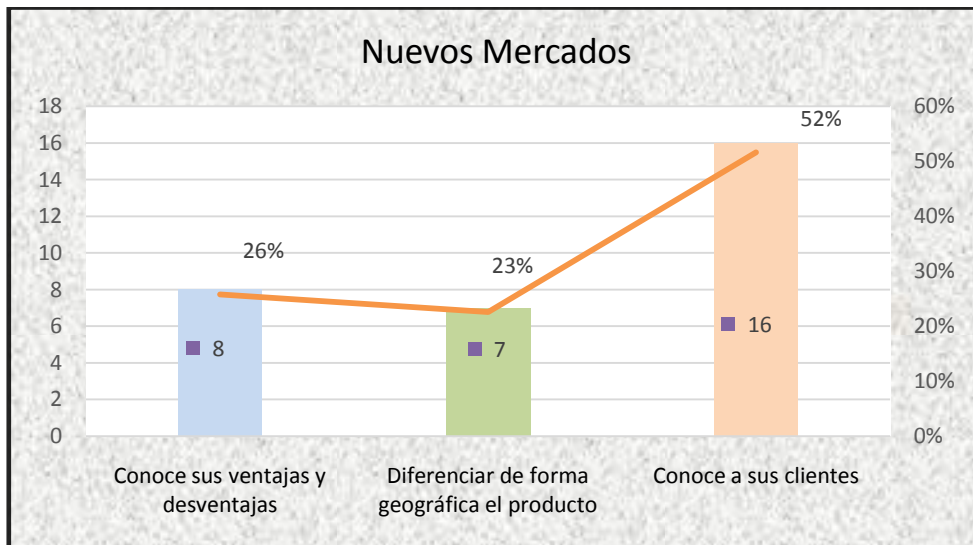
**Pregunta No. 1**

¿Su empresa se siente preparada para desarrollar nuevos productos?

**Tabla 16: Nuevos Mercados**

Conoce sus ventajas y desventajas	8	26%
Diferenciar de forma geográfica el producto	7	23%
Conoce a sus clientes	16	52%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**Gráfico 18: Nuevos Mercados**  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

El 52 % de las empresas familiares artesanales conocen a sus clientes, mientras que un 26% conoce las ventajas y desventajas así como 23% diferencia de forma geográfica el producto.

## **Interpretación**

Las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico, manifiestan que conocen a sus clientes, es decir están al tanto las necesidades y tipo de producto al tener este tipo de relación pueden llegar a la fidelización.

Sin embargo el conocer las ventajas y desventajas permite mejorar el trabajo en equipo, se trabaja con objetivos de corto y mediano plazo , se establecen estrategias diseñadas para el momento, por otro lado al diferenciar el producto de acuerdo a la zona geografía conoce el propietario las cualidades, características y la influencia de los factores geográficos como el clima, leyes que benefician o no al producto.

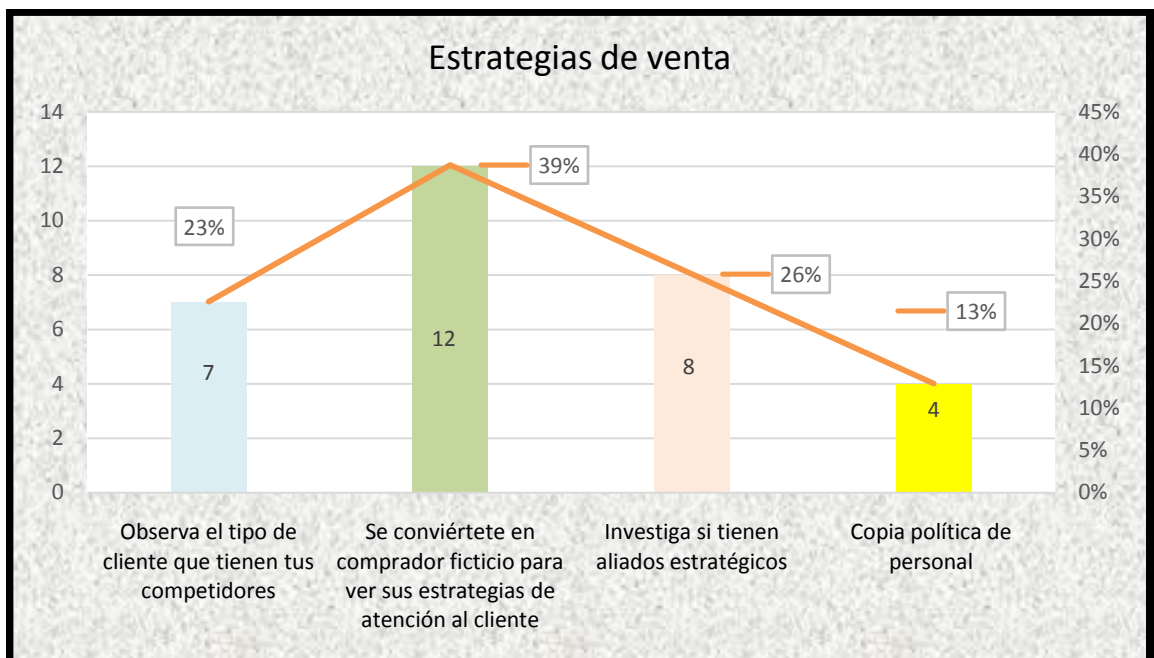
## Pregunta No. 2

¿Cuáles son sus estrategias de venta?

**Tabla 17: Estrategias de venta**

Observa el tipo de cliente que tienen tus competidores	7	23%
Se conviértete en comprador ficticio para ver sus estrategias de atención al cliente	12	39%
Investiga si tienen aliados estratégicos	8	26%
Copia política de personal	4	13%
TOTAL	31	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 19: Estrategias de venta**  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

El 39% de las empresas se convierte en comprador ficticio, mientras 26% investiga si tiene aliados, el 23% observa el tipo de clientes que tiene su competencia y solo el 13% copia la política de personal.

## **Interpretación**

Las estrategias de venta son parte del Know How, el convertirse en comprador ficticio, observar el tipo de cliente, investigar y copiar son factores que determinan el poder llegar hacer líder en el mercado. Sin embargo se debe tomar en cuenta que copiar lo que hacen los mejores nunca te hará ser el mejor.

Además el investigar si la competencia tiene aliados es una estrategia que busca un beneficio mutuo entre las partes de tal manera que se promueva el producto de ellos y a la vez se promuevan los de la empresa. El copiar la política de personal es el identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas.

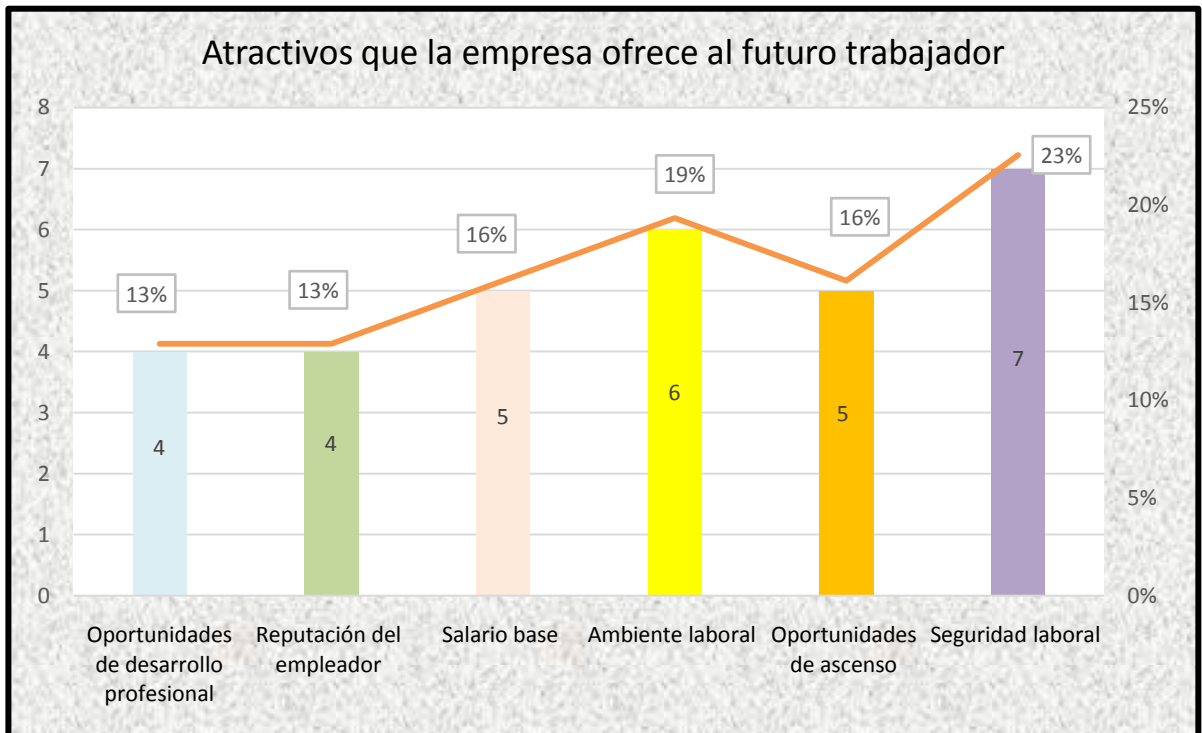
### Pregunta No. 3

¿Cuáles son los principales atractivos que la empresa ofrece al futuro trabajador?

**Tabla 18 :** Atractivos que la empresa ofrece al futuro trabajador

Oportunidades de desarrollo profesional	4	13%
Reputación del empleador	4	13%
Salario base	5	16%
Ambiente laboral	6	19%
Oportunidades de ascenso	5	16%
Seguridad laboral	7	23%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 20:** Atractivos que la empresa ofrece al futuro trabajador  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



## **Análisis**

El 23% de las empresas familiares ofrecen seguridad laboral, seguida del 19% que considera que el ambiente laboral es significativo, mientras que 16% piensa salario básico y oportunidades de ascenso son importantes así como el 13% manifiesta que las oportunidades de desarrollo profesional no se pueden dejar a un lado, al igual que 13% restante piensa que la reputación del empleador cree que es trascendental.

## **Interpretación**

Los propietarios están conscientes que la empresa debe ofrecer a sus empleados beneficios para retener y atraer a futuros y actuales empleados. Se identificó que la seguridad laboral seguida del ambiente laboral son las percepciones más preponderantes que las empresas tienen frente a la oferta laboral.

La profesión de las personas debe variar según su etapa de desarrollo profesional y su edad afirmando que el desarrollo profesional implica aprendizaje de los trabajadores para realizar tareas definitivas además la reputación y reconocimiento del emprendedor, permite saber quién es el dueño y a qué se dedica la empresa expansión de los productos

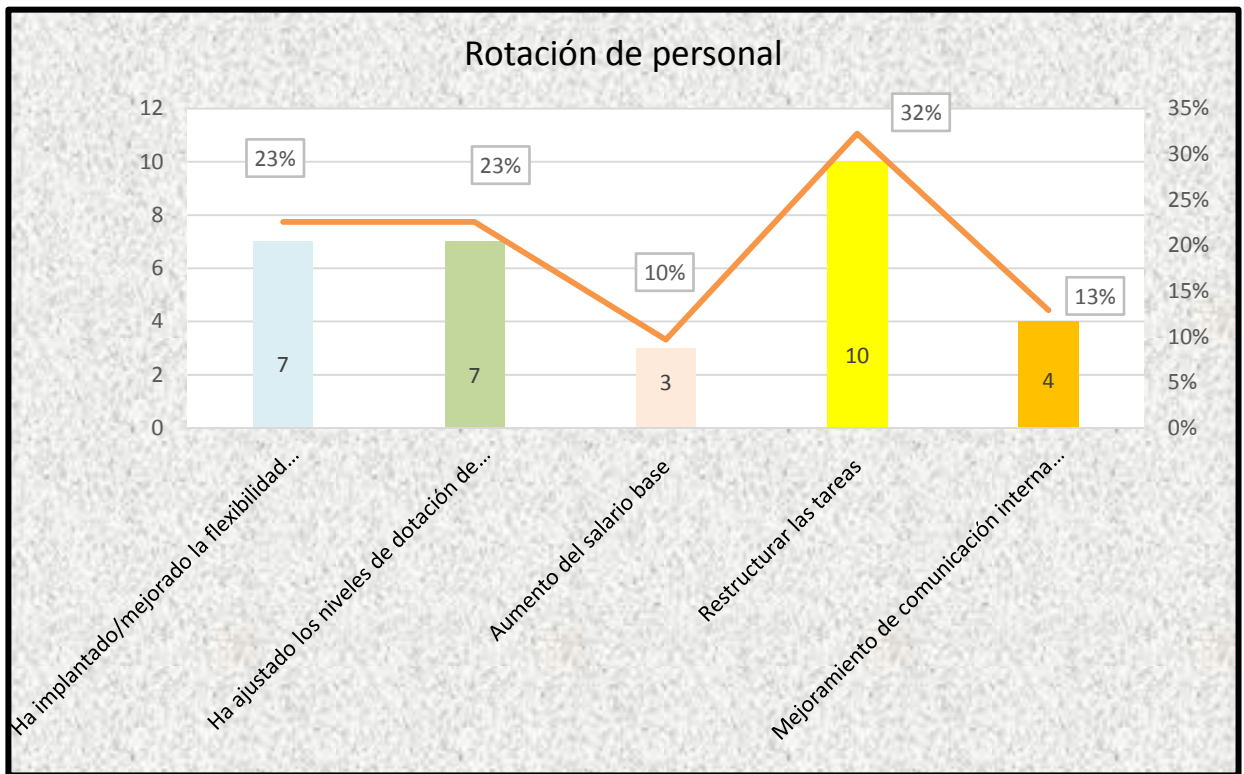
**Pregunta No. 4**

¿Qué acciones ha tomado su empresa específicamente para reducir la rotación de personal en los últimos 24 meses?

**Tabla 19:** Rotación de personal

Ha implantado/mejorado la flexibilidad de horarios de trabajo	7	23%
Ha ajustado los niveles de dotación de personal	7	23%
Aumento del salario base	3	10%
Reestructurar las tareas	10	32%
Mejoramiento de comunicación interna (PVE)	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 21: Rotación de personal**  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

El 32% de las empresas familiares cree que reestructurar las tareas ayuda reducir la rotación del personal, seguida por el 23% que considera que la implementación / mejoramiento la flexibilidad de horarios de trabajo ayuda, con el mismo porcentaje se encuentra que ajustar los niveles de personal es beneficioso mientras que el 14% supone que el mejoramiento de comunicación interna es significativa, también el 10% piensa que el aumento de salario base es esencial.

## **Interpretación.**

La reestructuración de las tareas fortalece a las estrategias empresa ya que busca ser más eficientes y eficaces mediante la búsqueda y corrección de las tareas innecesarias, además implementación / mejoramiento la flexibilidad de horarios de trabajo suele ser una medida introducida para empleados con responsabilidades familiares.

La comunicación interna es la parte dirigida del propietario a los trabajadores o viceversa es una respuesta a las nuevas necesidades de las empresa de motivar a su equipo humano y retener a los mejores, así mismo para el aumento de salario se debe tener en cuenta que, si se merece, si la empresa no está en un periodo de bonanza o crecimiento no será el momento más adecuado.

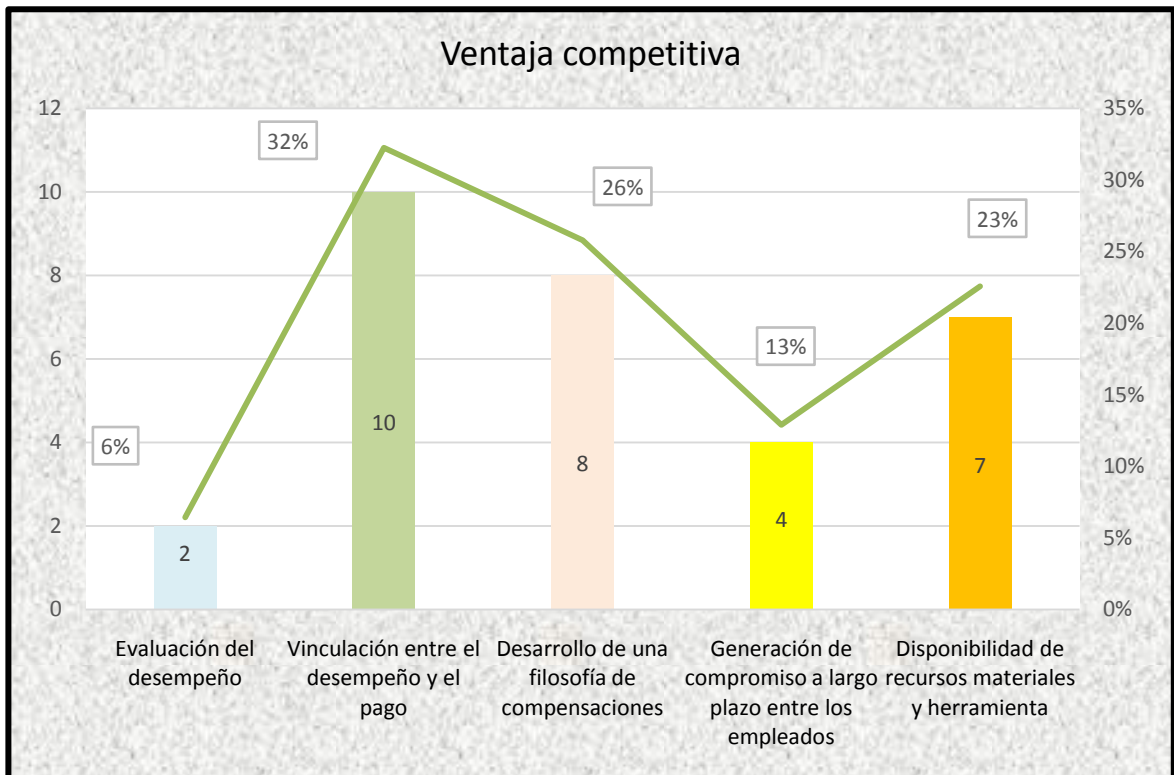
**Pregunta No. 5**

¿Para obtener una ventaja competitiva frente a su competencia de qué manera valora su RR.HH?

**Tabla 20:** Ventaja Competitiva

Evaluación del desempeño	2	6%
Vinculación entre el desempeño y el pago	10	32%
Desarrollo de una filosofía de compensaciones	8	26%
Generación de compromiso a largo plazo entre los empleados	4	13%
Disponibilidad de recursos materiales y herramienta	7	23%
TOTAL	31	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**Gráfico 22: Ventaja Competitiva**  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

Se refleja que el 32% está de acuerdo que la vinculación entre el desempeño y el pago es fundamental, también se determina 26% desarrolla una filosofía de compensaciones seguida del 23% que establece que disponibilidad de recursos materiales y herramienta son básicos, además 13% considera que la generación de compromiso a largo plazo de los empleados es esencial por último se encuentra un 6% evaluación del desempeño.

## **Interpretación**

La vinculación entre el desempeño y el pago, se asocia a partir de un nivel de logro mínimo previamente definido, igualmente al desarrollar una filosofía de compensaciones se considerada como un premio al buen desempeño o reconocimiento individual.

Los propietarios llaman filosofía de compensación a ser justos con el trabajado cuando su producción a aumentado crean bonos, beneficios creando valor al puesto de trabajo, también la generación de compromiso es una parte esencial de las empresas establece comportamientos deseados, exige cumplimiento, invierte en trabajadores que sean mejores cada día.

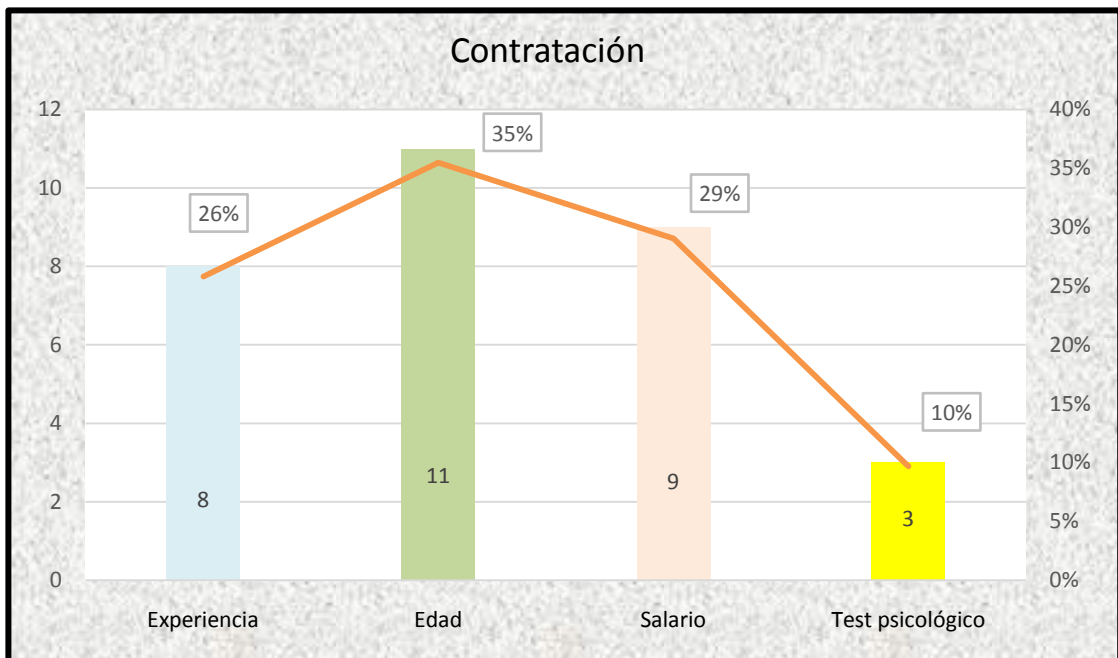
**Pregunta No. 6**

¿Qué considera usted al momento de realizar una contratación?

**Tabla 21:** Contratación

Experiencia	8	26%
Edad	11	35%
Salario	9	29%
Test psicológico	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 23: Contratación**  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

El 35% de las empresas consideran que la edad juega un papel característico dentro de la contratación, así mismo el 29% cree que el salario es primordial, por otra parte el 26% establece que la experiencia es básica y finalmente el 10% determina que el test psicológico es fundamental.

## **Interpretación**

Al realizar una contratación se establece una relación entre la empresa y el trabajador, los propietarios consideran que la edad es fundamental ya que permite moldearlos de acuerdo a las necesidades de la empresa. El salario se le considera parte importante ya que debe de estar acorde con el presupuesto, de la misma manera la experiencia en un sector determinado significa menos en los procesos de fabricación.

Y finalmente otra parte de los encuestados determina que el test psicológico reúne características que determinan su carácter, actitudes y aptitudes frente a una situación.

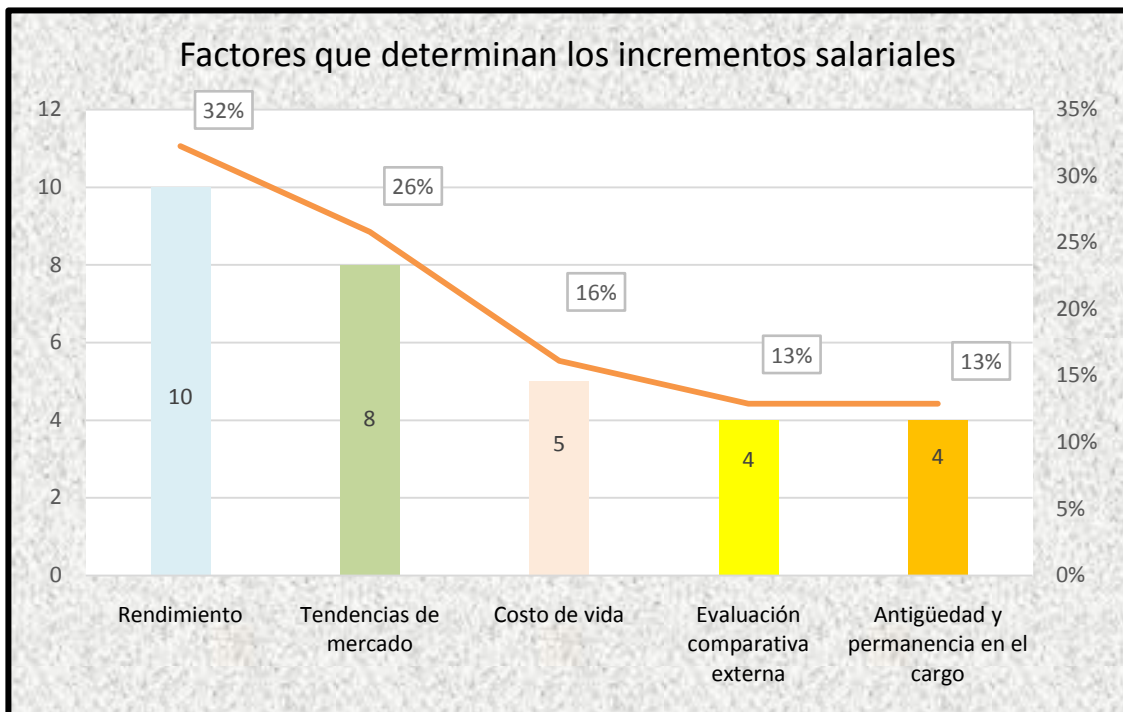
**Pregunta No. 7**

¿Qué factores determinan los incrementos salariales?

**Tabla 22:** Factores que determinan los incrementos salariales

Rendimiento	10	32%
Tendencias de mercado	8	26%
Costo de vida	5	16%
Evaluación comparativa externa	4	13%
Antigüedad y permanencia en el cargo	4	13%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 24:** Factores que determinan los incrementos salariales  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



## **Análisis**

En el 32% de las empresas familiares el incremento salarial se mide por rendimiento, de forma similar el 26% piensa que está ligada a las tendencias del mercado, por otro lado el 16% está de acuerdo que el costo de vida influye, sin embargo un 13% realiza una evaluación comparativa externa y finalmente otro 13% establece que la antigüedad y la permanencia en el cargo interviene en este tipo de decisiones.

## **Interpretación**

Las empresas familiares artesanales al contratar a un trabajador analizan las condiciones del trabajo pagan sueldos más altos de acuerdo al rendimiento este debe ser más de lo habitual de una jornada laboral normal, por otro lado las tendencias del mercado se determinan mediante la obtención de información precisa, veraz y confiable amparados en las necesidades que la empresa pretende alcanzar con el trabajo a desempeñarse. El costo de vida es una decisión tomada por el gobierno y los propietarios asumen esta alza de sueldo como ley.

### Pregunta No. 8

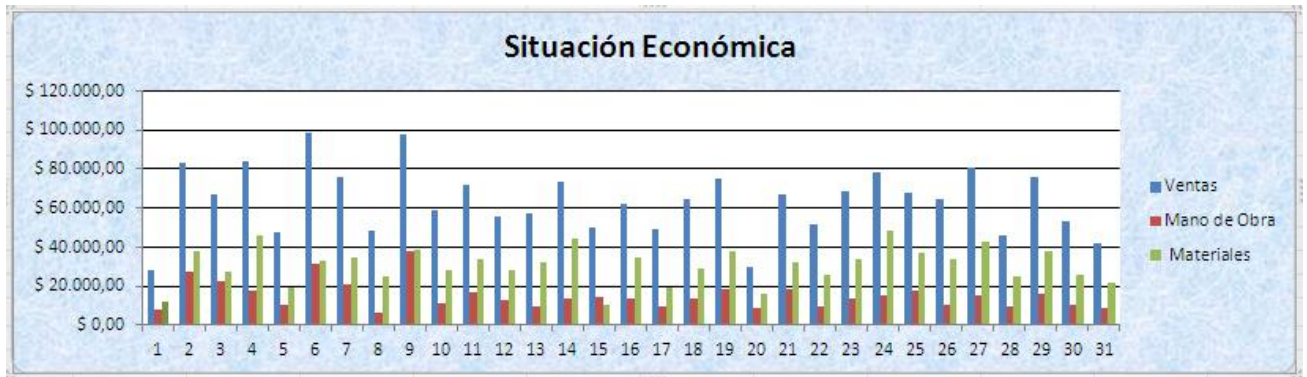
¿Durante el periodo 2017 cuál fue la situación económica de la empresa?

**Tabla 23:** Situación económica de las empresas

No.	Ventas	Porcentajes	Mano de Obra	Porcentajes	Materiales	Porcentajes
1	\$ 28.000,00	1%	\$ 8.000,00	2%	\$ 12.000,00	1%
2	\$ 83.000,00	4%	\$ 27.390,00	6%	\$ 38.180,00	4%
3	\$ 67.000,00	3%	\$ 22.780,00	5%	\$ 27.470,00	3%
4	\$ 84.000,00	4%	\$ 17.760,00	4%	\$ 46.200,00	5%
5	\$ 47.520,00	2%	\$ 10.800,00	2%	\$ 19.200,00	2%
6	\$ 98.500,00	5%	\$ 31.080,00	7%	\$ 32.940,00	3%
7	\$ 76.000,00	4%	\$ 21.000,00	4%	\$ 35.000,00	4%
8	\$ 48.600,00	2%	\$ 6.240,00	1%	\$ 25.000,00	3%
9	\$ 97.880,00	5%	\$ 37.800,00	8%	\$ 39.000,00	4%
10	\$ 59.000,00	3%	\$ 11.280,00	2%	\$ 28.500,00	3%
11	\$ 72.000,00	4%	\$ 16.680,00	4%	\$ 34.000,00	4%
12	\$ 55.840,00	3%	\$ 12.840,00	3%	\$ 28.000,00	3%
13	\$ 57.000,00	3%	\$ 9.600,00	2%	\$ 31.920,00	3%
14	\$ 73.500,00	4%	\$ 13.680,00	3%	\$ 44.000,00	5%
15	\$ 49.800,00	3%	\$ 14.400,00	3%	\$ 10.500,00	1%
16	\$ 62.000,00	3%	\$ 13.680,00	3%	\$ 35.000,00	4%
17	\$ 49.000,00	2%	\$ 9.600,00	2%	\$ 19.600,00	2%
18	\$ 65.000,00	3%	\$ 13.320,00	3%	\$ 29.250,00	3%
19	\$ 75.000,00	4%	\$ 18.480,00	4%	\$ 38.250,00	4%
20	\$ 30.000,00	2%	\$ 8.760,00	2%	\$ 16.000,00	2%
21	\$ 67.000,00	3%	\$ 18.240,00	4%	\$ 32.160,00	3%
22	\$ 52.000,00	3%	\$ 9.840,00	2%	\$ 25.480,00	3%
23	\$ 69.000,00	3%	\$ 13.680,00	3%	\$ 33.810,00	4%
24	\$ 78.000,00	4%	\$ 15.400,00	3%	\$ 48.780,00	5%
25	\$ 68.000,00	3%	\$ 17.760,00	4%	\$ 37.400,00	4%
26	\$ 65.000,00	3%	\$ 10.080,00	2%	\$ 33.800,00	4%
27	\$ 81.000,00	4%	\$ 15.120,00	3%	\$ 42.930,00	4%
28	\$ 46.000,00	2%	\$ 9.360,00	2%	\$ 25.000,00	3%
29	\$ 76.000,00	4%	\$ 16.200,00	3%	\$ 38.240,00	4%
30	\$ 53.000,00	3%	\$ 10.200,00	2%	\$ 25.970,00	3%
31	\$ 42.000,00	2%	\$ 8.880,00	2%	\$ 21.840,00	2%
TOTAL	\$ 1.975.640,00	100%	\$ 469.930,00	100%	\$ 955.420,00	100%

Promedio	
<b>Ventas</b>	\$ 63.730,32
<b>Mano de Obra</b>	\$ 15.159,03
<b>Materiales</b>	\$ 30.820,00

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**Gráfico 25: Situación económica**  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

### Análisis

De las 31 empresas encuestadas se puede evidenciar que las ventas totales efectuadas son de 1.750. 640,00 dólares teniendo cada empresa una participación del 2% hasta 5% de este total. Además el de pago mano de obra utilizada en la producción está entre el 2% al 8% de un total de 469.930 ,00 dólares que es el equivalente al 23% aproximado de las ventas, así mismo la utilización de materiales que forman parte del proceso asciende a 955.420,00 dólares las mismas que varían del 1% al 5% dependiendo de la empresa.

### Interpretación

Las empresas de este sector se caracterizan por ser generadoras de empleo al igual por la utilización de materia prima, se puede evidenciar que de acuerdo a las ventas realizadas es la utilización de mano de obra y de materiales que presentan variaciones de acuerdo al producto y tipo y capacidad de las empresas.

Sin embargo las ventas están ligadas por decisiones, liderazgo, estrategias y planes a mediano plazo sin dejar a un lado la necesidad impulsar la reindustrialización para propiciar un desarrollo económico.

**Pregunta No. 9:** Indique cuál fue su productividad durante el periodo 2017?

**Tabla 24:** Productividad

No.	Unidades vendidas	Porcentajes	No. Horas laborables	Porcentajes	Numero Trabajadores	Porcentajes
1	1	0%	3.520	2%	4	4%
2	830	8%	11.168	6%	4	4%
3	2000	18%	10.660	5%	5	5%
4	240	2%	8.096	4%	5	5%
5	396	4%	4.048	2%	2	2%
6	396	4%	14.168	7%	7	7%
7	292	3%	10.120	5%	5	5%
8	324	3%	2.200	1%	1	1%
9	653	6%	19.008	9%	9	9%
10	236	2%	6.160	3%	3	3%
11	480	4%	8.272	4%	4	4%
12	698	6%	6.448	3%	3	3%
13	405	4%	4,096	0%	2	2%
14	91	1%	6.360	3%	3	3%
15	99	1%	6.264	3%	3	3%
16	124	1%	6.160	3%	3	3%
17	4	0%	5.280	3%	2	2%
18	650	6%	6.072	3%	3	3%
19	2	0%	8.192	4%	4	4%
20	250	2%	4.048	2%	2	2%
21	190	2%	8.288	4%	3	3%
22	208	2%	4.080	2%	2	2%
23	345	3%	8,096	0%	3	3%
24	4	0%	6.360	3%	3	3%
25	250	2%	8.448	4%	4	4%
26	361	3%	4.136	2%	2	2%
27	289	3%	6.336	3%	3	3%
28	360	3%	4.168	2%	2	2%
29	190	2%	6.032	3%	3	3%
30	353	3%	4.384	2%	2	2%
31	168	2%	4.120	2%	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>10889</b>	<b>100%</b>	<b>202.608</b>	<b>100%</b>	<b>103</b>	<b>100%</b>

Promedio		
Unidades vendidas	No. Horas laborables	Numero Trabajadores
351	6536	3

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 26: Productividad**  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

### Análisis

La productividad se ha tomado tres factores unidades vendidas con un promedio de 351 unidades de 31 empresas de igual forma obtuvimos un promedio de 6.536 horas laborables por empresa de forma similar se descubrió el promedio del número de trabajadores que es de 3.

### Interpretación

Los trabajadores que participan en el proceso de elaboración de los productos, su trabajo se puede medir en tiempos y movimientos que se asocian directamente con las unidades vendidas. Son costos que se acumulan en cada proceso para entregar un producto terminado.

Las horas laborales dentro de las empresas están dadas por la duración y el reparto de tareas de la jornada laboral de ocho horas diarias, muchas de las ocasiones los empresarios tienen que contratar al trabajador fuera del horario establecido.

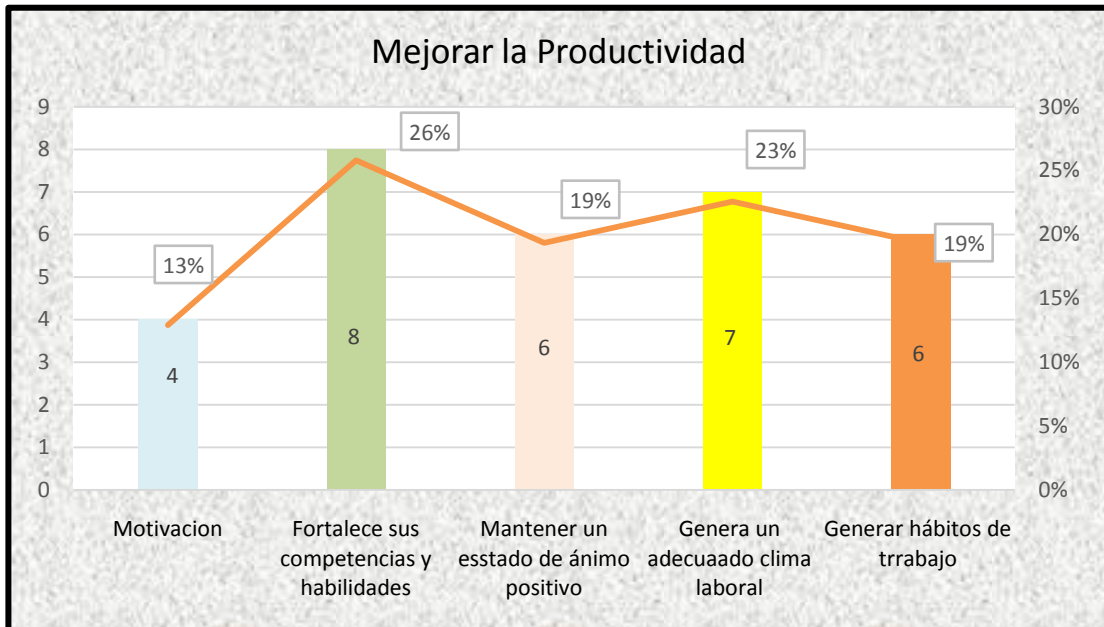
**Pregunta No. 10**

¿Qué acciones usted práctica para que su trabajador de manera individual mejore su productividad?

**Tabla 25:** Mejorar la productividad

Motivacion	4	13%
Fortalece sus competencias y habilidades	8	26%
Mantener un esstado de ánimo positivo	6	19%
Genera un adecuaado clima laboral	7	23%
Generar hábitos de trrabajo	6	19%
TOTAL	31	100%

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 27: Mejorar la Productividad**  
Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## **Análisis**

El 26% de los propietarios determina que para mejorar la productividad es necesario fortalecer sus competencias y habilidades, en cambio el 23% está de acuerdo que hay que generar un adecuado clima laboral, mientras 19% considera mantener un estado de ánimo positivo, de forma similar con el 19% piensa que generar hábitos de trabajo ayuda, no obstante el 4% manifiesta que hay que motivar.

## **Interpretación**

El mejoramiento productividad mediante el fortalecimiento de las competencias y habilidades se refiere a desarrollar un plan de aprendizaje seguido de la práctica de habilidades, lo que permite detectar que aéreas de oportunidad tiene cada persona y que habilidades requiere desarrollar. El clima laboral está relacionado con el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano influye en la satisfacción y por ende en la productividad.

El mantener el ánimo positivo promueve actitudes y comportamientos favorables que estimula lograr las metas. También en las empresas existen hábitos, como llegar diez minutos antes, mantener limpio el puesto de trabajo, no interfieran asuntos personales obteniendo como resultado un agradable clima laboral, mejorar la productividad.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El programa SPSS permite administrar bancos de datos de manera eficiente y desarrollar perfiles de usuarios, hacer proyecciones, a demás SPSS permite capturar y analizar los datos sin necesidad de depender de otros programas. (María Belen Castañeda, 2010, pág. 15).

La correlación Spearman (Rho de Spearman) permite conocer el grado de asociación entre ambas variables, es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables (Alejandra Mondragón, Mónica Barrera, 2014)

##### ➤ Establecer la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

$H_0$ = El proceso del Know How influye en la creación de valor de las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico de la Provincia de Tungurahua

$H_1$ = El proceso del Know How no influye en la creación de valor de las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico de la Provincia de Tungurahua

##### ➤ Calcular el estadístico de prueba

Para este trabajo se escogió como estadístico de prueba de correlación de Spearman. Por lo que, para el cálculo se escogió algunas de las preguntas aplicadas del cuestionario de trabajadores que corresponden a las variable independiente es decir al proceso del Know How.

Teniendo en cuenta que en la tabla de valores refleja cinco valoraciones, por lo que se aplicó este método:



Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

➤ Paso 1: Frecuencias observadas

**Tabla 26: Frecuencias Observadas**

EVALUACIÓN PREGUNTAS	NUMERO DE ENCUESTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
1	2	0	3	19	79	103
2	3	0	6	23	71	103
3	0	1	5	17	80	103
4	2	0	2	21	78	103
5	0	0	3	24	76	103
6	1	0	3	22	77	103
7	1	1	4	18	79	103
8	4	0	5	25	69	103
9	0	0	7	21	75	103
10	1	0	7	23	72	103
11	1	0	5	25	72	103
12	3	0	6	27	67	103
13	2	0	6	19	76	103
14	3	0	8	15	77	103
15	0	0	2	25	76	103
16	0	0	5	25	73	103
17	4	0	4	26	69	103
18	4	2	4	23	70	103
19	8	3	3	24	65	103
20	8	2	3	14	76	103
21	5	1	5	24	68	103
22	5	1	5	19	73	103
23	11	0	3	26	63	103
24	11	1	3	22	66	103
25	28	1	1	20	53	103
26	28	1	1	20	53	103

**Elaborado por:** Nataly Naranjo (2018)

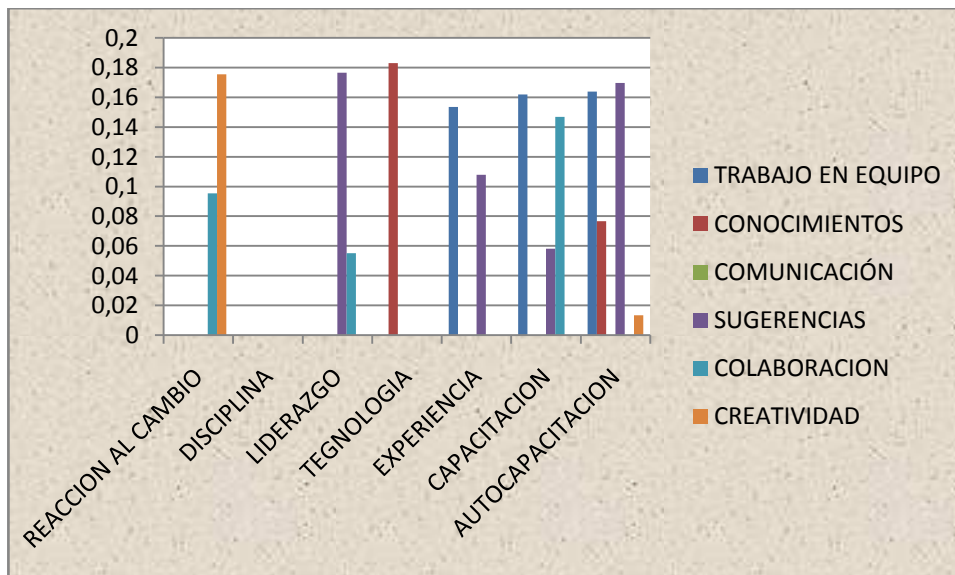
➤ Paso 2: Correlación de Spearman

**Tabla 27: Correlación**

	REACCION AL CAMBIO	DISCIPLINA	LIDERAZGO	TEGNOLOGIA	EXPERIENCIA	CAPACITACION	AUTOCAPACITACION
TRABAJO EN EQUIPO	,256**	,215*	,265**	,221*	,153	,162	,164
CONOCIMIENTOS	,309**	,220*	,197*	,183	,324**	,326**	,077
COMUNICACIÓN	,315**	,224*	,460**	,269**	,204*	,367**	,316**
SUGERENCIAS	,269**	,196*	,177*	,261**	,108	,058	,170
COLABORACION	,095	,214*	,055	,283**	,346**	,147	,195*
CREATIVIDAD	,175	,357**	,262**	,293**	,234*	,309**	,013

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).



### ➤ Paso 3: Escalas

- 1) Perfecta  $R = 1$
- 2) Excelente  $R = 0.9 \leq R < 1$
- 3) Buena  $R = 0.8 \leq R < 0.9$
- 4) Regular  $R = 0.5 \leq R < 0.8$
- 5) Mala  $R < 0.5$  (6)

### ➤ Paso 4: Formulación de la regla de decisión

El coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0,

#### **Interpretación:**

- Valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece.
- Cuando el valor es 0.0, no hay correlación

### ➤ Paso 5: Toma de decisión

Se acepta la hipótesis de investigación: El proceso del Know How influye en la creación de valor de las empresas familiares artesanales del sector metalmeccánico de la Provincia de Tungurahua.

## CAPITULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- ✚ Las empresas artesanales del sector metalmecánico están dadas por prácticas exitosas y no exitosas conocen e investigan el mercado y tipo cliente que quieren atraer, de la misma manera analizan lo que la empresa ofrece a sus trabajadores como es seguridad laboral, incentivos, buen ambiente de trabajo entre otros, a cambio que el trabajador entrega experiencia, iniciativa, liderazgo. Este vínculo se ve reflejado en la productividad de esta manera la empresa está generando valor.
- ✚ Para la valoración know how resulta pertinente la utilización de métodos, índices ya que se establecieron tablas costos de ventas, mano de obra, materiales así como también unidades vendidas, horas laborables, número de trabajadores. Para demostrar el costo asociado a la operación frente a los beneficios.
- ✚ Se pudo evidenciar mediante la prueba del correlación de spearman, que existe una correlación directa entre las dos variables esto nos afirma la necesidad realizar la medición de los indicadores.
- ✚ Los lineamientos de creación de valor están basados en factores de cumplir con las necesidades del cliente y con la mejora de las habilidades, para otórgale un alto grado de competitividad en el ámbito nacional.

- ✚ La creación de valor en las empresas familiares se basan directamente a los beneficios económicos, dejando a un lado la supervivencia, la capacidad de generar empleo más estable o una mayor importancia de estrategias de responsabilidad social. Estas acciones terminan reflejándose a largo plazo convirtiéndose en una ventaja de valoración con respecto a otra empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- ✚ Indicar que no todos los recursos de las empresas familiares permiten alcanzar y mantener una ventaja competitiva. Además, si estos no son identificados y gestionados no proporcionarán ventaja competitiva alguna. Por tanto, los recursos de las empresas familiares, deben evaluarse sistemáticamente para determinar su efecto individual en la generación del resultado.
- ✚ Efectuar un seguimiento, de la capacitación y auto capacitación de los trabajadores para fortalecer sus competencias y habilidades dentro de la productividad, para alcanzar el nivel de especialización requerido en los puestos a desempeñar.
- ✚ Esquematizar los incrementos salariales de acuerdo a las necesidades de la empresa tomando en consideración el rendimiento, tendencias de mercado, experiencia y habilidades.
- ✚ Demostrar la aplicabilidad o no de los índices de productividad para la valoración de los activos intangibles (know how) y evidenciar las particularidades y limitaciones.
- ✚ Seleccionar los índices de productividad, tomando en consideración, ventas mano de obra, entre otros.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título**

Medición del valor agregado mediante índices de productividad de las empresas artesanales del sector artesanal metalmecánico de la ciudad de Ambato

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

Empresas artesanales del sector metalmecánico

##### **6.1.3 Beneficiarios**

31 Propietarios de las empresas artesanales de la ciudad de Ambato

##### **6.1.4 Ubicación**

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Cantón. Ambato

### **6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: 01 Abril del 2018

Fin: 30 Abril del 2018

### **6.1.6 Equipo Técnico**

Tutor: Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire Mg.

Investigadora: Ingeniera Nataly Alejandra Naranjo Morales

### **6.1.7 Costo**

\$ 1.611,75

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Las empresas familiares en la provincia de Tungurahua tienen como finalidad cubrir las necesidades, este tipo de empresa nace por la iniciativa donde se explota un pequeño capital, habitualmente existe una relación de dependencia de sus proveedores y clientes, las posibilidades de cambio, crecimiento, implementación de tecnología, se la realiza con la única intención de progresar económica y conservarlo para alguno de sus hijos.

La empresa familiar artesanal es permanente en la trasmisión de los valores familiares, la unidad y armonía forma parte de sus principales características, también se puede evidenciar que los padres se preocupan por darles un mejor estilo de vida a sus hijos sin embargo en muchas de estas empresas en sus inicios forman a sus hijos mayores de manera diferente de como lo hacen con sus hijos menores en relación al tiempo libre, nivel de estudio, deportes, entre otras.

Ambato, ubicada en el centro del país es considerada una de las ciudades más productivas de la Sierra, la diversidad de los materiales que se fabrican son innumerables, el esfuerzo de nuestros artesanos ha sido permanente, especialmente para ser reconocidos por la calidad de sus productos.

Existen alrededor de 186 ramas artesanales, entre las más conocidas se encuentran zapatería, talabartería, curtiduría, **metalmecánica**, mecánica automotriz, mecánica eléctrica, chapistería, electricidad automotriz, pintura automotriz, tapicería automotriz, aluminio y vidrio, alfañique, adornos para hogar, floristería, belleza, peluquería, peluquería canica, confitería, corte y confección, bordado, confección de ropa deportiva, modista, sastrería, ropa interior, ebanistería, pintura de construcciones, elaboración vinícola, elaboración de productos lácteos, chef, diseño gráfico, imprentas, fibra de vidrio, panadería, entre otras

En nuestra ciudad las empresas familiares artesanales, la mayoría de ellas se encuentran delegadas a sus hijos primogénitos, los padres emprendedores suelen relacionar el conocimiento que se adquiere con un hecho de desventaja o ventaja que lo aprendieron de forma personal, esto hace que transmitir dichas enseñanzas sea difícil pero no imposible, básicamente son cosas que aprenden en la práctica que resultan de gran valor para diferenciarse del resto.

El know-how, término abreviado de la expresión en inglés “to Know how to do it” (saber cómo hacer algo), procede de la experiencia, el know how es el complemento de lo que un industrial no puede saber por el solo, está representando métodos, datos que no son de dominio público, (Dominguez, 2011)

Las empresas son conscientes de la importancia del Know How, aunque muchas de ellas desconocen este término, han desarrollado durante años esfuerzos para diferenciarse de la competencia y darle valor a la empresa en actividades como son producir y vender. Muchos de estos conocimientos no son patentables ni registrables



como propiedad intelectual pero si son considerados como secretos industriales o comerciales.

El know how no siempre es algo intangible, pueden ser herramientas adquiridas o adaptadas que con el paso del tiempo son consideradas maquinaria especial para realizar un proceso específico, una base de datos que ha pasado por varios cambios y modificaciones, servicios que se han efectuado de forma exclusiva. Aunque estas técnicas y conocimientos se emplean en diversos tipos de empresas es bastante común verlos en áreas como la tecnología, informática, ingeniería y otros ámbitos más específicos como el diseño, la moda, la planificación de proyectos entre otros, es decir cada empresa tiene algo que le **diferencia de los demás**.

Las empresas familiares artesanales trabajan día a día para evitar que los empleados se lleven los secretos a los que ha tenido acceso o que su competencia destruya su empresa llevándose deslealmente a sus empleados.

En nuestro país el 28 de Diciembre de 2006 se promulgó la Ley de Propiedad Intelectual (LPI) cuyo Libro IV (Arts. 284 a 287)) define los actos de competencia desleal, enumera y da los conceptos de ciertos actos que constituyen competencia desleal, inclusive con respecto a la información no divulgada, y confiere a los afectados por los actos de competencia desleal las mismas acciones que tienen los perjudicados por violación de sus derechos de propiedad intelectual, inclusive las acciones cautelares.

Si hablamos de intangibles es referimos a aquellas cosas que son de índole cualitativa, que aparentemente pueden parecer personales y que tienen algún impacto en las conductas de las personas dentro y/o fuera de la empresa

Los activos intangibles dentro de las empresas son elementos que influyen en sus procesos, pero también se valoran económicamente. En el Plan General de

Contabilidad se los define como “*activos monetarios sin aspecto físico susceptible de valoración económica*” es decir, a pesar de no tener presencia material son capaces de generar valor para la empresa.

El conocimiento práctico sobre la forma de hacer o lograr algo con facilidad y eficiencia, aprovechando al máximo los esfuerzos y experiencias acumuladas es un arte o técnica, los intangibles comprenden aquellos recursos obtenidos por la empresa que carecen de naturaleza material, e implican un derecho o privilegio impugnabile a terceros, de cuyo ejercicio o explotación se obtienen beneficios económicos (Valencia M. T., 2009).

Es importante que estemos conscientes que el capital humano que hace que el éxito y la calidad estén presentes.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de la presente propuesta, medición del valor agregado mediante índices de productividad, permitirá a los propietarios de las empresas artesanales del sector metalmecánico.

Conocer la productividad de acuerdo al rendimiento de las labores encomendadas a los trabajadores y la asociación de los conocimientos básicos, técnicos y habilidades, mismos que permiten ser más eficientes dentro de las actividades de las empresas quienes son las que aprovechan y proveen de conocimientos.

Los beneficiarios en forma directa son los propietarios de las empresas artesanales de la ciudad de Ambato, con lo que lograríamos establecer los índices de productividad que permiten determinar la eficiencia de las operaciones de las empresas,

relacionando la producción de productos con el consumo de recursos necesarios para producirlos.

La propuesta presentada es de importancia ya que sin desmerecer no existen indicadores aplicados directamente al sector metalmeccánico artesanal, para con ello resaltar, el desarrollo de las capacidades productivas, generación de estrategias, dotación de instrumentos de comercialización, inversión de tecnología e infraestructura, conocimiento desde un punto de vista de especialización y finalmente la creación de valor.

De igual importancia dar a conocer que la adecuada aplicación de los índices de productividad permite establecer algunos beneficios:

- Establecer el volumen de los recursos para el aumento de la producción
- Identificar una área ineficiente para mejorar la producción
- Determinar el momento debería realizarse el cambio del proceso productivo.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Analizar el valor agregado mediante el uso de índices de productividad de las empresas artesanales del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato, con la finalidad de obtener un valor promedio del sector y poder compararlo con el valor general de la provincia y nacional.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los parámetros necesarios para el cálculo de índices de productividad
- Calcular el valor agregado de las empresas en el sector analizado
- Calcular la productividad media laboral de las empresas del sector analizado.
- Calcular el Costo laboral unitario de cada empresa del sector.
- Obtener un valor promedio de los índices calculados y compararlos con los mismos índices a nivel provincial y nacional

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Factibilidad Tecnológica**

Dado a la facilidad que hoy en día se cuenta con computadores, software, acceso a internet, y otros dispositivos que facilitan el procesamiento de la información, el presente estudio cuenta con todas las facilidades técnicas para su desarrollo e implementación por parte tanto de las organizaciones beneficiarias como del equipo investigador. Además cuenta con todos los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y demás, principales para lograr alcanzar los objetivos previstos.

### **6.5.2 Factibilidad Organizacional**

El sector analizado en esta propuesta, está asociado de diferentes formas, lo cual facilita la obtención de información en forma grupal, ya que muchas están registradas en la Junta del Artesano, otras en la Cámara Artesanal de Tungurahua, Federación de Artesanos, entre otras. Esta estructura funcional de tipo formal facilita las relaciones

entre las empresas, de tal manera que provoca un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor eficiencia y coordinación en la ejecución de la propuesta.

Además se debe considerar que cada una de las empresas analizadas tienen una facilidad para las relaciones entre la gerencia, empleados y personal, lo cual es de gran importancia para obtener la información de forma real, eficiente y veraz.

### **6.5.3 Factibilidad Económica – Financiero**

La presente propuesta al ser un análisis de las metodologías existentes es un trabajo de investigación que se realiza in situ, por lo que no necesita de grandes recursos económicos para su realización, siendo lo necesario la movilización, investigación bibliográfica, materiales, recursos humanos. De esta manera todos los recursos económicos son cubiertos por el investigador.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **➤ Índice de productividad**

El índice de productividad no es más que el valor numérico con que se designa o denomina a la productividad, resulta evidente que mejor será la situación del objetivo en análisis, mientras mayor sea el índice de productividad, lo cual se lograra por cualquiera de los siguientes caminos, productos de un sencillo análisis matemático de tal relación:

- a) Aumentar la producción manteniendo constantes los recursos
- b) Disminuir los recursos manteniendo constante la producción
- c) Aumentar la producción en una proporción tal que sea mayor al coeficiente decrecimiento de los recursos. (Curillo, 2014, pág. 19)

### ➤ **Media**

La media y la varianza son estadísticos que se estiman a partir de una o varias muestras obtenidas de una población. La media es clasificada como una medida de posición central y la varianza como una medida de dispersión. La mayoría de las funciones estadísticas (univariadas, multivariadas y bayesianas) que se utilizan para describir y modelar datos, frecuentemente consideran dentro de su estructura matemática a la media y la varianza, resaltando la importancia de éstas en el ámbito estadístico. Sin embargo, lo anterior, en ocasiones, no es bien reconocido y comprendido a plenitud, debido a una falta de claridad e interpretación que se tiene de sus conceptos (Cervantez & Hernandez, 2011)

### ➤ **Desviación estándar**

Como podemos observar, en el mundo de hoy necesitamos conocer con detalle un conjunto de datos, no basta con conocer solo las medidas de tendencia central, sino que necesitamos conocer también la desviación que representan los datos en su distribución respecto de la media aritmética de dicha distribución, con objeto de tener una visión de los mismos más acorde con la realidad a la hora de describirlos e interpretarlos para la toma de decisiones de la empresa.

La desviación estándar o desviación típica ( $\sigma$ ) es una medida de centralización o dispersión para variables de razón (ratio o cociente) y de intervalo, de gran utilidad en la estadística descriptiva. Se define como la raíz cuadrada de la varianza. Junto con este valor, la desviación típica es una medida (cuadrática) que informa de la media de distancias que tienen los datos respecto de su media aritmética, expresada en las mismas unidades que la variable. Se caracteriza por ser el estadígrafo de mayor uso en la actualidad. (Callao, 2011)

### ➤ **Productividad**

Es un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos. La productividad es clave para la creación de riqueza, ya que unos mayores beneficios permiten invertir en la mejora de los recursos productivos, como nuevas tecnologías (autofinanciamiento), que le dará ventaja competitiva en el mercado e incrementar los sueldos, lo que acrecentará el volumen de la demanda agregada, que se traduce en dinamización de la economía. (Miranda & Toirac, 2010, pág. 248).

### ➤ **Valor agregado**

Desde hace muchos siglos filósofos y economistas han discutido el concepto de valor económico. Pero se debe diferenciar entre la definición de precio y la de valor, ya que no son sinónimos aunque muchas veces los usemos como tales. Entonces debemos entender como precio al valor pecuniario o monetario en que se estima algo, en cambio valor se entiende como el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer una necesidad, es decir, el valor no está en el producto sino en la satisfacción del cliente.

El concepto de valor agregado tiene su origen a mediados de los años 50, cuando empieza aplicarse en los sistemas de contabilidad nacional para calcular el valor agregado en las economías mundiales.

Según Castellano y Goizueta el valor agregado es la diferencia entre la producción y el consumo intermedio y representa la contribución de la mano de obra y el capital al proceso productivo, concepto directamente vinculado con el producto interno bruto

(PIB), ya que mide el total del valor agregado de todas las unidades institucionales de la economía de un país. Según el diccionario de Oxford el valor agregado es el monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales. Así mismo la FAO lo define como la diferencia entre lo que cuesta poner un producto de determinadas características en el mercado y lo que el cliente está dispuesto a pagar por él o lo que éste percibe como valor (Salvador, 2016)

#### ➤ **Ventas Netas**

Dentro de los términos de ventas se debe diferenciar los siguientes: ventas totales, ventas netas y costo de ventas.

Las ventas netas son el resultado que se obtiene de restarle a las ventas totales las devoluciones sobre ventas y las rebajas sobre ventas.

Las ventas totales son el valor total vendido durante un período determinado.

En cambio, el costo de venta representa el costo de adquisición de la mercadería vendida durante un período determinado, que se determina sumando el valor de la adquisición de la mercadería existente a las compras realizadas durante el período lo que nos da como resultado la mercadería disponible para la venta, por último a esta disponibilidad le restamos el costo de la mercadería que nos queda al finalizar el período y el resultado es el costo de venta.

#### ➤ **Mano de Obra**

La mano de obra, como uno de los componentes en el proceso productivo, aparece como una de las variables que afectan la productividad, uno de los objetivos de todas las empresas es ser más competitivos, mejorando la productividad de sus procesos productivos, se hace necesario conocer los diferentes factores que afectan la mano de obra, clasificándolos y determinando una metodología para medir su afectación en los



rendimientos y consumos de mano de obra de los diferentes procesos de producción. (Botero, 2002, pág. 11).

Sin embargo se debe considerar lo siguiente:

- **Rendimiento de mano de obra.**

Es la relación existente entre lo producido y los medios empleados tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros. Es decir que es resultado del tiempo utilizado para obtenerlos, cuando menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Por otro lado en el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metastareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo. (Saldaña, 2013)

- **Consumo de mano de obra.**

Se define como la cantidad de recurso humano en horas-Hombre, que se emplea compuesta por uno o varios operarios de diferente especialidad, para ejecutar completamente la cantidad unitaria de alguna actividad.

El consumo de mano de obra se expresa normalmente en hH / um (horas - Hombre por unidad de medida) y corresponde al inverso matemático del rendimiento de mano de obra.

La eficiencia en la productividad de la mano de obra, puede variar en un amplio rango que va desde el 0%, cuando no se realiza actividad alguna, hasta el 100% si se presenta la máxima eficiencia teórica posible. (Botero, 2002, pág. 11) .

- **Tiempos muertos**

Optimizar el tiempo y recursos asignados a sus colaboradores, radica en optimizar tiempos muertos, en evitar los Jefes se ahoguen realizando trabajos operativos que le impiden apoyar y mejorar procesos críticos e indispensables que toda empresa tiene pendiente tales como: inducción del nuevo personal contratado, introducción a las responsabilidades del nuevo puesto de trabajo, presentación formal del puesto de trabajo, clientes internos, entre otros

Asimismo, se debe realizar evaluaciones de desempeño del nuevo personal enfocadas a medir su integración dentro de la empresa y conocer sus impresiones, criterios y consejos. (VÉLEZ, 2015, pág. 66)

- **Productividad media laboral**

La productividad laboral mide la relación entre la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo y la producción obtenida o vendida. Para medir éste índice existen dos procedimientos.

El método principal de medición es aquél que relaciona la cantidad de producto obtenido o vendido con el número de horas hombre trabajadas durante un periodo determinado, ya sea en una unidad productiva, en un sector de actividad económica o en un país.

También la productividad laboral puede medirse a través de la relación entre la cantidad vendida y el número de trabajadores ocupados.

Esta relación permite evaluar el rendimiento de una unidad productiva en un período determinado. Si en el transcurso del tiempo aumenta la relación entre el volumen vendido y la magnitud del trabajo incorporado, ello significa que el producto promedio del trabajo mejora; si disminuye, entonces el trabajo promedio produce menos. Un aumento de la productividad laboral ocurre cuando la producción se eleva en un porcentaje mayor que el factor trabajo; también cuando la cantidad producida disminuye, pero las unidades de trabajo bajan a un ritmo superior; asimismo, cuando el factor trabajo aplicado es el mismo y aumenta el volumen producido: o bien si se aplican menores unidades de trabajo y el nivel de producción se sostiene. La situación contraria (una reducción del producto promedio) se presenta cuando la producción decrece al mismo tiempo que el factor trabajo aumenta, se mantiene constante o disminuye con menor intensidad. Asimismo, la productividad laboral baja si la producción aumenta y el trabajo también lo hace, pero en mayor medida (Inegi, 2010)

### ➤ **Costo laboral**

Un indicador complementario al índice de productividad laboral es el costo laboral por unidad producida o costo laboral unitario.

Para calcular este indicador, primero se dividen las remuneraciones totales entre el número de horas hombre trabajadas (o entre el número de trabajadores), obteniéndose las remuneraciones medias, y mediante su comparación en el tiempo se calculan los índices correspondientes. Este índice se divide entre el índice de productividad laboral o producción media.

### ➤ **Materia Prima**

La materia es la sustancia básica que compone cada uno de los elementos que se encuentran en el mundo y pueden ser naturales o creados por el hombre. Se define entonces a la materia prima como un recurso natural que puede pasar por diferentes etapas de producción para convertirse en un producto intermedio o terminado. Por lo cual son los componentes fundamentales de productos manufacturados tanto para productos industriales, domésticos y/o alimentos.

La materia prima se convierte así en un elemento comercial indispensable que se comercializa a nivel mundial, recorriendo desde donde se origina hasta donde se utiliza en la producción. De esta manera se llega a distribuir a nivel mundial porque no todos los países son capaces de producir todo lo que necesitan. Su producción depende de muchos factores, tanto como el clima, las estaciones, recursos naturales como artificiales. Y su demanda también está influida por una serie de interacciones entre los factores económicos y los hábitos de los consumidores. Por esta razón los precios de las materias primas son fluctuantes.

Por lo tanto, una materia prima es todo bien que es transformado durante un proceso de producción hasta convertirse en un bien de consumo. Las materias primas son el primer eslabón de una cadena de fabricación, y en las distintas fases del proceso se irán transformando hasta convertirse en un producto apto para el consumo. En el mundo de la inversión se conoce también como commodity. La principal característica de las materias primas es justamente la falta de tratamiento a la que se han visto sometidas por parte de la actividad humana, es decir, su cercanía al estado natural en el que se encontraban antes de ser explotadas.

De esta manera se puede deducir la diferencia entre materiales de fabricación y materia prima, ya que los materiales son productos fabricados desde sus materias primas para su posterior utilización en un nuevo producto terminado

## ➤ Costo

(Lemus, 2010, pág. 13) Generalmente, por Contabilidad de Costos se entiende cualquier técnica o mecánica contable que permita calcular lo que cuesta fabricar un producto o prestar un servicio

El desembolso económico puede corresponder a un Costo o específicamente a un Gasto. Serán Costos los desembolsos causados en el proceso de fabricación o por la prestación de un servicio: sueldos y salarios del personal de la planta de producción, materias primas, servicios públicos relacionados con el proceso productivo, etc.

- **Clasificación de los costos**

- **Costo de producción**

- Son los que se generan durante el proceso de transformar la materia prima en un producto final.

- ❖ **Materia Prima Directa.**- Son todos los materiales que pueden identificarse cuantitativamente dentro del producto y cuyo importe es considerable.
    - ❖ **Mano de Obra Directa.**- Es la remuneración en salario o en especie, que se ofrece al personal que interviene directamente para la transformación de la materia prima en un producto final.
    - ❖ **Costos Indirectos de Fabricación.**-Denominados también carga fabril, gastos generales de fábrica o gastos de fabricación. Son aquellos costos que intervienen dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final y que son distintos a material directo y mano de obra directa.

- **Costos de administración**

Son los que se originan en el área administrativa

- **Costos de distribución o ventas**

Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el consumidor final. (Medina R. A., 2017, pág. 17)

➤ **Eficiencia**

(Godínez, 2013, pág. 11) Se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr cierto nivel de producción.

Además la eficacia mide el funcionamiento o la capacidad del sistema organizativo, más que el logro o no de los objetivos. Para Blanca Avellón Naranjo, la eficiencia es la situación en la que se combina los factores productivos para un nivel de precios dados, de forma que se minimizan los costos de producción (Naranjo, 2015, pág. 174).

➤ **Eficacia**

(Mokate, 2002, pág. 4) Corresponde al cumplimiento de metas y objetivos o a la satisfacción de la necesidad que motivó el diseño y desarrollo de la iniciativa, sin importar los costos y el uso de recursos. La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos.

De manera que eficacia es el propósito, a que se aspira puede lograrse bajo condiciones ideales, es decir, que favorezcan al máximo su consecución. Cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo

condiciones ideales y éste se consigue bajo las condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos. (Quintero, 2017)

### ➤ **Efectividad**

Se considera al logro de los resultados propuestos en forma oportuna. Es el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles (materiales, dinero, personas), en la consecución de los resultados esperados. Es la conjunción de eficacia y eficiencia. Se le define como la óptima relación existente entre los productos, servicios o resultados alcanzados y el uso que se hace de los recursos. (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2017, pág. 13).

Además se supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin desperdicio de tiempo y dinero es el logro de los resultados programados con los costos más razonables posibles. (Mejia, 2016, pág. 2)

## **6.7 METODOLOGÍA O MODELO OPERATIVO**

Sector artesanal metalmecánico de la ciudad de Ambato

### **6.7.1 Antecedentes**

Cada una de las regiones del país, aprovecha al máximo la ubicación geográfica, producción de la zona, infraestructura, vocaciones productivas, su capacidad para innovar y poner en práctica la tecnológica. Tungurahua se caracteriza por ser la economía más grande de la zona 3 del país, con el 91 % de empresas familiares (Villarreal, 2017) Según datos del Banco Central del Ecuador, los sectores más importantes y representativos de la economía de Tungurahua son el comercio, metalmecánica, construcción y transporte.

La actividad económica local mediante procesos participativos de actores públicos y privados , se ha desarrollado ventajas comparativas locales para propiciar un clima de negocios que favorezca, la creación del valor agregado, el fomento de las exportaciones, el mejoramiento de la productividad y la creación de empleos y de ingresos (Planificación, 2015, pág. 19)

### **6.7.2 Objeto social**

Incrementar la participación de los artesanos dentro del sector productivo nacional, como generadora de mejores empleos y mayores ingresos incrementando su participación en la economía nacional



### 6.7.3 Datos de productividad de las empresas

**Tabla 28: Datos Económicos de las Empresas Familiares Artesanales**

<b>DATOS ECONÓMICOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR</b>				
<b>No.</b>	<b>Ventas</b>	<b>Mano de Obra</b>	<b>Materiales</b>	<b>Número de Trabajadores</b>
1	\$ 38.000,00	\$1 8.000,00	\$ 12.000,00	4
2	\$ 83.000,00	\$ 27.390,00	\$ 38.180,00	4
3	\$ 67.000,00	\$ 22.780,00	\$ 27.470,00	5
4	\$ 84.000,00	\$ 17.760,00	\$ 46.200,00	5
5	\$ 47.520,00	\$ 10.800,00	\$ 19.200,00	2
6	\$ 98.500,00	\$ 31.080,00	\$ 32.940,00	7
7	\$ 76.000,00	\$ 21.000,00	\$ 35.000,00	5
8	\$ 48.600,00	\$ 6.240,00	\$ 25.000,00	1
9	\$ 97.880,00	\$ 37.800,00	\$ 39.000,00	9
10	\$ 59.000,00	\$ 11.280,00	\$ 28.500,00	3
11	\$ 72.000,00	\$ 16.680,00	\$ 34.000,00	4
12	\$ 55.840,00	\$ 12.840,00	\$ 28.000,00	3
13	\$ 57.000,00	\$ 9.600,00	\$ 31.920,00	2
14	\$ 73.500,00	\$ 13.680,00	\$ 44.000,00	3
15	\$ 49.800,00	\$ 14.400,00	\$ 10.500,00	3
16	\$ 62.000,00	\$ 13.680,00	\$ 35.000,00	3
17	\$ 49.000,00	\$ 9.600,00	\$ 19.600,00	2
18	\$ 65.000,00	\$ 13.320,00	\$ 29.250,00	3
19	\$ 75.000,00	\$ 18.480,00	\$ 38.250,00	4
20	\$ 30.000,00	\$ 8.760,00	\$ 16.000,00	2
21	\$ 67.000,00	\$ 18.240,00	\$ 32.160,00	3
22	\$ 52.000,00	\$ 9.840,00	\$ 25.480,00	2
23	\$ 69.000,00	\$ 13.680,00	\$ 33.810,00	3
24	\$ 78.000,00	\$ 15.400,00	\$ 48.780,00	3
25	\$ 68.000,00	\$ 17.760,00	\$ 37.400,00	4
26	\$ 65.000,00	\$ 10.080,00	\$ 33.800,00	2
27	\$ 81.000,00	\$ 15.120,00	\$ 42.930,00	3
28	\$ 46.000,00	\$ 9.360,00	\$ 25.000,00	2
29	\$ 76.000,00	\$ 16.200,00	\$ 38.240,00	3
30	\$ 53.000,00	\$ 10.200,00	\$ 25.970,00	2
31	\$ 42.000,00	\$ 8.880,00	\$ 21.840,00	2

**Elaborado por:** Nataly Naranjo (2018)

## **6.7.4 Fórmulas utilizadas en los cálculos de índices de productividad**

### **6.7.4.1 Definiciones:**

*VA = VALOR AGREGADO*

*V = VENTAS*

*MP = MATERIA PRIMA = MATERIALES*

*# TRAB = NUMERO DE TRABAJADORES*

*CL = MANO DE OBRA = COSTO LABORAL*

*PML = PRODUCTIVIDAD MEDIA LABORAL*

*CLU = COSTO LABORAL UNITARIO*

*CCL = COMPETITIVIDAD DEL COSTO LABORAL*

### **6.7.4.2 Formula del valor agregado en %**

$$\% VA = \frac{V - MP}{V} \times 100$$

### **6.7.4.3 Productividad media laboral**

$$ML = \frac{VA}{\# TRAB}$$

#### **6.7.4.4 Costo laboral unitario**

$$CLU = \frac{CL}{V}$$

#### **6.7.4.5 Competitividad costo laboral**

$$CCL = \frac{VA}{CL}$$

### 6.7.5 Cálculos de índices de productividad y resultados

Tabla 29: Cálculo de Índices de productividad

CALCULO DE ÍNDICES DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO DE LA CIUDAD DE AMBATO									
No.	Ventas	Mano de Obra	Materiales	Número de Trabajadores	VALOR AGREGADO	% VALOR AGREGADO	PRODUCTIVIDAD MEDIA LABORAL	COSTO LABORAL UNITARIO	COMPETITIVIDAD DEL COSTO LABORAL
1	\$ 38.000,00	\$ 18.000,00	\$ 12.000,00	4	\$ 26.000,00	68%	\$ 6.500,00	47%	1,44
2	\$ 83.000,00	\$ 27.390,00	\$ 38.180,00	4	\$ 44.820,00	54%	\$ 11.205,00	33%	1,64
3	\$ 67.000,00	\$ 22.780,00	\$ 27.470,00	5	\$ 39.530,00	59%	\$ 7.906,00	34%	1,74
4	\$ 84.000,00	\$ 17.760,00	\$ 46.200,00	5	\$ 37.800,00	45%	\$ 7.560,00	21%	2,13
5	\$ 47.520,00	\$ 10.800,00	\$ 19.200,00	2	\$ 28.320,00	60%	\$ 14.160,00	23%	2,62
6	\$ 98.500,00	\$ 31.080,00	\$ 32.940,00	7	\$ 65.560,00	67%	\$ 9.365,71	32%	2,11
7	\$ 76.000,00	\$ 21.000,00	\$ 35.000,00	5	\$ 41.000,00	54%	\$ 8.200,00	28%	1,95
8	\$ 48.600,00	\$ 6.240,00	\$ 25.000,00	1	\$ 23.600,00	49%	\$ 23.600,00	13%	3,78
9	\$ 97.880,00	\$ 37.800,00	\$ 39.000,00	9	\$ 58.880,00	60%	\$ 6.542,22	39%	1,56
10	\$ 59.000,00	\$ 11.280,00	\$ 28.500,00	3	\$ 30.500,00	52%	\$ 10.166,67	19%	2,70
11	\$ 72.000,00	\$	\$	4	\$ 38.000,00	53%	\$ 9.500,00	23%	2,28

		16.680,00	34.000,00						
12	\$ 55.840,00	\$ 12.840,00	\$ 28.000,00	3	\$ 27.840,00	50%	\$ 9.280,00	23%	2,17
13	\$ 57.000,00	\$ 9.600,00	\$ 31.920,00	2	\$ 25.080,00	44%	\$ 12.540,00	17%	2,61
14	\$ 73.500,00	\$ 13.680,00	\$ 44.000,00	3	\$ 29.500,00	40%	\$ 9.833,33	19%	2,16
15	\$ 49.800,00	\$ 14.400,00	\$ 10.500,00	3	\$ 39.300,00	79%	\$ 13.100,00	29%	2,73
16	\$ 62.000,00	\$ 13.680,00	\$ 35.000,00	3	\$ 27.000,00	44%	\$ 9.000,00	22%	1,97
17	\$ 49.000,00	\$ 9.600,00	\$ 19.600,00	2	\$ 29.400,00	60%	\$ 14.700,00	20%	3,06
18	\$ 65.000,00	\$ 13.320,00	\$ 29.250,00	3	\$ 35.750,00	55%	\$ 11.916,67	20%	2,68
19	\$ 75.000,00	\$ 18.480,00	\$ 38.250,00	4	\$ 36.750,00	49%	\$ 9.187,50	25%	1,99
20	\$ 30.000,00	\$ 8.760,00	\$ 16.000,00	2	\$ 14.000,00	47%	\$ 7.000,00	29%	1,60
21	\$ 67.000,00	\$ 18.240,00	\$ 32.160,00	3	\$ 34.840,00	52%	\$ 11.613,33	27%	1,91
22	\$ 52.000,00	\$ 9.840,00	\$ 25.480,00	2	\$ 26.520,00	51%	\$ 13.260,00	19%	2,70
23	\$ 69.000,00	\$ 13.680,00	\$ 33.810,00	3	\$ 35.190,00	51%	\$ 11.730,00	20%	2,57
24	\$ 78.000,00	\$ 15.400,00	\$ 48.780,00	3	\$ 29.220,00	37%	\$ 9.740,00	20%	1,90
25	\$ 68.000,00	\$ 17.760,00	\$ 37.400,00	4	\$ 30.600,00	45%	\$ 7.650,00	26%	1,72
26	\$ 65.000,00	\$ 10.080,00	\$ 33.800,00	2	\$ 31.200,00	48%	\$ 15.600,00	16%	3,10
27	\$ 81.000,00	\$ 15.120,00	\$ 42.930,00	3	\$ 38.070,00	47%	\$ 12.690,00	19%	2,52
28	\$ 46.000,00	\$ 9.360,00	\$	2	\$ 21.000,00	46%	\$ 10.500,00	20%	2,24

			25.000,00						
29	\$ 76.000,00	\$ 16.200,00	\$ 38.240,00	3	\$ 37.760,00	50%	\$ 12.586,67	21%	2,33
30	\$ 53.000,00	\$ 10.200,00	\$ 25.970,00	2	\$ 27.030,00	51%	\$ 13.515,00	19%	2,65
31	\$ 42.000,00	\$ 8.880,00	\$ 21.840,00	2	\$ 20.160,00	48%	\$ 10.080,00	21%	2,27
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.985.640,00</b>	<b>\$ 479.930,00</b>	<b>\$ 955.420,00</b>	<b>103</b>	<b>\$ 1.030.220,00</b>	<b>1613%</b>	<b>\$ 340.228,10</b>	<b>743%</b>	<b>70,83</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>\$ 64.052,90</b>	<b>\$ 15.481,61</b>	<b>\$ 30.820,00</b>	<b>3,32</b>	<b>\$ 33.232,90</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 10.975,10</b>	<b>24%</b>	<b>2,28</b>
<b>VALOR MÍNIMO</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>\$ 6.240,00</b>	<b>\$ 10.500,00</b>	<b>1,00</b>	<b>\$ 14.000,00</b>	<b>37%</b>	<b>\$ 6.500,00</b>	<b>13%</b>	<b>1,44</b>
<b>VALOR MÁXIMO</b>	<b>\$ 98.500,00</b>	<b>\$ 37.800,00</b>	<b>\$ 48.780,00</b>	<b>9,00</b>	<b>\$ 65.560,00</b>	<b>79%</b>	<b>\$ 23.600,00</b>	<b>47%</b>	<b>3,78</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>	<b>\$ 16.525,98</b>	<b>\$ 6.914,29</b>	<b>\$ 9.486,08</b>	<b>1,62</b>	<b>\$ 10.372,01</b>	<b>9%</b>	<b>\$ 3.393,38</b>	<b>7%</b>	<b>0,52</b>

Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

## 6.7.6 Tablas y gráficos comparativos

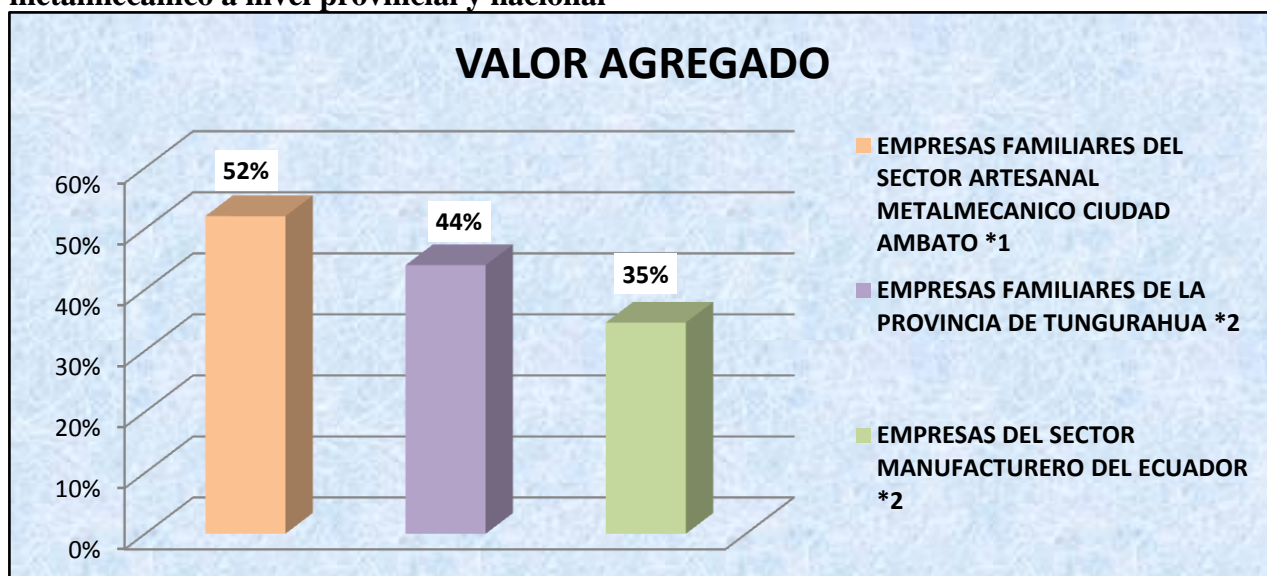
**Tabla 30: Comparación de indicadores del sector a nivel provincial y nacional**

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR ARTESANAL METALMECÁNICO CIUDAD AMBATO *1	EMPRESAS FAMILIARES DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA *2	EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DEL ECUADOR *2
<b>VALOR AGREGADO %</b>	52%	44%	35%
<b>PRODUCTIVIDAD MEDIA LABORAL</b>	\$ 10.975,10	\$ 14.259,88	\$ 34.664,00
<b>COSTO LABORAL UNITARIO</b>	24%	24%	10%
<b>COMPETITIVIDAD COSTO LABORAL</b>	2,28	3,45	3,60
*1	INFORMACIÓN GENERADA EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO		
*2	INFORMACIÓN OBTENIDA DE LA REVISTA MKG DESCUBRE 7ma EDICIÓN		

**Elaborado por:** Nataly Naranjo (2018)

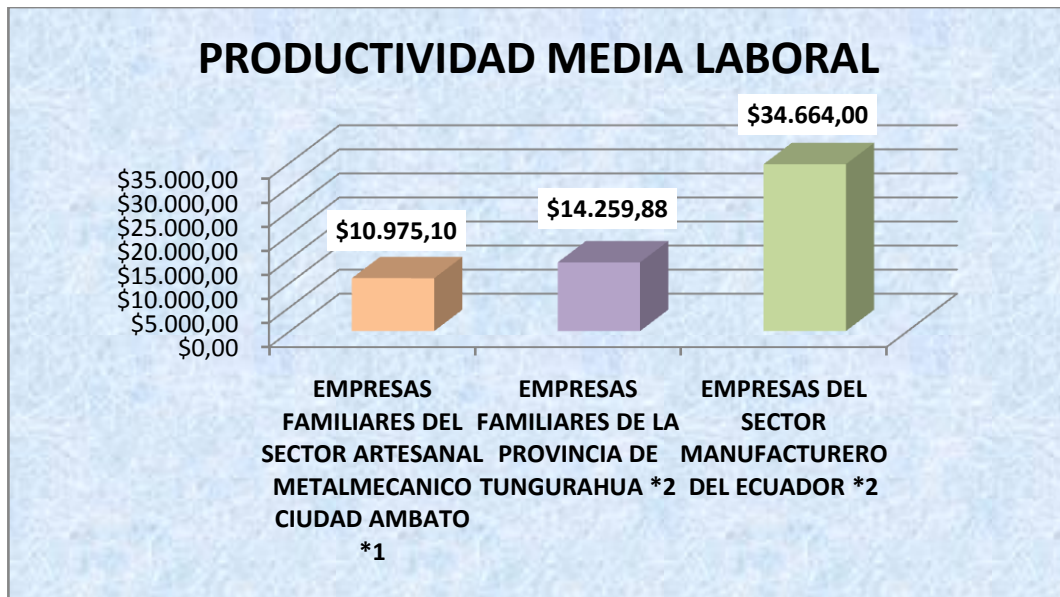
**Datos Tomados** (Santamaría Freire, Santamaría Díaz, & Verdesoto Velastegui, 2016, pág. 81)

**GRÁFICO 28: Valor agregado de la comparación del sector artesanal metalmeccánico a nivel provincial y nacional**



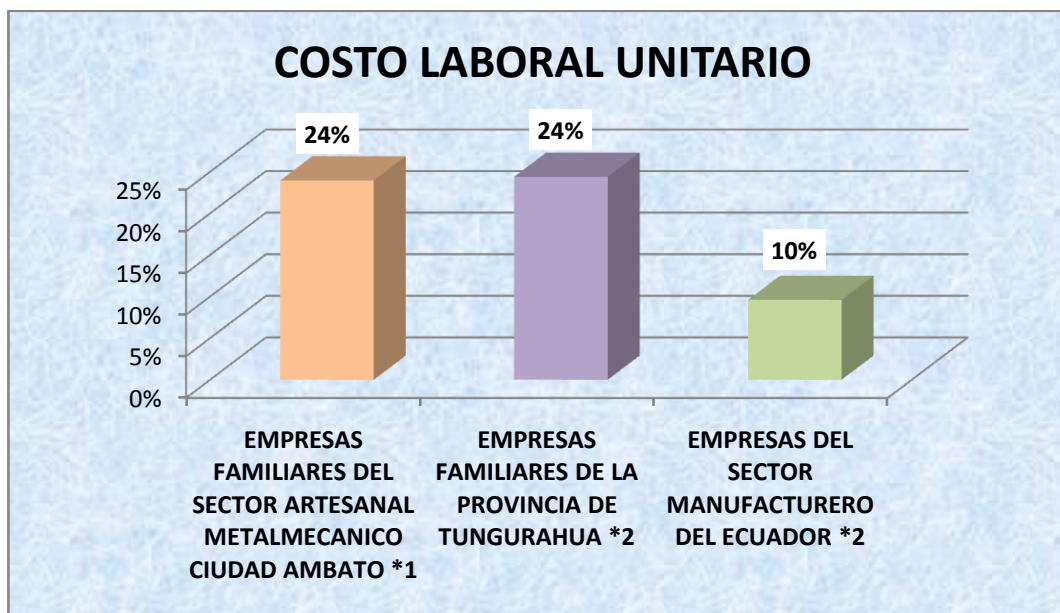
**Elaborado por:** Nataly Naranjo (2018)

**GRÁFICO 29: Productividad media laboral comparación del sector artesanal metalmecánico a nivel provincial y nacional.**



Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

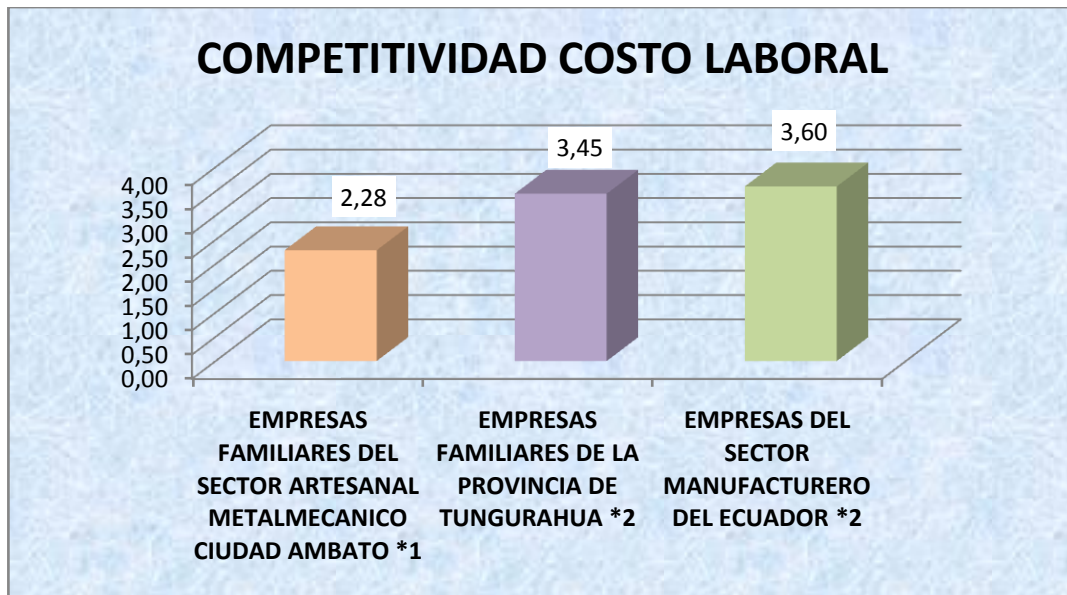
**GRÁFICO 30: Costo laboral unitario comparación del sector artesanal metalmecánico a nivel provincial y nacional**



Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)



**GRÁFICO 31: Competitividad costo laboral comparación del sector artesanal metalmecánico a nivel provincial y nacional.**



Elaborado por: Nataly Naranjo (2018)

### 6.7.7 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta que el sector analizado pertenece al sector artesanal, cuya característica es la producción unitaria o por pequeños lotes y ventas inferiores a 100000 dólares, a diferencia del sector manufacturero de la pequeña, mediana y gran industria.

Por esta razón se analizar en las tablas de cálculos y resultados que el valor promedio de ventas es de 64.052,90 dólares con un mínimo de 30000 y un máximo de 98.500 dólares. La mano de obra con un promedio de 15.481,61 dólares con un mínimo de 6240 y un máximo de 37800 dólares. Y la materia prima con un promedio de 30.820 dólares, con un mínimo de 10.500 dólares y un máximo de 48.780 dólares. Lo cual significa que existiendo una dispersión de datos muy parecida entre la mano de obra y los materiales, existe una dispersión más amplia en el rango de las ventas con una desviación estándar de 16.525,98; lo cual nos da a conocer la variabilidad entre una y otra empresa en cuanto a su margen de ganancia. Esto se da, porque en el sector

artesanal metalmecánico se puede tener mano de obra calificada con un salario mucho más elevado que la mano de obra normal de un operario que no tiene mucha experiencia; pero la diferencia se ve en los resultados de su trabajo por lo cual algunas empresas producen mucho más que otras utilizando la misma cantidad de mano de obra.

También se debe recalcar que el sector analizado cuenta con mano de obra calificada y no calificada en un número promedio de 3 trabajadores con un mínimo de uno y un máximo de 9.

En cuanto al valor agregado teniendo en cuenta que es la diferencia entre las ventas y la materia prima, se tiene un promedio para el sector metalmecánico de la ciudad de Ambato del 52 % con respecto a las ventas, cuyo valor es alto en comparación con el valor promedio de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua 44% y con el del sector manufacturero a nivel nacional 35%, esto se debe a que el rubro de materia prima en este sector no es elevado.

La Productividad media laboral con un promedio en el sector analizado de 10.975,10 dólares/trabajador que no es más que el valor agregado por cada trabajador, es un valor bajo con respecto al valor promedio de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua de 14.259,88 y al valor promedio de las empresas del sector manufacturero del país con un valor de 34.664 dólares/trabajador. Lo que significa que la mano de obra utilizada en el sector metalmecánico es mucho mayor que los demás sectores incluso a nivel nacional. Y esto se demuestra con la producción en serie que utilizan desde las PYMES hasta la gran industria.

El Costo laboral unitario con un promedio del 24 % para las empresas familiares del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato, es muy similar al de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua con el 24,4% y mayor al de las empresas

del sector manufacturero a nivel del país. Es decir, el rubro de mano de obra con respecto a las ventas es similar entre las empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato y el de las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, pero totalmente distinto al del sector manufacturero del país; de esta manera, se puede evidenciar la diferencia entre la mano de obra en el sector artesanal y familiar que es una producción por unidades o máximo por batch con la de una producción en serie de las empresas manufactureras del país.

Por último analizando la competitividad costo laboral se obtiene un valor bajo de 2,28 para el sector analizado con respecto a 3,45 de las empresas familiares de la provincia y 3,60 a nivel nacional. Esto se da, debido que el rubro de mano de obra es representativo para el sector analizado, a pesar que el valor agregado es más alto para este sector.

## 6.7.8 CONCLUSIONES

- ✚ Las empresas familiares artesanales del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato, producen un valor agregado superior al de las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua y de las empresas manufactureras del País, lo cual nos predice la importancia que tiene la mano de obra en este sector.
- ✚ Existe una gran dispersión en los valores agregados de las empresas del sector analizado, lo que significa que no hay homogeneidad en su trabajo, puesto que unas tiene más mano de obra que otra pero al mismo tiempo menos producción o viceversa.
- ✚ De acuerdo a los resultados de índices de productividad se puede decir que el rubro de mano de obra en el sector artesanal metalmecánico de la ciudad de Ambato es el de mayor importancia por lo cual se debe gestionar el mismo con el objeto de mejorar la productividad de las empresas.
- ✚ Al ser la mano de obra uno de los factores más importantes en la productividad de las empresas familiares del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato se debe potencializar en cuanto a su capacitación, habilidades, creatividad, entre otros, con el objetivo de homogenizar la mano de obra en el sector y de esta manera aumentar la productividad del mismo.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

### 6.8.1 Presupuesto

Ítem	Cantidad	Precio Unitario	Total
<b>A) Recursos Humanos</b>			
Investigador	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Encuestador	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Asesor	1	\$ 600,00	\$ 600,00
<b>B) Materiales</b>			
Esferos	4	\$ 0,40	\$ 1,60
Lápiz	6	\$ 0,40	\$ 2,40
Borrador	2	\$ 0,50	\$ 1,00
Papel bond	Global	\$ 20,00	\$ 20,00
Tinta impresora	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Copias	Global	\$ 20,00	\$ 20,00
<b>C) Equipos</b>			
Computadora	100	\$ 0,20	\$ 20,00
Internet	100	\$ 0,40	\$ 40,00
Impresora	Global	\$ 10,00	\$ 10,00
<b>D) Otros gastos</b>			
Transporte	Global	\$ 50,00	\$ 50,00
Anillados	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Empastado	Global	\$ 50,00	\$ 50,00
<b>E) Imprevistos</b>			
Gastos no considerados	5%		\$ 76,75
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.611,75</b>

Autor: Naranjo Nataly (2018)

Los recursos financieros que se emplearan para la realización del presente trabajo, son fondos propios del investigador ascienden a \$1.611,75.

### **6.8.2 Equipo investigador**

El equipo investigador está integrado por:

Tutor:                   Ingeniero Edwin Javier Santamaría Freire Mg.

Investigadora:        Ingeniera Nataly Alejandra Naranjo Morales

## 6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

**Tabla 31: Previsión de la evaluación**

Fases	Actividades	Tiempo	Responsables	Objetivos	Recursos
Elaboración de los índices de productividad	-Selección y recolección de información -Revisión y análisis de la información obtenida	Una semana	Empresas familiares artesanales Investigadora	Verificar la productividad mediante la aplicación de los indicadores.	Suministros tecnológicos Asesoramiento especializado.
Establecer si las empresas artesanales del sector metalmecánico son productivas.	Determinar los índices a aplicar Verificar los datos de la productividad a nivel nacional	Una semana	Propietarios de las empresas Investigadora	Determinar el establecimiento de cambios generados por los índices de productividad a partir de la comparación entre el sector metalmecánico a nivel nacional.	Recursos materiales Recursos financieros
Socializar los índices de productividad	Acudir a las sesiones mensuales para poner en conocimiento el objetivo de la aplicación de los índices de productividad.	Una semana	Investigador Secretarías de la Junta del artesano, Cámara artesanal de Tungurahua, Federación de Artesanos	Informar sobre los índices de productividad obtenidos a los propietarios de las empresas artesanales.	Recursos tecnológicos Asesoramiento.
Aplicación de los índices de productividad	Convocatoria a los propietarios de las empresas artesanales según las sedes a las que pertenecen.	Una semana	Investigadora	Analizar e interpretar las oportunidades del sector de acuerdo a la productividad obtenida en los índices	Transporte Materiales de oficina

**Elaborado por:** Nataly Naranjo (2018)

### 4.3 Bibliografía

- Martínez Guillen, M. (2003). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mc Graw Hill.
- (2006). (2014).
- Abdul, N. (2010). *CAPITAL RELACIONAL: El poder de las relaciones*. Colombia.
- Administrador. (5 de Mayo de 2016). FAMIEMPRESA es la potencia laboral de Tungurahua. *La Hora*, págs. <https://lahora.com.ec/noticia/1101964503/empresas-familiares-son-un-puntal-en-el-desarrollo-de-la-provincia>.
- Aguilar, 2. F. (2010). El Contrato de Know How: Apuntes acerca de sus elementos esenciales. *Revista Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*, 21-25.
- Alberto, G. C. (2009). *Los senderos del Marketing*. España: Edyson.
- Alcaide, J. C. (2010). Fidelización de los clientes. En J. C. Alcaide, *Fidelización de los clientes* (pág. 12). Madrid: ESIC.
- Alcántara, J. L. (2011). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS*. Mexico.
- Alejandra Mondragón, Mónica Barrera. (2014). USO DE LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN EN UN ESTUDIO DE INTERVENCIÓN EN FISIOTERAPIA. *Ibero americana*, 98-104.
- Alfaro Beltrán, F., & Alfaro Escobar, M. (1999). *Diagnósticos de productividad por multimomentos*. Barcelona: Marcombo.
- Alfonzo Ortega Giménez, J. L. (2015). *Plan de Internacionalización Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alvarado, M. L. (Julio de 2009). 4 tácticas para encontrar la empatía con el cliente. *Satisfacción y servicio al cliente*.
- Alvarez, C. (2005). *emagister.com*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.emagister.com/curso-10-claves-ser-vendedor-exitoso/relacion-cliente>



- Alvarez, C. V. (2011). Hacia un nuevo modelo de valoración de intangibles. *CORPORATE EXCELLENCE*, 4/18.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: CIS.
- Amat, J., & Corona, J. (2007). *El Protocolo familiar*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- América, U. d. (2011). *Coaching Gerencial*. Bogota.
- Amigo, A. V. (2016). El rol del docente en la era digital. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado* , 103-114.
- Amoroso Garcés, S. M. (2013). *El marketing de servicios y su impacto en el desarrollo organizacional en la Casa de la Cultura de la ciudad de Ambato* . Ambato: UTA, Facultad de Ciencias Administrativas.
- Anaya, E. Y. (2011). Administración de la Producción.
- Andersen, A. (04 de 2008). *Gestion del conocimiento*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.gestiondelconocimiento.com/web/gestion-del-conocimiento;jsessionid=A92E8F396370C3AFC98CAF6E153599E4>
- Andrade, M. (2012). *Heterogeneidad Estructural, Brechas de la Productividad y Cambio Estructural en Ecuador*. <http://repositorio.educacionsuperior.gob.ec/bitstream/28000/263/1/T-SENESCYT-0032.pdf>: Universidad Autónoma de Madrid .
- Andre, P. (2013). Herramientas y enfoques empresariales .
- ARANA. (2007). *www, scribd.com*. Obtenido de [www, scribd.com](http://www, scribd.com)
- Araujo, A. (febrero de 2013). *el comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.ec/negocios>
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. Editorial Episteme.
- Armstrong, M. (2014). *10th edition HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. London and Philadelphia: Kogan Page .
- Armstrong, P. K. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Bogota: norma.
- Aronoff, C., McClure, S., & Ward, J. (2011). *Family bussines sucesion*. Washintong DC: Palgrave Macmillan US.
- Arraut, L. C. (2010). Gestión de calidad de innovación. *Escuela de Administración de Negocios*, 8.

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas- AECA. (2011). *Marco normativo internacional de valoración*. Madrid.
- Astudillo, G. R. (3 de Septiembre de 2015). *Metodología de la Investigación*. Recuperado el 16 de 9 de 2017, de <https://prezi.com/jpaktru1rb-9/metodologia-de-la-investigacion/>
- Atom. (5 de 2010). *Estadística e investigación* . Recuperado el 28 de 8 de 2018, de <http://estadisticainvestigacion.blogspot.com/2010/05/estadigrafo.html>:  
<http://estadisticainvestigacion.blogspot.com/2010/05/estadigrafo.html>
- Ayla, J. C. (2010). *Manual de competencias básicas en gestión: programa de certificación de competencias laborales*. Buenos Aires: CINTEFORD.
- Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar.
- Barquero José Daniel, R. d. (2007). *Marketing de clientes*. España.
- Barrantes Echeverría, R. (2000). *Investigación: Un camino al conocimiento*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia EUNED.
- Barros, I. B. (2014). *La familiaridad Dinámica de las empresas familiares* (num 42 ed.). Madrid, Madrid, España: Grupo Yllera Universia Business Review.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Pearson Educacion.
- Bernardez, M. (2007). *conceptos y herramientas para la mejora, creacion e incubacion de nuevas organizaciones*. Indiana: authorHouse .
- Bitan, M. (lunes de diciembre de 2013). *La estrategia competitiva*. Obtenido de La estrategia competitiva: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx>
- Blanch, J. M., Espuny, M. j., Gala, C., & Artiles, A. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: UOC.
- Boluda, I. K. (2009). El valor del cliente. En I. K. Boluda, *La venta relacional* (pág. 75). Madrid: ESIC.
- Bonta, P., & Farber, M. (2008). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogota: Norma.
- Bontis, N. (2008). "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field". *Journal of Technology Management*, . Vol. 18.
- Bookshop, O. O. (2007). Human Capital: How what you know shapes your life. OECD ISBN-92-64-029095.

- Borden, N. (noviembre de 2009). *marketing mix*. Obtenido de marketing mix: [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)
- Botero, L. F. (2002). Análisis de Rendimientos y consumos de mano de obra en actividades de construcción. *Revista Universidad EAFIT No.128*, 9-22.
- Bouloc, P. (1976). *Dirección por objetivos estrategias para su implantación*. Barcelona: Tecnicos asociados.
- Bounafina, P. (03 de mayo de 2013). *www.valorescorporativosgt.com*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de valores corporativos: <http://www.valorescorporativosgt.com/>
- Bravo, J. (2006). Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios. En J. Bravo, *Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicios* (pág. 111). España: Santos.
- Brooking, A. (2007). *El capital intelectual. Ediciones*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Bueno, E. (2009). *LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*:.  
 BUENO, E. O. (2003). “Hacia un modelo integrador de los procesos de negocio, conocimiento y aprendizaje en las organizaciones”. Salamanca.
- Burgoa, T., & Herrera, E. &. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *Daena: International Journal of Good Conscience ISSN 1870-557X*, 01-22.
- Burgos, E. (2010). Marketing Relacional. En E. Burgos, *Business Pocket* (pág. 16). España: Gesbiblo.
- Busso, L. M. (2008). ¿Como determinamos nuestras necesidades de personal? Action Group.
- Cabanellas de las Cuevas, G. (2004). *Régimen Jurídico de los Conocimientos Técnicos* (Vol. I). Buenos Aires, Argentina: Heliasta.
- Calahorrano/, P. (29 de 5 de 2017). 10 consejos para que las empresas familiares prosperen. *Revista Líderes*, págs. <http://www.revistalideres.ec/lideres/diez-consejos-empresas-familiares-prosperen.html>.
- Callao, U. N. (2011). Estadística Aplicada. En *Capítulo 6* (pág. 229). Callao, Perú.
- Calvache, D. (2011). *Visualreport.net*. Recuperado el Abril de 2013, de [https://www.google.com.ec/search?hl=es&biw=1366&bih=667&noj=1&client=psy-ab&q=objetivos+empresariales&oq=objetivos+empresariales&gs\\_l=serp.3..0l](https://www.google.com.ec/search?hl=es&biw=1366&bih=667&noj=1&client=psy-ab&q=objetivos+empresariales&oq=objetivos+empresariales&gs_l=serp.3..0l)

10.4345.8204.1.8705.25.16.1.6.7.2.271.2343.5j5j6.16.0...0.0...1c.1.8.serp.F9s  
cUgttIk8

- Calzada, J. M. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *FORUM Empresarial* Vol. 13, Núm. 2, 23-43.
- Camacaro, P. R. (2010). *APROXIMACIÓN A LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN CASTRENSE VENEZOLANA. (CASO: AVIACIÓN MILITAR VENEZOLANA)*. Venezuela.
- Camacho, N. (24 de Agosto de 2016). Citas bibliográficas ¿para qué son? *Idunn Editorial.*, 1.
- Camacho, Z. (2011). Relaciones Laborales Conceptos Generales y Tipología Internacional Por el autor: Georges Spyropoulos . *Sistema de Relaciones de Trabajo. Conformación y Evolución de los Actores Laborales*.
- Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana.* (2011). Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROEC-AS2011-AUTOMOTRIZ.pdf>
- Camino, R. d. (1999). *La Definición de Sostenibilidad, Las Variables Principales Y Bases Para Establecer Indicadores*. España: CATIE. .
- Campos Freire, F. (2011). *El nuevo escenario mediático* . España: comunicaiion social.
- Carayannis, E., Samara, E., & Bakouros, Y. (2015 ). *Innovation Management Through Management of Knowledge and Education. Springer International Publishing Switzerland 2015 ISBN 978331911241-1, 27-46.*
- Cardona, H. A. (2014). *Empresas familiar*.
- Cardonaa, H. A., & Balbin, D. R. (2014). *La empresa familiar, protocolo y la sucesion*.
- Carlos Luna Rivera. (2017). *LAS 20 EMPRESAS FAMILIARES MAS GRANDES DEL MUNDO. Efectivo Blog Seminario Económico de Prensa Libre.*
- Carlos, J. (2007). *mercadeo*. Espana: Levinson.
- Carlos, J. (Octubre de 2010). *Psicología y empresa.com*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- Carrión Maroto, J. (2007). *estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

- Casillas, J. C., & Díaz, C. (2014). La Gestión de la empresa familiar. 88.
- Casillas, J. C., Diaz, C., & Vasquez, A. (2010). La gestion de la empresa familia . 233.
- Cayota, S. (1997). *Gestión para la modernización*. Pomelo.
- Cedeño Gómez, Á. (2005). *Administracion de la empresa*. costa rica: Universalidad estatal a Distancia.
- Centeno, M. (10 de Octubre de 2011). *sistemas-de-planificacin-de-recursos-empresariales*. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de sistemas-de-planificacin-de-recursos-empresariales: <http://www.slideshare.net/maykelcenteno/sistemas-de-planificacin-de-recursos-empresariales>
- Cervantez, P., & Hernandez. (2011). Media, Varianza y Desviación Estandar. En P. Cervantez, & Hernandez, *Estadístico* (pág. 1).
- Chace Peterson, W. (2015). Las 25 empresas familiares mas grandes del mundo. *Forbes Satff*, 5.
- Chapa, N. E. (Septiembre de 2009). VALORACIÓN DE EMPRESAS. *Valoración de empresas*. Lima, Peru.
- Charan, R. (2007). *Know-How Leader Summaries*. Crown Business.
- CHILE, U. D. (2012). "*CALIDAD DE VIDA LABORAL*". CHILE.
- Chonillo, L. (3 de 7 de 2011). Las industrias del pais sufren por la falta de mano de obra calificada. *el comercio*, págs. [www.elcomercio.com/actualidad/negocios/industrias-del-pais.html](http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/industrias-del-pais.html).
- Chorres, H. B. (2014). El contrato de Know How o de provisión de conocimientos técnicos: Aspectos a ser considerados para su regulación normativa. *REVISTA IUS ET PRAXIS*, 407 - 457.
- Clad, R. (2007). El Mejoramiento de la Productividad en el Sector Público. . *Revista Clad*, 8.
- Clemente Rodríguez Sabiote, O. L. (2005). TEORÍA Y PRÁCTICA DEL ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS PROCESO GENERAL Y CRITERIOS DE CALIDAD. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, 133-154.
- Cobo Escobar, J. X. (2012). *El desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la ciudad de Ambato*. . Ambato: UTA, Facultad de Ciencias Administrativas.

- Combeller, C. R. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. México: Jabaz.
- Companys, R., & Corominas, A. (1988). *Planificación y rentabilidad de proyectos industriales*. España: Marcombo.
- Comunicación. (2009). *¿Qué es la comunicación empresarial?* Mexico.
- Copeland, K. y. (2015). *Valuation: measuring and managing the value of companies*. (6. ed., Ed.) New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons. Inc.
- Cordova, E. R. (2012). *Modelo de Gestión del talento Humano para la Subsecretaría de Planificación del Ministerio de Defensa Nacional y las Relaciones Interpersonales*. Ambato.
- Corey Stern. (14 de Julio de 2015). The 21 biggest family-owned businesses in the world. *Business Insider*.
- CORIDEAS. (6 de Mayo de 2011). *www.lahora.com.ec*. Recuperado el 8 de Agosto de 2013, de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101205712/-1/%C3%A2%E2%82%AC%CB%9CCreatividad%20para%20la%20innovaci%C3%83%C2%B3n%C3%A2%E2%82%AC%E2%84%A2%20.html#.Ug5hUZI3uAk>
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Coronado, M. d. (2004). “*El Diseño de un Plan de Comercialización para las ventas de la Empresa de Licores San Fernando, Cantón Pelileo*”. Guatemala .
- Corporation, K. M. (Junio de 2009). *Conceptmaps.it*. Recuperado el 29 de Marzo de 2013, de <http://www.conceptmaps.it/KM-Enterprise-esp.htm>
- Corrales, E. R. (2002). *Concepto de la administración de personal*. Colombia.
- Cortés, M. E. (2002). *Estrategia en la gestión de recursos humanos*.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la Atención al cliente*. Ideas Propias.
- Covey, S. R. (2015). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Planeta.
- Curillo, M. R. (2014). Análisis y propuesta de mejoramiento de la productividad de la fabrica artesanal de hornos industriales FACOPA. *Universidad Politecnica Saieciana Sede Cuenca*, 1-186.
- Cuscatlán, A. M. (31 de marzo de 2017). *Manual de Evaluación del Desempeño Laboral - AMAC*. Recuperado el 27 de 8 de 2018, de <http://www.antiguocuscatlan.gob.sv/transparencia/uploads/Evaluaci%C3%B3>

n\_del\_Desempe%C3%B1o\_Laboral-AMAC-  
Actualizado\_al\_31\_de\_marzo\_2017.pdf:  
[http://www.antiguocuscatlan.gob.sv/transparencia/uploads/Evaluaci%C3%B3n\\_del\\_Desempe%C3%B1o\\_Laboral-AMAC-Actualizado\\_al\\_31\\_de\\_marzo\\_2017.pdf](http://www.antiguocuscatlan.gob.sv/transparencia/uploads/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral-AMAC-Actualizado_al_31_de_marzo_2017.pdf)

Daiane Cezário Jonos<sup>1</sup>, O. (2015). ROTATIVIDADE DE PESSOAL: ESTUDO EM UMA EMPRESA DE TERCEIRIZAÇÃO. *http://portal.estacio.br/docs/revista-horus/2015/HORUS\_2015\_OK\_DAIANE.pdf* *Administração na Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos (daiane\_jonos@hotmail.com)*, 1-20.

Davenport, T. H. (1997). Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies. *Knowledge and Process Management Volume 4 Number 3*, 187 - 208

Del Valle, J., Aranguren, I., Alcérreca, C., De la Cerda, J., Elosua, M., Fabre, J., y otros. (2010). *Sucesión en la empresa familiar*. México: LID Editorial mexicana.

Deloya, A. E. (2009). *Monografías*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos61/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml>

demonhhhem. (Octubre de 2012). *www.definicionABC*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de [www.definicionABC: http://www.definicionABC.com/economia/gestion-empresarial.php](http://www.definicionABC.com/economia/gestion-empresarial.php)

Dias de santos. (1995). *Diagnostico de la empresa*. madrid: MAPCAL.

Diccionario de Marketing, d. C. (2009). *Cliente*.

Díez, D. A. (2009). *Gestión de los Recursos Humanos*.

Dion, G. (2004). *Recursos Humanos*.

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC\\_AS2013\\_METALMECANICA.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/11/PROEC_AS2013_METALMECANICA.pdf)

Distancia, U. a. (2011). *Galeon*. Recuperado el 2013, de <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

Dodero, S. (19 de julio de 2017). *Universidad del CEMA*. Obtenido de [https://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://www.ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf)

- Dominguez, D. C. (2012). *Reformulaciones en el ámbito de la innovación dentro del EES*. Madrid: Visión Libros.
- Dominguez, M. d. (2011). Aspectos Jurídicos de los Contratos de Cesión y Licencia de Know How en Derecho Español. *Revist@e-Mercatoria*, 1-33.
- Domínguez1, Y. S. (7 de 3 de 2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 14 de 9 de 2017, de Escuela Nacional de Salud Pública volumen 33: [http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33\\_3\\_07/spu20207.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol33_3_07/spu20207.htm)
- Doyle, M. (2017). La empresa familiar tiene retos de gestión. *Revista Lideres*, 1.
- Ducci, M. A. (2007). “*El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*”, en: *Formación basada en competencia laboral*. Montevide.
- Durán, D. (12 de Septiembre de 2017). 6 Razones: Capacitación de personal. *Revista Recursos Humanos.com*.
- Duro, A. M. (01 de Marzo de 2006). *calidad de vida laboral*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de calidad de vida laboral: [http://www.fcjs.urjc.es/geap/Web\\_Alumnos/Informaci%C3%B3n%20Alumnos/Programas%20URJC/programas\\_anteriores/LICENCIATURA%20EN%20CIENCIAS%20DEL%20TRABAJO/5%C2%BA%20curso/Calidad%20de%20Vida%20Laboral/2005-2006/CalidadVidaLaboral.2%C2%BA.06-5.pdf](http://www.fcjs.urjc.es/geap/Web_Alumnos/Informaci%C3%B3n%20Alumnos/Programas%20URJC/programas_anteriores/LICENCIATURA%20EN%20CIENCIAS%20DEL%20TRABAJO/5%C2%BA%20curso/Calidad%20de%20Vida%20Laboral/2005-2006/CalidadVidaLaboral.2%C2%BA.06-5.pdf)
- E., S., & f, P. (2011). Sucesiones de empresa familiar . 1.
- Echevarría, S. G. (2005). *Introducción a la Ecnomía de la empresa*.
- Edenred. (2018). <https://www.edenred.es/blog/como-evaluar-rendimiento-empleados/>. Recuperado el 27 de 8 de 2018, de 4 formas de evaluación del desempeño laboral: <https://www.edenred.es/blog/como-evaluar-rendimiento-empleados/>
- Edvinsson, L. M. (2003). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Edvinsson, L. M. (2008). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Ediciones Gestión, S.A.
- Edwin, S., & F, P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 1-11.



- Empresas, G. d. (28 de Noviembre de 2011). *gestion.tvinnovacion-empresarial*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de [gestion.tv/innovacion-empresarial/](http://gestion.tv/innovacion-empresarial/)
- Encinas, u. a. (2009). *Politica empresarial*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Ergonomista. (Marzo de 2009). Recuperado el Febrero de 2013, de <http://www.elergonomista.com/motivacion130107.html>
- Erika del Pilar Ascencio Jordán, J. A. (2015). Importancia de la capacitación y el desarrollo del talento humano en el Ecuador,. *Observatorio Economía Latinoamericana*. ISSN: 1696-8352 , Universidad Tecnológica Ecotec.
- Espejo, L. F. (2008). *Mercadotecnia*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Espinoza, S. A. (s.f.). *Diccionario de Economía*. Andrade.
- Etic, S. (octubre de 2008). *Diario de noticias de Social Media*. Obtenido de Diario de noticias de Social Media: <http://www.socialetic.com/definicion-de-plan-de-marketing-partes-del-plan-de-marketing.html>
- Europeas, L. A. (16 de 4 de 2016). las empresas familiares. *Eurocámaras de Ecuador convocan a encuentro sobre empresas familiares*, págs. [www.elcomercio.com/opinion/rafaelcorrea-empresas-opinion-editorial-asambleanaciona.html](http://www.elcomercio.com/opinion/rafaelcorrea-empresas-opinion-editorial-asambleanaciona.html).
- expreso, R. (23 de Enero de 2018). Anuncian mejoras en 19 colegios técnicos. *Expreso*.
- Fabela, J. O. (2013). Las controversias constitucionales y los órganos autónomos.
- Fang, H. y. (2009). *Economía de la empresa*.
- Farina, J. (1993). *Contratos Comerciales Modernos*. Buenos Aires, Argentina: Astrea.
- Fernández López, S., & Rodríguez Sandías, A. (2007). *La práctica de las finanzas de empresa*. España: Delta.
- Fernández Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional*. madrid: Días de Santos.
- Fernandez, F. (2010). *El Valor del Capital Humano en las empresas*.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: Mc Graw Hill.
- Flores, J. G. (2017). La Evaluación De Competencias Laborales . *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 83-107.

- Franco, C. (2013). La capacitación, una inversión necesaria y estratégica. *Tendencias Estratégicas 21*, ISSN 2174-6850.
- Fundación Universitaria Iberoamericana. (2011). *Sucesión y Continuidad de la empresa familiar*. Madrid: Funiber.
- G.Belcher, J. (2006). *Productividad Total*. España.
- Gaitan, M. A. (19 de Mayo de 2015). *Empresa Artesanal* . Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de <https://prezi.com/f3dzt8n-80ru/empresa-artesanal/?webgl=0>.
- Galindo, E. M. (2018). Investigación Correlacional. *Metodología de investigación, pautas para hacer tesis*, 1.
- Gallardo. (2006).
- Gallart, M. A., & Jacinto, C. (2008). “*Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*”. Montevideo.
- Gallo. (2000).
- Gámez, R. (2006). *Comunicación y cultura organizacional en empresas* . UAS.
- García, E. R. (2008). Dinámica del conocimiento tácito. *Revista Venezolana de Investigación*(1), 11.
- García, F. (2004). *El Cuestionario recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México: Limusa.
- García, J. R. (2012). MC. Silvia García García. En M. S. García.
- García, J., & Arregui, T. (2002). *Gestión del conocimiento y empresa*. España: EOI.
- García, S., & Núñez, T. d. (2001). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. Madrid.
- Gerenci. (2012). *Gerenci*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>
- Gestiopolis. (Junio de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el Marzo de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/14/ralCIONESW.htm>
- Gimon, A. (09 de Septiembre de 2006). *www.gestiopolis.com/*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de *www.gestiopolis.com/*: <http://www.gestiopolis.com/>.

- Ginebra, J. (1997). *Las empresa familiares su dirección y continuidad* . México: Panorama Editorial.
- Giovanni Pérez Ortega1, P. T. (2013). LOS ACTIVOS INTANGIBLES Y EL CAPITAL INTELECTUAL UNA APROXIMACIÓN A LOS RETOS DE SU CONTABILIZACIÓN. *SABER, CIENCIA Y Libertad ISSN: 1794-7154 Vol. 8, No.1*, 143-166.
- Godínez, M. Á. (2013). EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. *ANFECA*, 2-19.
- Gómez, M. D. (2008). La relación entre la postura tecnológica de la empresa y su estrategia de conocimiento. Un análisis de su efecto en los resultados. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 17, núm. 4 , 29-54 .
- Gómez, S. M. (2012). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuaderno de Administración, Universidad del Valle*, volumen 28 No. 48, 25-35.
- Gonzalez, J. M. (23 de Febrero de 2007). *www.elsiglodetorreon.com*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de *www.elsiglodetorreon.com*: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/261534.html>
- González, R. M. (s.f.). *Marketing de Servicios*.
- Gosso, F. (2010). Hiper Satisfaccion del cliente. En F. Gosso, *Hiper Satisfaccion del cliente* (pág. 77). Mexico: Panorama Editorial .
- Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(13).
- GUERRERO, M. D. (2011). *OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, ÚTILES*. Ibarra.
- Guillen, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial: Equilibrando Objetivos y Valores*. Madrid: Días de Santos.
- Guillermo Matos, R. C. (2012). *Metodología para la Extracción del Conocimiento Empresarial a partir de los Datos*. Recuperado el Marzo de 2013, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642006000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642006000200011&script=sci_arttext)
- Guillermo Villacrés Cárdenas, M. p. (2012). Las guías académicas de la Biblioteca de Administración y Gerencia (BAG). *GUÍA ACADÉMICA KNOW-HOW Ram Charan*. Norma.

- Guillermo, T. (2015). *Saber Hacer con el Saber*. Bogotá: Topa & Asociados.
- Gura, T. (2015). Pocas empresas familiares sobreviven. *Revista Lideres*, 1.
- Gustavo Adolfo Sierra Romero, M. A. (2014). LO QUE SON Y NO SON LAS EMPRESAS DE TIPO FAMILIAR EN COLOMBIA. *Universidad Pontificia Bolivariana Puente Revista Científica*, 105-110.
- Hansen, M. T. (1999). *What's your strategy for managing knowledge?* Estados Unidos: Harvard Business.
- Harrie Jansen, K. J. (2012). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Sozialforschung / Forum: Qualitative*, 39-72.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo de la vision a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Henry Antonio Arenas Cardonaa, D. R. (2014). Potocolo familiar, sucesion.
- Hernandez, R. (2004). *Metodologia de la Investigaci3n*. La Habana: Varela.
- Hesbert Benavente Chorres . (2002). El “know how” empresarial: más que un contrato. *Editorial Astra*, 1-33.
- Hidalgo, S. (2007). *Habilidades Gerenciales*. España.
- Hiit, M. (2006). *Administraci3n*. Méxco: Pearson Educaci3n.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2007). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. México: Pearsoned.
- Howard, J. A. (1996). *El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Howard, J. A. (1996). *El comportamiento del Consumidor en la Estrategia del Marketing*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Humano, S. d. ( abril de 2018). *Informe sobre evaluaci3n del desempe1o laboral 2017*. Bogotá: Prosperidad Social Gobierno de Colombia.
- Ibarra, C. (05 de Mayo de 2016). *Si se puede Ecuador*. Obtenido de <http://sisepuedeecuador.com/index.php/home-page/economia/112-emprendedores/2365-famiempresa-es-la-potencia-laboral-de-tungurahua>
- Ibarra, D. (2005). *La Organizaci3n emprendedora*. México D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V.

- Ibarra, J. C., & Muñoz, M. A. (1999). Tesis El know How. *Pontifica Universidad Javeriana Facultad de Derecho Civil y Comercial Santa FE Bodoga DC*, 1-190.
- INEC. (2010). *Inec y Senplades presentan el Directorio de Empresas*. Ecuador.
- Inegi. (01 de Septiembre de 2010). *METODOLOGÍA DE CÁLCULO DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de [www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/bibliografia/7AC06BCF.pdf](http://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/bibliografia/7AC06BCF.pdf).
- INEM. (2009). *INEM*. Recuperado el Abril de 2013, de [www.inem.es/](http://www.inem.es/)
- Internacional, S. (Febrero de 2011). *www.seminarium.com*. Recuperado el Agosto de 2013, de <http://www.seminarium.com/ec/noticias/la-innovacion-es-clave-para-una-empresa-destaque-ante-el-resto/>
- Irigoi, M. (2005). *Administración de Personal por competencia*, (pág. 14). Colombia.
- Israel, G. R. (2013). *Modelo de gestion para las empresas familiares*.
- Ivonna S, Lincoln. (1997). Conexiones afines entre los métodos y la investigación de la salud. <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/iee/article/viewFile/16944/14675>, 57-69.
- J.L. Bower, C. B. (2009). *Managing Strategic process, text and cases*. Chicago: Editorial Irwin.
- Jácome, A. E. (2015). Tesis: La productividad empresarial del sector alimenticio y el crecimiento de la economía de la ciudad de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Jaime Rivera, C. (octubre de 2009). *departamento de economia de la empresa*. Obtenido de departamento de economia de la empresa: [http://www.uc3m.es/portal/page/portal/dpto\\_economia\\_empresa/profesores/jaime\\_rivera\\_camino](http://www.uc3m.es/portal/page/portal/dpto_economia_empresa/profesores/jaime_rivera_camino)
- Jamming:, J. K. (2009). *The Art and Discipline of Business*. Creativity.
- Jaramillo, J. (16 de Junio de 2013). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/ecuador-apunta-aplicacion-innovacion-ciencia-tecnologia-sector-empresarial.html>
- Jorge pereira. (2015). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 26 de 3 de 2018, de <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=1080>: <http://www.liderazgoymercadeo.com/articulocont.asp?a=1080>

- Jose Manuel, P. P. (2002). Introduccion al Gobierno y la Gestion Local. En P. P. Jose Manuel, *Introduccion al Gobierno y la Gestion Local* (pág. 96). España: Club Universitario .
- Josefa Gómez de Enterría, A. M. (2010). la comunicacion oral en la empresa. En A. M. Josefa Gómez de Enterría, *la comunicacion oral en la empresa* (pág. 7). Madrid: Arcos libros .
- Kaplan, R. S. (1999). *Cuadro de Mando Integral* (3ra edición ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Keeley, B. (2007). *Capital humano*. Mexico: Castillo.
- Kochansky, J. (2008). “*El sistema de competencias*”. Madrid.
- Koontz, H. (2009). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico.
- Kotler, P. (2005). las preguntas mas frecuentes del marketing. En P. Kotler, *las preguntas mas frecuentes del marketing* (pág. 10). Bogota: Norma.
- La empresa familiar, e. p. (2014). Henry Arenas .
- lahora. (16 de Enero de 2011). *www.lahora.com.ec*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101079646/-1/M%C3%A1s\\_productos\\_innovadores\\_para\\_rama\\_de\\_construcci%C3%B3n\\_.html#.Ug5gb5I3uAk](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101079646/-1/M%C3%A1s_productos_innovadores_para_rama_de_construcci%C3%B3n_.html#.Ug5gb5I3uAk)
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & Daniel, C. M. (2009). *Marketing*. colombia: learning Iberoamérica.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. México: Ediciones Granica S.A.
- Lefebvre, H. (2013). *Lógica formal, lógica dialéctica* (SEGUNDA EDICION ed.). Siglo XXI.
- Leif, E., & Malone, M. (2004). *El capital intelectual* . Bogotá: Norma.
- Lemus, W. J. (2010). *CONTABILIDAD DE COSTOS*. Bogotá: FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR SAN MATEO.
- Leonidas Torres Citraro. (2014). La importancia de los activos intangibles en la sociedad del conocimiento. *Revista La Propiedad Inmaterial n.º 18, Universidad Externado de Colombia*, 5-34.
- Lester, R., Norbert, E., & Mottley, H. (1989). *Control de calidad y beneficio empresarial*. Díaz de Santos.
- Lev. (2003). *Gestión del Capital Intelectual*. Mexico.

- Lewis Carroll, A. T. (2013). Chapter 1 Innovation – What it is and Why it Matters. *www.innovation-portal.info Edition: 5th, Publisher: John Wiley, ISBN: 978-1-118-53859-3, 1-59.*
- Lluga Guananga, X. G. (2011). *La Gestión por Competencias del capital humano y su incidencia en la Productividad en Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato.* Ambato.
- López Cabarcos, M. d., & Grandío Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas.* España: Gesbiblo.
- López, E. A. (24 de Julio de 2011). POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO”. *POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO*”. Culliacan, Sinaloa, Mexico: ISBN-13: 978-84-15547-76-1.
- López, M. (2010). *Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodlogía de la investigación aplicada a la RSC .* Madrid: Gesbiblio S.L.
- Lozano, M. (Marzo de 2000). El protocolo de las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales, 16(74).*
- Luciana Davi Traverso Nodari, F. V. (2010). Aprendizaje a través de la experiencia y la formación de los gerentes de agencias de evento. Un estudio de caso en los municipios de Herval D'Oeste y Joaçaba - SC - Brasil. *Universidade do Oeste de Santa Catarina - Joaçaba, Brasil*, versión On-line ISSN 1851-1732.
- Lugo, r., Hernández, J., Yolanda, N., & ZuloagaYurexi. (08 de Junio de 2008). *Creatividad-empresarial.* Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de Creatividad-empresarial: <http://es.scribd.com/doc/3381141/Creatividad-empresarial>
- Luis Sáez Tonacca1, L. C. (2013). Evaluación de la satisfacción de clientes respecto de la calidad de atención en la Feria Libre N° 2 de la comuna de Quinta Normal, Santiago de Chile. *Idesia arica versión On-line ISSN 0718-3429.*
- Lusminia Alvarado, M. G. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico;su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de la Educación del Instituto Pedagógico de caracas. *Sapiens.Revista Universitaria de Investigación, 187-202.*
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., & Montalvan, G. (2002). *Evaluación Organizacional.* Ottawa: IDB bookstore.

- M.A. y C.P. Martha Silva Domínguez;Dr. Pablo Pérez. (2014). Valuación de activos intangibles. *Contaduría Pública Instituto Mexicano de contadores Públicos*, <http://contaduriapublica.org.mx/valuacion-de-activos-intangibles/>.
- Malone, E. y. (2005). *El capital intelectual*. Barcelona.
- Mantilla B., S. A. (2004). *Capital intelectual & contabilidad del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2015). La competitividad de las pymes manufactureras de Ambato - Ecuador. *Panorama Económico*, 29.
- Manuel Feria. (2010). Consejos para la confección de gráficos científicos. *Cuadernos de la fundación Dr. Antonio Esteve No.20*, 45-56.
- María Ángeles López Cabarcos, A. G. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. España: Netbiblo.
- María Belen Castañeda, A. F. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadístico utilizando el SPSS*. Porto Alegre - Brasil: edipucrs.
- Marín, A. L. (2008). La comunicacino en la empresa y la organizacion. 236.
- Mariño, J. O. (2010). *Efecto mediador de la innovación organizacional en la relación entre el entorno y el desempeño organizacional en empresas de servicios*. . ESADE.
- Martínez, E. R. ( 2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. BBVA.
- Martínez, J. B. (1 de julio de 2011). *Dialnet*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de [file:///C:/Documents%20and%20Settings/familia/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-EIValorDeUnaEmpresaYLaCreacionDeValorEnEsaEmpresa-3816159%20\(2\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/familia/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-EIValorDeUnaEmpresaYLaCreacionDeValorEnEsaEmpresa-3816159%20(2).pdf)
- Martínez, L. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa*. España: Ideaspropias.
- Matin Christopher, A. P. (Marzo de 2008). Marketing Relacional. En A. P. Matin Christopher, *Marketing Relacional* (págs. 51,52). España: Dias de Santos S.A.
- Matute, L. C. (2013). Tesis Aplicación de la lectura crítica en los procesos de lectura. *UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL*, 203.
- Mazariegos, M. I. (Marzo de 2015). Motivación y desempeño laboral. *Tesis de motivación y desempeño laboral* . Quetzaltenango , Guatemala: Universidad Rafael landivar.



- McCarthy, J. (1984). comercializacion un enfoque gerencial. En J. McCarthy, *comercializacion un enfoque gerencial* (pág. 17). Buenos Aires: el Ateneo.
- McFarland, D. E. (2007). *Administración de personal. Teoría y práctica*. México.
- Medina, J. (2006). *Visión compartida de futuro*. Cali - Colombia: Universalidad del valle.
- Medina, R. A. (2017). *Sistemas de costos Un proceso para su implementación*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Meisel D., C. A., Bermeo, H. P., & Oviedo Muñoz, L. (2006). GENERACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CONOCIMIENTO, DELA INNOVACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA "UN MODELO DE APLICACIÓN AL SISTEMA DE OPERACIONES DE UNA PYME MANUFACTURERA". *Scientia et Technica Año XII, No 31, UTP. ISSN 0122-1701*, 165-170.
- Mejía, C. A. (2013). *www.planning.com*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de Documentos planning: <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Mejia, C. A. (2016). Indicadores de Efectividad y eficiencia. *Documentos PLANNING*, 1-4.
- Melquicedec, P. (2014). Protocolo familiar .
- MERCO, E. d. (2017). <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresafamiliar-concepto-y-caracteristicas->. Recuperado el 22 de febrero de 2018
- Merino, M. (2010). *Introduccion a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC editorial.
- Mertens, L. (2005). *Competencia Laboral*. Montevideo: McGraw Hill.
- Mertens, L. (2006). *Cooperación Iberomaericana*. Recuperado el 1 de Abril de 2013, de <http://campus-oei.org/oeivirt/fp/01cap04.htm>
- MetoDeLaInv. (09 de 02 de 2014). *Técnicas de Recolección de Información*. Recuperado el 14 de 09 de 2017, de <http://metodelainv.blogspot.es/>
- Mind. (2010). *Administración de Relaciones con el cliente*.
- Ministerio de Comercio Exterior. (19 de Julio de 2017). *Ministerio de Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/exportar-el-reto-de-las-empresas-familiares/>

- Mintzberg, H. (2001). *El proceso estartegico conceptos, contextos y casos* . Mexico: Camara nacional de la industria.
- Miranda, J., & Toirac, L. ( 2010). INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD PARA LA INDUSTRIA DOMINICANA. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXV, 235-290.
- Moenaert, R., Robben, H., Gouw, P., & León. (s.f.). *Marketing con vision de futuro* . Madrid: ESIC.
- Mokate, K. (2002). EFICACIA, EFICIENCIA, EQUIDAD Y SOSTENIBILIDAD:¿QUÉ QUEREMOS DECIR? *INDES 2002*, 1-37.
- Molina, S. (2010). *Diseño de un protocolo familiar aplicable a la empresa inversiones GDG S.A.* Bogotá D.C.
- Montenegro, M. I., & López, L. (2006). *Interrelacion de la investigación y la docencia en el programa de derecho resultado de un proceso investigativo.* Medellín: Educc Editorial.
- Montenegro, S. (20 de Agosto de 2010). *creatividad-empresarial*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de *creatividad-empresarial*: <http://www.slideshare.net/silviayjuanda/la-creatividad-empresarial>
- Mora, P. (2016). DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA PERMANENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN EL MERCADO GLOBAL.CASO ECUA DOR. *Ciencia y Tecnología*, 42.
- Moreno, D. E. (2016). EL PROTOCOLO FAMILIAR. LA CONTRACTUALIZACIÓN EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS PARA LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.
- Moya, L. (2002). *Introducción a la estadística de la salud*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Munuera, J. L. (2007). *estrategias de marketing*. Pamplona: ESIC.
- Muñoz, P. S. (2008). Gestión del Conocimiento en PYMES. *UPB INVESTIGACION Y DESARROLLO*, 70.
- Muquinche, L. A. (2011). “*Sistema de gestión del talento humano y su incidencia en el nivel de desempeño laboral del personal de la empresa “tierra linda” del cantón pillaró*”. Ambato.
- Murdock. (2013). *Concepto de familia*.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México: LIMUSA.

- Naranjo, B. A. (9 de Septiembre de 2015). LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS ESPAÑOLAS EN LA GESTIÓN . España: file:///C:/Documents%20and%20Settings/familia/Mis%20documentos/Downloads/Tesis822-160223.pdf.
- Natalia Pérez-Fuillera, M.-R. (2017). Conocimiento tácito: características en la práctica enfermera. *GACETA-1544*; No. of Pages6, 1-6.
- Nava, P. B. (2013). *Investigación Cualitativa*. Toluca, Estado de México: Consejo General Editoria ISBN: 968-835-947-5 Universidad Autónoma del Estado de México.
- Navarro, C. (2014). *Epistemología y Metodología*. México: Grupo Editorial Patria.
- Navarro, E. R. (2010). *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Mexico.
- Negocios, R. (21 de Noviembre de 2017). 9 de cada 10 empresas en el Ecuador son familiares. *Diario El Comercio*, págs. www.elcomercio.com/actualidad/empresas-ecuador-manufactura.
- Nery, C. F. (2012). CARACTERIZACIÓN Y CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES AGROPECUARIAS EN LA ZONA PAMPEANA.
- Nestor, B. (2006). *Neuromarketing*. Madrid: Puerto Norte.
- Nestor, B. (2008). *Nuevo Marketing Total*. Buenos Aires: Mc Graw Hill.
- Nevado, D. L. (2008). Indicador Sintético del capital intelectual: humano y estructural. *Revista EURE*, 45-70.
- Nieto, S., & Rodríguez, M. J. (2010). *Investigación y evaluación educativa en la sociedad del conocimiento*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Núñez, F. (2017). ¿Cómo se elabora un cuestionario? *Butletí LaRecerca ISSN: 1886-1946* , 1-9.
- Núñez, P. (2012). *Habilidades Sociales y Humanas*.
- Ochaíta, R. C. (2007). *Valoración de los bienes intangibles en ajustes por precios de transferencia* (Vol. 4). Cuadernos de Formación.
- Olga Pons, N. M. (2009). El modelo Relacional. En N. M. Olga Pons, *Introducción a las bases de datos* (pág. 13). España: Andres Otera Reguera .
- Omotayo, F. O. (2015). Knowled Management as an important tool in Organisational Management : A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 1-23.

- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Libraries at University of Nebraska-Lincoln*, 1-24.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). *Gestión del conocimiento y capital intelectual*. Barcelona.
- Ortega, A. (14 de Febrero de 2015). *ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS*. Recuperado el 24 de Abril de 2018, de <https://prezi.com/zb5el2vk22zy/analisis-e-interpretacion-de-datos/?webgl=0>: <https://prezi.com/zb5el2vk22zy/analisis-e-interpretacion-de-datos/?webgl=0>
- Ortega, J. (2014). *Elementos necesarios para lograr el éxito en las empresas familiares*. Guayaquil.
- Ortiz, F. (2004). *Diccionario de la Metodología de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Oswaldo Cornide, t. d. (Miércoles 29 de 2015 de JULIO de 2015). La mayoría de las PYMES del país son familiares. *pyme LA NACIÓN*, págs. 1-7.
- Pablo, C. (2012). *El Protocolo Familiar como acuerdo parasocial. Su trascendencia en las empresas de familia*. Buenos Aires.
- Paladino, M. (2017). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Barcelona: SOPLA.
- Parra, E. (2003). Estrategias de Ventas y Negociación. En E. Parra, *Técnicas de programación Neurolingüística* (pág. 33). Madrid.
- PatricioNavas. (2001). *Herramientas de Recursos Humanos*. Mexico.
- Paz, H. (2008). *Canales de Distribución*. Buenos Aires: Lectorum.
- Pedro Manuel Rodríguez-Suárez, B. P.-G.-R. (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, sociedad y territorio versión impresa ISSN 1405-8421*, Econ. soc. territ vol.13 no.43 Toluca sep./dic. 2013.
- Peña, L. (1987). *Fundamentos de la Ontología dialéctica*. Madrid: Siglo XXI de España Editores S.A.
- Pérez Cázares, M. (2013). La producción del conocimiento. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento* , 21-30 .
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la calidad empresarial: calidad en los servicios y atención al cliente calidad total*. Madrid: ESIC.

- Perez, G. (2011). *“La Calidad del Servicio y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Cooperativa de Transportes Flota Pelileo”*. Ambato.
- Pérez, P. F., & (Eds.), A. L. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España Una visión de largo plazo*. Madrid: Printed in Spain isbn: 978-84-92937-55-4.
- Pérez3, C. E. (2015). Aproximación a la valoración del know how de una institución del sistema regional de innovación en Antioquia1. *Civilizar 15 (28)* , 151-164.
- Perreault, J. M. (2002). *Planeacion Estrategica*. Mexico: Thompson.
- Peterson-Whithorn, C. (2015 ). Las 25 empresas familiares más grandes del mundo. *Forbes*, Abril 23.
- Philip Kotler, G. A. (2003). *Fundamentos Del Marketing*. Bogota: NOrma.
- Philip Kotler, K. L. (2009). Direccion de Marketing . En K. L. Philip Kotler, *Direccion de Marketing* (pág. 157). Mexico : Marisa de Anta .
- Phillip, K. (1995). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Phillips, J. (2005). *Invertir en el capital humano* . Barcelona: Deusto.
- Pineda, E. B. (1994). *Metodología de la Investigación segunda Edición*. Washington: Pro salute Novi Mundi Organización Panamericana De La Salud.
- Pita Fernández, S. P. (2012). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Coruña .
- Planificación, D. d. (2015). Agenda Tungurahua 2015-2017. *Gobierno Provincial de Tungurahua*, 1-52.
- Ponce, A. R. (1992). *Administracion moderna*. Mexico: Limusa.
- Ponce, A. R. (1992). *Administracion Moderna*. Mexico: Limusa.
- Ponce, G. (05 de Octubre de 2012). *principios-o-valores-corporativos*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de [www.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos](http://www.slideshare.net/ponceguillermo71/principios-o-valores-corporativos) /:
- Ponce., M. E. (2010). Recuperado el Marzo de 2013, de [www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/.../r19137.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/.../r19137.DOC)
- Porter, H. B. (2006). *Administracion*. mexico: Cámara nacional de la industria.
- Porter, S. M. (2000). Organización.
- POSSO, M. L. (2014). EL PROTOCOLO EN LAS EMPRESAS.

- POSSO, M. L. (2014). El protocolo familiar de la propiedad.
- Poyatos, J. M. (30 de Noviembre de 2015). *Del know-how en el mercado o sobre el saber hacer empresarial*. Recuperado el 13 de Marzo de 2018, de <http://www.eoi.es/blogs/mbaftsev/del-know-how-en-el-mercado-o-sobre-el-saber-hacer-empresarial/>.
- Pozo, J. A. (2012). *EL Desarrollo de Competencias de los trabajadores y su incidencia en la Producción de las carrocerías "CEPSAN"*. Ambato.
- Pradales, I. (2003). *La valoración de Intangibles como recurso estratégico para las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Mundaiz.
- PRODEM. (2010). *prodemsa.net*. Recuperado el 1 de Abril de 2013, de <http://prodemsa.net/images/portal/articulos/CBC.pdf>
- Proecuador, D. (2013). *Análisis sector metalmecánico*. Quito: Proecuador [www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec).
- Psicocnsult. (12 de Junio de 2012). Coaching.
- pública, T. H. (2003). *Memorias del Simposio de Bienestar Social Laboral*. Santafé de Bogotá .
- Puente, W. (2012). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN*. Obtenido de <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm?iframe=true&width=95%&height=95%>: <http://www.rrppnet.com.ar/index.htm>
- Pümpin, C. (1987). *Cultura empresarial*. Berna: Rialp.
- Pymes. (2012). *Políticas empresariales*. Ecuador.
- Quintana, R. (Noviembre de 2011). *emagister.com*. Recuperado el Abril de 2013, de [www.emagister.com](http://www.emagister.com)
- Quintero, G. (2017). Aspectos teóricos sobre eficacia, efectividad y eficiencia en los servicios de salud ISSN 1028-9933. *Universidad de Ciencias Médicas. Guantánamo. Cuba*, 1153-1163.
- R., W. M., & Robert, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Cámara nacional de la industria.
- Ramírez, C. (2007). *Fundamentos de administración*. Colombia: Ecoe.
- Ramírez, N. A. (2014). Las habilidades del pensamiento y el aprendizaje significativo en matemática de escolares de quinto grado en Costa Rica. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" vol. 14, núm. 2, mayo-agosto*, 1-32.

- Ramirez, R. J. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. ISSN.
- Ramos, C. P. (28 de Junio de 2011). *www.degerencia.com/*. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de *www.degerencia.com/...*: [http://www.degerencia.com/articulo/competitividad\\_empresarial\\_un\\_nuevo\\_concepto](http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto)
- RAÚL SEREBRENİK G. (2010/02/17). El poder de las empresas familiares en el mundo. *Family Council Wealth Planning Consulting, FCWPC*.
- Real, J. (23 de Abril de 2012). *Finalciadred.com*. Recuperado el 3 de Abril de 2013, de <http://www.estartap.com/objetivos-empresariales/>
- Recalde, H. (2011). *Metodología de la Investigación*.
- Reid, A. L. (2005). *tecnicas modernas de venta y su aplicacion*. Mexico: Diana Mexico.
- Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: personed.
- Ricardi, F. Q. (2011). La prueba de ji-cuadrado. *ESTADÍSTICA APLICADA A LA INVESTIGACIÓN EN SALUD*, Medwave 2011 Dic;11(12):e5266 doi: 10.5867/medwave.2011.12.5266.
- Ríos, C. E., & Pérez, J. E. (2015). Aproximación a la valoración del know de una institución del sistema regional de innovación en Antioquia1. *Civilizar*, 151-164.
- Ríos, C. E., & Pérez, J. E. (2015). Aproximación a la valoración del know how de una institución del sistema regional de innovación en Antioquia. *Civilizar ISSN 1657-8953*, 151-164.
- Rivara, C. L. (20 de Julio de 2017). *Grandes Pymes*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2017/07/30/las-20-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>: <http://www.grandespymes.com.ar/2017/07/30/las-20-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Rivera, C. L. (25 de Mayo de 2017). *Las 20 empresas familiares más grandes del mundo*. Recuperado el 13 de 3 de 2018, de <http://www.prensalibre.com/Blogs/Content/Efectivo/Mayo-2017/Las-20-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo>.
- Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*. Madrid: NETBIBLIO S.L.

- Rivera, S. I. (2013). Empresas familiares .
- Rivera, S. I. (2013). Modelo de estion para las empresas .
- Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Pespectivas versión On-line ISSN 1994-3733*, 87-132.
- Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.
- Robbins. (2003). Compromiso Organizacional.
- ROBBINS, S. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*.
- Rodriguez, I. (2011). Estrategias y tecnicas de Comunicacion. En I. Rodriguez, *Una vision integrada en el marketing* (pág. 17). Madrid: UOC.
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2007). *El Protocolo Familiar un juego de promesas y una cascada de contratos*. Córdoba: Vistalegre.
- Rodríguez, L. G. (2013). [www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_grodriguez.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf). Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de [www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_grodriguez.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf): [https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3\\_grodriguez.pdf](https://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf)
- Rojas, J. P. (s.f.). *Principios de ética empresarial*. México: Selector.
- Rojas, M. 1., Jaimes, L., & Valencia, M. 3. (2017). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 11-26.
- Rojas, R. (2002). *Investigación Social teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez.
- Roldán, L. F. (2010). *Gestionar el conocimiento de la organización*.
- Romero, N. ( 2016). ¿Cómo hacer el diseño y la evaluación de un puesto de trabajo? *Revista de Recursos Humanos .com*.
- Ronderos, G. (2010). Empatía. *Definición de empatia*.
- Rosenzweig James E., y. K. (2006). *ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES* . México: Mc Graw Hill, 4ta edición.
- Rosero, J. (2014). INEC.
- Ross, B. &. (2001). *Intelectual capital as strategic tool*. Strategic and Leadership.



- Ruiz, G. (02 de Agosto de 2013). *definanzas.com/definicion-de-objetivos*. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de *definanzas.com*: <http://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>
- Rustom, A. (2012). Estadística Descriptiva, Probabilidad e Inferencia. Una visión conceptual y aplicada. En A. R. J., *Estadística Descriptiva, Probabilidad e Inferencia. Una visión conceptual y aplicada*. (págs. 1-197). Santiago de Chile: Facultad de Ciencias Agronómicas ISBN: 978-956-19-0790-4.
- Salazar, M. (2013). *Propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo para empresas familiares*. Quito.
- Saldaña, S. (20 de Junio de 2013). <https://es.workmeter.com/blog/bid/295127/qu-es-el-rendimiento-laboral>. *¿Qué es el rendimiento laboral?*
- Salgado, A. H. (2011). Capital humano y su relación con las empresas., (pág. 1).
- Saltos, P. V. (Noviembre de 2013). Tesis: Análisis de la influencia tecnológica en el aprendizaje de matemáticas de los niños de segundo año de educación básica de la escuela “Oscar Salas Bajaña” y propuesta de un módulo interactivo para el aprendizaje. 137. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil .
- Salvador, G. (2016). *Economía y Mercados: Agregado de valor*. Buenos Aires: Estación Experimental Agroforestal Esquel.
- Sanchez Martorelli, J. R. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial: De La Estrategia a Los Resultados*. USA: palibrio.
- Sanchez, A., & Sanchez, A. (2005). *La empresa familiar, manual para empresarios*. Barcelona: Ediciones DEUSTO.
- Sanchis, J. R. (2008). *Creación y Dirección de Pymes*. Dás de Santos.
- Sangucho, M. d. (2013). Los atractivos turísticos en el desarrollo del turismo comunitario de la Comunidad de Atocha Parroquia Cusubamba del Cantón Salcedo Provincia de Cotopaxi. Ambato, Ecuador: [http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5218/1/Tth\\_2013\\_144.pdf](http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5218/1/Tth_2013_144.pdf).
- Santamaría Freire, E. J., Santamaría Díaz, E. C., & Verdesoto Velastegui, O. S. (2016). Medición del desempeño de las empresas familiares: Caso provincia del Tungurahua. *mkt Descubre*, 74-85.
- Santamaría, E. (23 de Julio de 2017). Empresas familiares en Ambato y Tungurahua – ENTREVISTA. (AmbatoNews.com, Entrevistador)
- Santos, D. d. (2006). Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. En D. d. Santos, *Gestión eficaz del trabajo en equipo* (pág. 139). Madrid: Juan Bravo .

- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de marketing*. Madrid: Dias de Santos.
- Schumpeter, J. A. (2007). *Ministerio de la Producción*. Recuperado el 16 de Agosto de 2013, de [www.cadenasproductivas.org.pe/?q=node/91](http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=node/91): <http://www.cadenasproductivas.org.pe/?q=node/91>
- secretarias.com.ec. (Julio de 2013). *mitecnologico.com/igestion/Main/ConceptoElImportanciaDeGestionEmpresarial*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de [mitecnologico.com](http://mitecnologico.com/igestion/Main/ConceptoElImportanciaDeGestionEmpresarial): <http://mitecnologico.com/igestion/Main/ConceptoElImportanciaDeGestionEmpresarial>
- SEGOVIA. (2010). *www.scrind.com*. Obtenido de [www.scrind.com](http://www.scrind.com)
- SENAC. (2010). *SENAC*. Recuperado el Abril de 2013, de <http://www.senac.br/>
- Serebreknik, R. (2010). El poder de las empresas familiares en el mundo. *Dinero*, 1.
- SETEC. (6 de mayo de 2014). SETEC:Financia procesos de capacitación a nivel nacional. *la tarde*, pág. [www.latarde.com.ec/category/intercultural/](http://www.latarde.com.ec/category/intercultural/).
- Sevilla, U. (2017). *Cátedra de Empresas Familiares*. (U. D. SEVILLA, Editor) Recuperado el MARZO de 2018, de <http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/ventajas-y-desventajas-empresa-familiar/>
- Socorro. (2014). Sucesion Familiar.
- Solórzano, B. C. (2010). Objetivo empresariales. *LIDERES*.
- Solórzano, R. I. (2015). La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial en el Ecuador. *Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil*, 21-29.
- Stanton William, E. M. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hi.
- Stanton, E. y. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Mc graw Hill.
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Pearson Educación de Méjico. S. A. .
- STONER J., W. C. (2004). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*. San Francisco: Berret.
- Tanase1, I. A. (2015). THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON CULTURE TRANSFER. *Bucharest University of Economic Studies, Romania, ial Alexandru.tanase@gmail.com*, 848-852.

- Tàpies, J. ( 2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review* núm. 32, 12-25.
- Tejada, B. D. (2007). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Telégrafo, E. (5 de 6 de 2015). Empresas familiares que forman parte de los grupos económicos mas grandes de Ecuador. *El Telégrafo*, págs. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-empresa-con-mas-ingresos-en-2013-es-de-propiedad-familiar>.
- Teo, T. S., Nishant, R., Goh, M., & Agarwal, S. (/ Mar 2011 ). Leveraging Collaborative Technologies to Build a Knowledge Sharing Culture at HP Analytics 1,2. *MIS Quarterly Executive* Vol. 10 , 1-18.
- Thompson, I. (mayo de 2006). *Plan de Comercializacion*. Obtenido de Plan de Comercializacion: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- Tomás Bañegil Palacios, A. B. (2013). La gestión del conocimiento en las empresas Capítulo 6. *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España*, 1-13.
- Torrens, J. A. (2012). *upcommons.upc.edu/e-prints/.../500/.../Eficacia%20Empresarial%20.pdf*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de [upcommons.upc.edu/e-prints/.../500/.../Eficacia%20Empresarial%20.pdf](http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/500/1/Eficacia%20Empresarial%20.pdf): <http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/500/1/Eficacia%20Empresarial%20.pdf>
- Torres, K. (17 de Mayo de 2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. *El Telégrafo*, págs. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>.
- Torres, R. (22 de Noviembre de 2006). *cambio-e-innovacion-organizacional*. Recuperado el 14 de Agosto de 2013, de [www.cambio-e-innovacion-organizacional](http://www.slideshare.net/rosana271/cambio-e-innovacion-organizacional): <http://www.slideshare.net/rosana271/cambio-e-innovacion-organizacional>
- Tovar, R. A. (2012). Habilidades Gerenciales . En R. A. Tovar, *Desarrollo de destrezas, competencias y actitud* (págs. 43-44). Madrid: ECOE.
- Trout, A. R. (2000). *Marketing de guerra*. Madrid: Mcgraw Hill.

- Uribe, F. (2004). *Diccionario de metodología de la investigación científica*. México: Limusa.
- Valda, J. C. (2011). *Comunicación Organizacional*.
- Valda, J. C. (5 de Mayo de 2012). *Grandes Pymes*. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/05/02/ecuador-solo-el-5-de-las-empresas-llega-a-la-cuarta-generacion/>:  
<http://www.grandespymes.com.ar/2012/05/02/ecuador-solo-el-5-de-las-empresas-llega-a-la-cuarta-generacion/>
- Valda, J. C. (5 de Mayo de 2012). *Grandes Pymes*. Recuperado el 11 de septiembre de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/05/02/ecuador-solo-el-5-de-las-empresas-llega-a-la-cuarta-generacion/>
- Valda, J. C. (19 de Julio de 2017). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/05/02/ecuador-solo-el-5-de-las-empresas-llega-a-la-cuarta-generacion/>
- Valencia, A. (2011). *CONCEPTO DE LIDERAZGO GERENCIAL O EMPRESARIAL*.
- Valencia, M. T. (2009). CONSEJO DE ESTADO SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO. *PricewaterhouseCoopers Servicios Legales y Tributarios Ltda, Calle 100 No. 11a-35, Bogotá, Colombia*, 1-16.
- Vargas, A. (1995). *Estadística descriptiva e inferencial*. Murcia: Universidad de Castilla.
- Vásquez Blömer, B., Escudero Serrano, M. J., & Gabín, M. A. (2010). *Administración y Gestión*. Madrid: Nobel.
- VAUTE, A. (2012). *ww.dspace.com*. Obtenido de [ww.dspace.com](http://ww.dspace.com)
- vega, r. (2012). *tuspreguntas.misrespuestas.com*. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de [tuspreguntas.misrespuestas.com: http://tuspreguntas.misrespuestas.com/preg.php?idPregunta=7832](http://tuspreguntas.misrespuestas.com/preg.php?idPregunta=7832)
- Veintimilla, S. (2015). De la mano con la industria local. *Core Business*, 83.
- Velasco, E. (2008). El conocimiento de las empresas.
- VÉLEZ, E. (2015). Los costos ocultos en el reclutamiento y selección Medidas para Recursos Humanos . *ekosnegocios.com*, 46-66.
- Velgar, F. (2008). *Gerencia*. Bogota.

- Vergara, D. (2009). *La Innovación Tecnológica en México en el marco de la política industrial y tecnológica caso de la industria de plásticos*. Madrid.
- Vertice, E. (2008). Plan de Marketing. En E. Vertice, *Marketing y Publicidad* (pág. 1). España.
- Vigil", I. d. (2008). Niveles de Competencia Laboral., (pág. 4). España.
- Villanueva, C. A. (2011). Hacia un nuevo modelo de valoración de intangibles. *Tesis*, 4. Madrid, Madrid, España: Centre for reputation Leadership.
- Villarreal. (2017). *La competitividad productiva de Tungurahua se analiza en las Mesas de Competitividad Provinciales*. Recuperado el 1 de 5 de 2018, de <http://www.industrias.gob.ec/la-competitividad-productiva-de-tungurahua-se-analiza-en-las-mesas-de-competitividad-provinciales/>.
- Villegas, F. G. (2005). "*Liderazgo*". México D.F.
- Vince, R. (2010). *The Mathematics of Money Management*. U.S.A.
- www.recursos-empresariales-erp*. (2012). Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de [www.tranquisoft.com/productos-/recursos-empresariales-erp](http://www.tranquisoft.com/productos-/recursos-empresariales-erp): <http://www.tranquisoft.com/productos-/recursos-empresariales-erp>
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*.Córdoba: Brujas.
- Zack, M. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*.Inglaterra: Oxford University Press.
- Zamora, C. (06 de Junio de 2013). Empresas Familiares. *Diario El Mercurio*, pág. 1.
- Zarifian, P. (2001). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Mexico.
- Zavala, A. G. (8 de Agosto de 2016). *¿Cómo transmito el know-how de mi franquicia?* Recuperado el 14 de Septiembre de 2017, de Asocion Mexicana de Franquicias: <http://franquiciasdemexico.org.mx/transmito-know-how-mi-franquicia/>
- Zuniga, I. M. (marzo de 2012). *empresa y actualidad*. Obtenido de empresa y actualidad: <http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>

## ANEXOS



**Anexo1: Cuestionario dirigido a los trabajadores**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

**Encuesta:** Dirigida a los trabajadores de las empresas familiares

**Tema:** “El proceso del Know How y la creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua.”

**Instrucciones:** Marque con una X según la categoría de valoración

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni desacuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

### Valoración

No.	Preguntas	5	4	3	2	1
1	Trabaja en equipo					
2	Considera que su trabajo en equipo que realiza aporta valor al desarrollo de la empresa					
3	Aplica en su trabajo todos sus conocimientos, habilidades y destrezas					
4	De qué manera sus conocimientos, habilidades y destrezas, son aprovechados por la empresa para cumplir con los objetivos de productividad					
5	Tiene una comunicación fluida con sus superiores y sus compañeros de trabajo					
6	La comunicación que mantiene usted con sus superiores, ayudan en la productividad de la empresa					
7	Realiza sugerencias a sus superiores o compañeros con el fin de mejorar las actividades diarias					
8	Se han tomado en cuenta sus sugerencias para realizar mejoras en la empresa					
9	Colabora con sus compañeros y superiores cuando lo necesitan					
10	Cree que su colaboración ayuda en el cumplimiento de las metas de la empresa					
11	Es creativo en su trabajo					
12	Sus ideas o propuestas han ayudado en el buen desarrollo de la empresa					
13	Reacciona pronto a los cambios importantes durante la					

	ejecución de las actividades diarias					
14	Su aporte en cuanto a la reacción frente a cambios en la empresa, beneficia la productividad de la misma					
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni desacuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	

Valoración

No.	Preguntas	5	4	3	2	1
15	Es disciplinado y responsable en su trabajo					
16	Cree usted que su disciplina y responsabilidad le dan valor agregado a su trabajo					
17	Es líder en los grupos de trabajo formados					
18	Su liderazgo ha ayudado a la empresa a mejorar la productividad					
19	La empresa ha incluido nueva tecnología, maquinaria, nuevos procesos, entre otros					
20	Cree usted que la nueva tecnología, maquinaria, nuevos procesos que ha incluido la empresa han dado valor agregado al producto					
21	Tiene experiencia en la empresa					
22	Su experiencia ha sido muy importante en el cumplimiento de los objetivos empresariales					
23	Ha recibido capacitación por parte de la empresa					
24	La capacitación que ha recibido por parte de la empresa le ha servido para mejorar su productividad en las actividades diarias de su trabajo					
25	Se ha capacitado con sus propios medios					
26	La capacitación que ha recibido con sus propios medios le ha servido para mejorar en su trabajo					

*Gracias por su colaboración*

**Anexo 2: Cuestionario dirigido a los propietarios de las empresas familiares  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

**CUESTA:** Dirigida a los propietarios de las empresas familiares

- **Tema:**“El proceso del Know How y la creación de valor en las empresas familiares artesanales en el sector metalmecánico de la provincia del Tungurahua.”

**Instrucciones:** Marque con una X

1.- ¿Su empresa se siente preparada para desarrollar nuevos productos?

- Conoce sus ventajas y desventajas
- Diferenciar de forma geográfica el producto
- Conoce a sus clientes

2.- ¿Cuáles son sus estrategias de venta?

- Observa el tipo de cliente que tienen tus competidores
- Se conviértete en comprador ficticio para ver sus estrategias de atención al cliente
- Investiga si tienen aliados estratégicos
- Copia política de personal

3.- ¿Cuáles son los principales atractivos que la empresa ofrece al futuro trabajador?

- Oportunidades de desarrollo profesional
- Reputación del empleador
- Salario base
- Ambiente laboral
- Oportunidades de ascenso
- Seguridad laboral

4.- ¿Qué acciones ha tomado su empresa específicamente para reducir la rotación de personal en los últimos 24 meses?

- Ha implantado/mejorado la flexibilidad de horarios de trabajo
- Ha ajustado los niveles de dotación de personal
- Aumento del salario base
- Reestructurar las tareas
- Mejoramiento de comunicación interna (PVE)



5.- ¿Para obtener una ventaja competitiva frente a su competencia de qué manera valora su RR.HH?

- Evaluación del desempeño
- Vinculación entre el desempeño y el pago
- Desarrollo de una filosofía de compensaciones
- Generación de compromiso a largo plazo entre los empleados
- Disponibilidad de recursos materiales y herramienta

6.- ¿Qué considera usted al momento de realizar una contratación?

- Experiencia
- Edad
- Salario
- Test psicológico

7.- ¿Qué factores determinan los incrementos salariales?

- Rendimiento
- Tendencias de mercado
- Costo de vida
- Evaluación comparativa externa
- Antigüedad y permanencia en el cargo

8.- ¿Durante el periodo 2017 cuál fue la situación económica de la empresa?

Ventas	\$.....
Mano de Obra	\$.....
Materiales	\$.....
	....

9.- ¿Indique cuál fue su productividad durante el periodo 2017?

Unidades vendidas	
No. Horas laborables	
No. Trabajadores	

10.- ¿Qué acciones usted práctica para que su colaborador o trabajador de manera individual mejore su productividad?

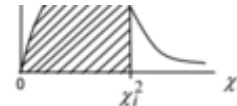
- Motivación
- Fortalece sus competencias y habilidades
- Mantener un estado de ánimo positivo
- Generar un adecuado clima laboral
- Generar hábitos de trabajo

***Gracias por su colaboración***

### Anexo 3

## Distribución Chi Cuadrado - Percentiles

Valores de  $\chi^2$  tales que la probabilidad sea menor o igual a la especificada (\*).



Grados de libertad $\nu$	0,005	0,01	0,025	0,05	0,10	0,15	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,80	0,85	0,90	0,925	0,95	0,975	0,99	0,995
1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,04	0,06	0,15	0,27	0,45	0,71	1,07	1,64	2,07	2,71	3,17	3,84	5,02	6,63	7,88
2	0,01	0,02	0,05	0,10	0,21	0,33	0,45	0,71	1,02	1,39	1,83	2,41	3,22	3,79	4,61	5,18	5,99	7,38	9,21	10,60
3	0,07	0,11	0,22	0,35	0,58	0,80	1,01	1,42	1,87	2,37	2,95	3,66	4,64	5,32	6,25	6,90	7,81	9,35	11,34	12,84
4	0,21	0,30	0,48	0,71	1,06	1,37	1,65	2,19	2,75	3,36	4,04	4,88	5,99	6,74	7,78	8,50	9,49	11,14	13,28	14,86
5	0,41	0,55	0,83	1,15	1,61	1,99	2,34	3,00	3,66	4,35	5,13	6,06	7,29	8,12	9,24	10,01	11,07	12,83	15,09	16,75
6	0,68	0,87	1,24	1,64	2,20	2,66	3,07	3,83	4,57	5,35	6,21	7,23	8,56	9,45	10,64	11,47	12,59	14,45	16,81	18,55
7	0,99	1,24	1,69	2,17	2,83	3,36	3,82	4,67	5,49	6,35	7,28	8,38	9,80	10,75	12,02	12,88	14,07	16,01	18,48	20,28
8	1,34	1,65	2,18	2,73	3,49	4,08	4,59	5,53	6,42	7,34	8,35	9,52	11,03	12,03	13,36	14,27	15,51	17,53	20,09	21,95
9	1,73	2,09	2,70	3,33	4,17	4,82	5,38	6,39	7,36	8,34	9,41	10,66	12,24	13,29	14,68	15,63	16,92	19,02	21,67	23,59
10	2,16	2,56	3,25	3,94	4,87	5,57	6,18	7,27	8,30	9,34	10,47	11,78	13,44	14,53	15,99	16,97	18,31	20,48	23,21	25,19
11	2,60	3,05	3,82	4,57	5,58	6,34	6,99	8,15	9,24	10,34	11,53	12,90	14,63	15,77	17,28	18,29	19,68	21,92	24,73	26,76
12	3,07	3,57	4,40	5,23	6,30	7,11	7,81	9,03	10,18	11,34	12,58	14,01	15,81	16,99	18,55	19,60	21,03	23,34	26,22	28,30
13	3,57	4,11	5,01	5,89	7,04	7,90	8,63	9,93	11,13	12,34	13,64	15,12	16,98	18,20	19,81	20,90	22,36	24,74	27,69	29,82
14	4,07	4,66	5,63	6,57	7,79	8,70	9,47	10,82	12,08	13,34	14,69	16,22	18,15	19,41	21,06	22,18	23,68	26,12	29,14	31,32
15	4,60	5,23	6,26	7,26	8,55	9,50	10,31	11,72	13,03	14,34	15,73	17,32	19,31	20,60	22,31	23,45	25,00	27,49	30,58	32,80
16	5,14	5,81	6,91	7,96	9,31	10,31	11,15	12,62	13,98	15,34	16,78	18,42	20,47	21,79	23,54	24,72	26,30	28,85	32,00	34,27
17	5,70	6,41	7,56	8,67	10,09	11,12	12,00	13,53	14,94	16,34	17,82	19,51	21,61	22,98	24,77	25,97	27,59	30,19	33,41	35,72
18	6,26	7,01	8,23	9,39	10,86	11,95	12,86	14,44	15,89	17,34	18,87	20,60	22,76	24,16	25,99	27,22	28,87	31,53	34,81	37,16
19	6,84	7,63	8,91	10,12	11,65	12,77	13,72	15,35	16,85	18,34	19,91	21,69	23,90	25,33	27,20	28,46	30,14	32,85	36,19	38,58
20	7,43	8,26	9,59	10,85	12,44	13,60	14,58	16,27	17,81	19,34	20,95	22,77	25,04	26,50	28,41	29,69	31,41	34,17	37,57	40,00
21	8,03	8,90	10,28	11,59	13,24	14,44	15,44	17,18	18,77	20,34	21,99	23,86	26,17	27,66	29,62	30,92	32,67	35,48	38,93	41,40
22	8,64	9,54	10,98	12,34	14,04	15,28	16,31	18,10	19,73	21,34	23,03	24,94	27,30	28,82	30,81	32,14	33,92	36,78	40,29	42,80
23	9,26	10,20	11,69	13,09	14,85	16,12	17,19	19,02	20,69	22,34	24,07	26,02	28,43	29,98	32,01	33,36	35,17	38,08	41,64	44,18
24	9,89	10,86	12,40	13,85	15,66	16,97	18,06	19,94	21,65	23,34	25,11	27,10	29,55	31,13	33,20	34,57	36,42	39,36	42,98	45,56
25	10,52	11,52	13,12	14,61	16,47	17,82	18,94	20,87	22,62	24,34	26,14	28,17	30,68	32,28	34,38	35,78	37,65	40,65	44,31	46,93
30	13,79	14,95	16,79	18,49	20,60	22,11	23,36	25,51	27,44	29,34	31,32	33,53	36,25	37,99	40,26	41,76	43,77	46,98	50,89	53,67
35	17,19	18,51	20,57	22,47	24,80	26,46	27,84	30,18	32,28	34,34	36,47	38,86	41,78	43,64	46,06	47,66	49,80	53,20	57,34	60,27
40	20,71	22,16	24,43	26,51	29,05	30,86	32,34	34,87	37,13	39,34	41,62	44,16	47,27	49,24	51,81	53,50	55,76	59,34	63,69	66,77
45	24,31	25,90	28,37	30,61	33,35	35,29	36,88	39,58	42,00	44,34	46,76	49,45	52,73	54,81	57,51	59,29	61,66	65,41	69,96	73,17
50	27,99	29,71	32,36	34,76	37,69	39,75	41,45	44,31	46,86	49,33	51,89	54,72	58,16	60,35	63,17	65,03	67,50	71,42	76,15	79,49
60	35,53	37,48	40,48	43,19	46,46	48,76	50,64	53,81	56,62	59,33	62,13	65,23	68,97	71,34	74,40	76,41	79,08	83,30	88,38	91,95
70	43,28	45,44	48,76	51,74	55,33	57,84	59,90	63,35	66,40	69,33	72,36	75,69	79,71	82,26	85,53	87,68	90,53	95,02	100,4	104,2
80	51,17	53,54	57,15	60,39	64,28	66,99	69,21	72,92	76,19	79,33	82,57	86,12	90,41	93,11	96,58	98,86	101,9	106,6	112,3	116,3
90	59,20	61,75	65,65	69,13	73,29	76,20	78,56	82,51	85,99	89,33	92,76	96,52	101,1	103,90	107,6	109,97	113,2	118,1	124,1	128,3
100	67,33	70,06	74,22	77,93	82,36	85,44	87,95	92,13	95,81	99,33	102,95	106,91	111,67	114,66	118,50	121,02	124,34	129,56	135,81	140,17

Valores calculados usando la función PRUEBA.CHI.INV() de Excel.

