PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO. SECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA. PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANDRÉS EDUARDO GONZÁLEZ GUERRA

DIRECTOR: ING. FABIOLA JARRÍN

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fabiola Jarrín

INFORMANTES:

Psic. Verónica García

Ing. René Tola

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta Tesis primero a Dios, la fuerza que me guía y me ilumina todos los días, el que nunca me abandona y siempre está conmigo.

A toda mi familia, en especial a mi madre, por su comprensión y ayuda en todos los momentos que necesité de ella. Por el sacrificio que hizo durante todos estos años para darme una educación digna.

A mi hermana, que siempre fue mi apoyo incondicional, mi ejemplo a seguir y el soporte que necesité para tomar ciertas decisiones en mi vida personal y profesional.

A mi padrastro, que siempre, con sus consejos me iluminó el camino, me dio su mano y supo compartir su sabiduría conmigo.

A mis amigos, ya que con ellos viví una época inolvidable de mi vida, y muchos de ellos forman parte de este éxito.

A todos ellos,

Muchas gracias de corazón

Andrés

AGRADECIMIENTO

Quisiera agradecer a mi directora de tesis la Ingeniera Fabiola Jarrín, ya que siempre fue un apoyo para realizar esta investigación, a los informantes el Ingeniero René Tola y la Psicóloga Verónica García, porque dedicaron su tiempo en ayudarme y corregir esta tesis. Por ser responsables y trabajar con honestidad.

También me gustaría agradecer los consejos recibidos a lo largo de la carrera por otros profesores de la Facultad, que de una manera u otra han aportado su granito de arena a mi formación. Destacar en especial a los de la carrera de contabilidad y auditoría, por ser mi motivación para escoger la especialidad.

Y en general agradecer a las miles de personas que formaron parte de mi vida, y que las considero parte de mi éxito.

Para ellos,

Mil Gracias.

Andrés

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 3

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS, 3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 6
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 6
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 7
1.4.1 Objetivo General, 7
1.4.2 Objetivos Específicos, 7
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 7
1.5.1 Importancia del Proyecto, 8
1.5.2 Justificación Teórica, 12
1.5.3 Justificación Metodológica, 13
1.5.4 Justificación Práctica, 14
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 15
1.7 MARCO DE REFERENCIA, 15
1.7.1 Marco Teórico, 15

2 MARCO METODOLÓGICO, 17

2.1 METODOLOGÍA, 17
2.1.1 Tipo de Investigación, 17
2.1.2 Método de Investigación, 19
2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 20
2.1.3.1 Fuentes Primarias, 20
2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 22
2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 23
2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 23
2.1.5 Método Estadístico, 24
2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 27

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 28

3.1 ENTORNO GLOBAL, 28
3.1.1 Entorno General, 28
3.1.1.1 Globalización, 28
3.1.1.2 Tecnología, 31
3.1.1.3 Economía, 32
3.1.1.4 Política y Legislación, 34
3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 36
3.1.1.6 Cultura, 37
3.1.1.7 Diversidad Laboral, 38

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 39
3.1.2.1 Competidores, 39
3.1.2.2 Nuevos Participantes, 41
3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 41
3.1.2.4 Clientes, 42
3.1.2.5 Proveedores, 43
3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 44
3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIIU, 44
3.3 PRESENCIA DE LOS SUBSECTORES Y SUS DIVISIONES, 48
3.3.1 Reseña Histórica, 49
3.3.2 Características y Productos del Subsector, 52
3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local, 53
3.3.4 Desventajas en el Contexto Local, 54
3.3.5 Recurso Humano, 56
3.3.6 Presencia del Marketing, 57
3.3.7 Proveedores y Clientes, 58
3.3.8 Tipos de Financiamiento, 59
3.3.9 Alcance Comercial, 59
3.3.10 Comparación Con el Enfoque Global, 60
3.3.11 Responsabilidad Social de los Sectores, 61

4 HABILIDADES GERENCIALES, 63

4.1 ROL DE UN GERENTE, 63
4.1.1 Niveles Gerenciales, 63
4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYME's, 63
4.1.1.2 Niveles Gerenciales de los Sectores, 63
4.1.2 Funciones del Gerente General, 65
4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYMES, 65
4.1.2.2 Funciones del Gerente General de los Sectores, 67
4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 69
4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES, 69
4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales de los Sectores, 70
4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 72
4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 72
4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 81
4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 83
4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad, 83
4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 84
4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 85
4.3.1 Quien es Edgar H. Schein, 85
4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo, 86
4.3.3 Habilidades Propuestas, 86

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; Y PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE

PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES; SUBSECTORES CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE CALZADO Y FABRICACIÓN DE MALETAS, ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA, FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIÓN EN LAS PYMES DE QUITO, 88

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 100
- **5.1.1 Motivación y Valores, 110**
- **5.1.2 Habilidades Analíticas, 113**
- **5.1.3 Habilidades Interpersonales, 117**
- **5.1.4 Habilidades Emocionales, 120**

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS SECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; Y PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES; SUBSECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE CALZADO Y FABRICACIÓN DE MALETAS, ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA, FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIÓN EN LAS PYMES DE QUITO CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 123
- **5.2.1 Comparación de Motivación y Valores, 123**
- **5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 124**
- **5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 124**
- **5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 125**

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; Y PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES. SUBSECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE CALZADO Y FABRICACIÓN DE MALETAS, ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA, FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIÓN, 126

5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 130

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA

MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; Y PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES. SUBSECTOR: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE CALZADO Y FABRICACIÓN DE MALETAS, ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA, FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIÓN, 142

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 146

6.1 CONCLUSIONES, 146
6.2 RECOMENDACIONES, 151

BIBLIOGRAFÍA, 154

GLOSARIO, 156

RESUMEN EJECUTIVO

Este Estudio enfoca a las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de Quito, concretamente el CIIU D1911, D1912, D1920 sector, curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; así como el CIIU D2010, D2022, D2029 sector, producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, para identificar las habilidades más nombradas por los gerentes de las Pymes tomando como base la propuesta de Edgar Schein sobre Habilidades Gerenciales.

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron encuestas y entrevistas a gerentes de las empresas designadas por los docentes investigadores del grupo familiar quienes se basaron en el listado de la Superintendencia de Compañías (2008). Esta investigación aportará a la industria manufacturera ya que se podrá identificar los puntos que pueden mejorar.

Las variables en estudio permitieron caracterizar al gerente de las PYMES en los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029 y relacionar cada una de estas con las cuatro habilidades.

Todos los datos obtenidos de esta investigación se analizaron en función de las habilidades de motivación y valores, interpersonales, analíticas y emocionales, con el fin de que sea un

aporte para esta industria y que con el tiempo se convierta en una de las fuentes principales de ingreso del país.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se enfrentan a retos y desafíos distintos, el mejorar su calidad tecnología y procesos productivos, las han llevado a competir de mejor manera con su entorno. Adicionalmente el mejorar sus procesos implica la necesidad de contar con gerentes que posean conocimiento y habilidades que con responsabilidad lleven a las empresas al cambio.

El sector de curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería CIIU D1911, D1912, D1920 y el sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables CIIU D2010, D2022, D2029 son los que se analizaron en el desarrollo de esta investigación, dentro del cual se identificó las habilidades más representativas.

“Este estudio corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIIU, enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.

El instrumento de medición será la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. El trabajo de campo se realizó por estudiantes interesados en formar otro semillero de investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de Investigación a través de su disertación de grado."[1]

Para esta investigación hemos tomado como fuente primaria los estudios realizados por los profesores investigadores como la encuesta, cuadros de referencia, tablas explicativas, conceptos básicos y procedimientos con respecto al tema de la investigación

[1] Fabiola JARRÍN. ***Esquema de presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.***

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS

La industria manufacturera de Quito se forma por empresas que se dedican a la transformación de la materia prima en productos terminados. Existen empresas que producen bienes de consumo final, como los productos alimenticios, las prendas de vestir, los accesorios eléctricos, etc. Y las otras empresas que se dedican a la producción de bienes que satisfacen a las compañías de consumo final como por ejemplo las productoras de papel, las que producen productos o materiales químicos, maquinaria ligera, etc.

> El desarrollo de la industria manufacturera ha tenido en el Ecuador dos polos: Guayas y Pichincha. La situación se mantiene en la actualidad. A partir de los años 80 la industria sufre una crisis debido al encarecimiento de los insumos y materias primas importadas y al reducido mercado doméstico. Por estas razones ha crecido el llamado "sector informal" de la economía y han aparecido mercados callejeros en varias calles de la urbe como el conocido de "las bahías".[2]

En esta industria es básica la utilización de las máquinas, herramientas y mano de obra, todo esto en conjunto es aplicado a la producción industrial, en donde las materias primas se convierten en productos acabados a gran escala.

---

[2] ECUADOR. EXPLORED. (1 de marzo 2010). [http://www.explored.com.ec/ecuador/continue/guay 3.htm]. ***Economía y recursos.***

Estos productos a su vez pueden ser utilizados para la fabricación o producción de otros más complejos y pueden ser vendidos al por mayor, pero todos llegan a un mismo objetivo que es el consumidor final.

Dentro de la industria manufacturera, la producción se efectúa en virtud de todos los tipos de sistemas económicos. Cuando se desarrolla en una economía abierta, es decir de libre mercado, la industria manufacturera se encuentra dirigida a la producción en masa, por el contrario en una economía colectivista, la producción es más frecuente y es dirigida principalmente por el estado.

Según la página de internet "Ecuador explored On line", la industria manufacturera de la provincia de Tungurahua da trabajo a mas de tres mil personas. Las ramas industriales más importantes dentro de esta provincia son:

- La rama textil.
- La rama de confección
- La industria de cuero
- La rama de productos químicos.

> La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas. Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales.[3]

[3] ECUADOR. CIG. (1 de marzo 2010). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_ industrial_web.pdf]. ***El sector industrial del Ecuador.***

Esta investigación tiene como propósito principal conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las pequeñas y medianas empresas de los sectores analizados (CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029), tomando como base las habilidades de motivación y valores, interpersonales, analíticas y emocionales propuestas por Edgar Schein.

A continuación se detalla algunos datos de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; y CIIU D2010, D2022, D2029 producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

CUADRO N° 1

		INDICADORES DE IMPACTO SOCIAL Y ECONOMICO: ACTIVIDADES ECONOMICAS INDUSTRIALES Y MINERAS						
		INDICADOR I	INDICADOR II	INDICADOR III	INDICADOR IV	INDICADOR V	INDICADOR VI	INDICADOR VII
		(número de per	(porcentaje)	(dólares)	(porcentaje)	(porcentaje)	(número indice	(número indice
Código CIIU de la actividad económica (4 dígitos)	Descripción de la actividad económica	Obreros trabajando	Participación de la actividad económica en el empleo total de manufactura y minería	Valor agregado generado por la actividad económica	Participación de la actividad económica en el valor agregado total	Participación de la actividad económica en el producto interno bruto (PIB) *	Nivel de encadenamientos hacia atrás *	Nivel de encadenamientos hacia delante *
1911	Curtido y adobo de cueros	563	0.94%	3,492,440	0.16%	2.20%	1.065	1.157
1912	Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares, y de artículos de talabartería y guarnicionería	40	0.07%	98,502	0.00%	2.20%	1.065	1.157
1920	Fabricación de calzado	3,136	5.25%	24,476,318	1.13%	2.20%	1.065	1.157
2010	Aserrado y acepilladura de madera	938	1.57%	10,343,963	0.48%	1.18%	1.073	1.141
2022	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones	384	0.64%	1,843,616	0.08%	1.18%	1.073	1.141
2029	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables	161	0.27%	788,335	0.04%	1.18%	1.073	1.141

Fuente: Encuesta de manufactura y minería 2001 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)); Cuentas Nacionales del Ecuador 2001 (Banco Central del Ecuador).
Elaborado por: Andrés González G.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, en los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 Curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; y CIIU D2010, D2022, D2029 producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué tipo de habilidades gerenciales existen?

- ¿Cuántos gerentes dentro de la industria manufacturera de Quito sector Curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; y Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables aplica habilidades gerenciales?

- ¿Permiten las habilidades gerenciales de E. Schein a los gerentes un mejor manejo de las empresas?

- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales más utilizadas dentro del sector Curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; y Producción de madera y fabricación de

productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

"Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029, contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein."[4]

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.[5]

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio que se realizó tiene como fin descubrir las habilidades que requiere una persona para poder dirigir cargos importantes como una gerencia en una pequeña o

[4] Fabiola JARRÍN. ***Esquema de presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.***

[5] Ibídem.

mediana empresa, es por eso que esta investigación intentará apoyar a la industria manufacturera de Quito, sectores curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería y producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, para que los gerentes que son los responsables de las empresas tengan un mejor desempeño.

En los últimos años las PYMEs de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920, y D2010, D2022, D2029 han tenido un impacto muy importante dentro del desarrollo económico, ya que se han convertido en una fuente de ingresos adicional para el país. Tal y como lo indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el porcentaje de ingresos de los sectores antes mencionados, han aumentado año a año. Sin embargo sigue estando por debajo de otros sectores que se consideran más importantes, es por eso que el desarrollo y crecimiento de estos sectores puede convertirse en un futuro, una alternativa para el país.

1.5.1 Importancia del Proyecto

Las medianas y pequeñas empresas en nuestro país se han convertido en la fuente de desarrollo y crecimiento de algunos sectores que antes no tenían la atención suficiente. El nacimiento de estas empresas ha creado varias fuentes de trabajo; se han convertido en ejemplos de desarrollo e innovación, “sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar”[6].

[6] Ibídem.

La importancia de este proyecto radica principalmente en las investigaciones que se realizaron, para que con los resultados, se pueda ofrecer al capital humano de las PYMEs habilidades que sean eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos. Adicionalmente con los resultados obtenidos de las encuestas, se busca crear una cultura organizacional dentro de estas empresas, con el fin de que tengan un mejor funcionamiento y sean más organizadas en su accionar.

- **Impacto en la solución de problemas de la sociedad.**

  En la actualidad las PYMEs se han convertido en un motor de desarrollo de los países de nuestra región. Debido al impacto y al alto crecimiento de la industria manufacturera, los gobiernos han puesto más empeño en sacar a la pequeña y mediana industria adelante.

  Sin embargo las pequeñas empresas fracasan, o simplemente no llegan a cumplir los objetivos planteados, ya que los empresarios del sector de las PYMEs tienden a subestimar su capacidad creyendo no necesario establecer sistemas de operaciones que le permitan administrar su empresa con efectividad; además carecen de personal capaz de conducir al negocio por el camino del éxito, es por ello que esta investigación está enfocada a identificar las habilidades que requieren los gerentes para llevar a las empresas a un crecimiento y desarrollo exitoso.

  Razón por la cual, con el crecimiento de la industria, el impacto en la sociedad sería beneficioso, ya que se formarían empresarios líderes,

aptos para guiar a las empresas de estos sectores, capaces de tomar decisiones acertadas y generando plazas de trabajo, las cuales contribuyan a un desarrollo social y económico en el país.

- **Impacto científico**

> La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMEs en la industria de Quito.[7]

Dentro de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029, el impacto científico fue identificar que tipos de habilidades son las más representativas dentro de los gerentes de primer y segundo nivel, que se encuentran dirigiendo las empresas de los sectores antes mencionados.

- **Impacto educativo.**

> Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYMEs proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.
>
> Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMEs y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades

[7] Ibídem.

> gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.[8]
>
> Un aporte fundamental en este proyecto es la utilización de un semillero de estudiantes, los cuales mediante la discusión y el análisis puedan constituirse como un mecanismo de investigación y creador del conocimiento científico.
>
> En especial la importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica.[9]

Con los resultados obtenidos, el impacto educativo fue observar que habilidades gerenciales dentro de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029; son las que menos aplican los gerentes de primer y segundo nivel, con el fin de que en un futuro, los gerentes de este sector sean más preparados y así puedan desarrollarse de mejor manera.

- **Impacto Cultural**

"Aportar al desarrollo de la cultura investigativa necesaria para la formación académica de la FCAC."[10]

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Dentro de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010,

[8] Ibídem.
[9] Ibídem.
[10] Ibídem.

D2022, D2029; el impacto cultural es que las habilidades gerenciales de los sectores antes mencionados, se puedan mejorar y se transmitan a generaciones futuras.

- **Impacto en la responsabilidad Social Empresarial.**

> El estudio sirve como una referencia científica sobre la cual se pueden basar, las diferentes entidades catalogadas como PYMEs, para potencializar habilidades necesarias en el desempeño del cargo de un Gerente. Será un aporte para el desarrollo competitivo de la Mediana y Pequeña Industria de la ciudad de Quito.[11]

El impacto en la responsabilidad social empresarial que tiene este proyecto de investigación, es la contribución al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la industria, con lo cual se podrá generar más trabajo y mejorar la productividad.

1.5.2 Justificación Teórica

Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, existen alrededor de 15.000 PYMEs según los datos tomados de la CAPEIPI en el año 2006. Estas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMEs y de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente búsqueda, cambio responsable y eficiente.

Al igual que las estructuras organizativas cambian así también ha ido cambiando el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer; Edgar Schein (1996) propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El interés de esta investigación será contrastar los hallazgos con este fundamento teórico.

[11] Ibídem.

Estudios sobre las PYMEs en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de la PYMEs en cuanto a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein.

La motivación del grupo de investigación será el de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las PYME en Quito de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029; para visualizar de manera amplia las habilidades gerenciales en la Industria quiteña, mediana y pequeña.[12]

1.5.3 Justificación Metodológica

Los gerentes de las pequeñas y medianas empresas pueden clasificarse en gerentes de primer, segundo y tercer nivel por subsector, es por ello que fue necesario aplicar un estudio exploratorio para poder direccionarse al mercado al que nos estamos dirigiendo en esta investigación.

Una limitante es que no existe información disponible sobre las habilidades que tienen o que utilizan los gerentes de las empresas de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029; por lo que para el efecto se realizó visitas a las empresas de los sectores señalados para que nos den la oportunidad de conocer la población que abarcaría esta investigación.

El instrumento de recolección de datos, fueron encuestas elaboradas por el grupo de investigadores de la PUCE. Estas nos permitieron conocer las habilidades que los gerentes de las empresas visitadas poseen, al mismo tiempo identificamos las habilidades que los colaboradores han aprendido y observado de sus gerentes.

[12] Ibídem.

1.5.4 Justificación Práctica

Formar parte de un proyecto de investigación y participar en calidad de estudiante investigador, es aportar al desarrollo de la industria manufacturera. Descubrir las habilidades que son necesarias para el desarrollo de una PYME, es una experiencia que pone en práctica la formación adquirida en la universidad.

Por otro lado los resultados que se obtuvieron de la investigación, tendrán un beneficio para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, ya que se los puede poner en práctica dentro de la docencia, fortaleciendo así los postgrados y los proyectos de capacitación que tenga la Facultad.

Adicionalmente:

> Permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.[13]

La importancia de la investigación en cuanto a los resultados obtenidos, fue identificar que habilidades son las más representativas y cuáles no están siendo utilizadas por los gerentes de las empresas de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029; con el fin de que en un futuro los gerentes de primer y segundo nivel, desarrollen todas las habilidades de motivación y

[13] Ibídem.

valores, analíticas, interpersonales y emocionales para un mejor desempeño de sus organizaciones.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

> El Universo que estudiaran los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el listado 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.[14]

El estudio se enfocó en los sectores: curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería. CIIU D1911, D1912, D1920, el cual consta de 11 empresas.

Así como el sector: Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables. CIIU D2010, D2022, D2029, el cual consta de 11 empresas más.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

- **Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein**

> Es destacable la definición que ofrece Edgar Schein (1970), en tanto, propone entender la organización como la coordinación racional de

[14] Ibídem.

actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. En otras palabras, el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo; así, tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades. Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar y cierta concordancia respecto a dichos objetivos, lo que supone, entonces, una división entre sus miembros de las diversas funciones a cumplir. Resulta obvio que no es posible la coordinación entre los individuos y las suborganizaciones si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.[15]

- **Sector Manufacturero**

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.

Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales.[16]

[15] PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html].

[16] ECUADOR. CIG. (15 de marzo 2010). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf]. ***El sector Industrial del Ecuador.***

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

> Este estudio corresponde a una investigación aplicada de carácter exploratorio, pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIIU, enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.[17]

Al identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera de Quito, se pretende entender como éstas pueden ser de ayuda para los gerentes y, si los subordinados las aprenden para que en un futuro, ellos sean los encargados de utilizarlas en otras industrias.

Se realizará una investigación aplicada la cual consiste en:

> La utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. La investigación aplicada se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de

[17] Fabiola JARRÍN. ***Esquema de presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.***

> conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediato podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.[18]

También la investigación aplicada es:

> Aquella que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones, aunque no sea programático, es decir, aunque no pertenezca a una trayectoria de investigaciones descriptivas y teóricas. En ese sentido se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.[19]

Se aplicará un cuestionario con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Likert. Este cuestionario se lo realizará a 22 empresas pertenecientes a los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y D2010, D2022, D2029 de la industria manufacturera de la ciudad de Quito.

> El cuestionario es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.[20]

> La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.[21]

---

[18] WIKIPEDIA. (10 de mayo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_aplicada]. ***Investigación Aplicada.***

[19] José PADRÓN G. (Mayo de 2006). [http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm]. Caracas. ***Investigación aplicada.***

[20] MONOGRAFIAS.COM (10 de mayo 2010). [http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml]. ***Cuestionario.***

[21] WIKIPEDIA. (10 de mayo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. ***Escalas de Likert.***

Pueden existir ciertas limitaciones al momento de realizar la investigación; estas pueden ser el no tener fácil acceso a las empresas, que ya no se encuentren en funcionamiento, o que haya cambiado el giro de la actividad.

2.1.2 Método de Investigación

Para la elaboración de la investigación se utilizará el método Deductivo-inductivo, con la metodología de carácter cualitativo, es decir de lo particular a lo general, y de lo general a lo particular.

La metodología cualitativa son:

> Técnicas interpretativas que tratan de describir y decodificar un fenómeno de ocurrencia natural más orientados a determinar el significado del fenómeno que su cuantificación; defienden la existencia de relaciones abiertas y permiten conocer la percepción que los sujetos tienen de su realidad.[22]

Se indagará las habilidades específicas que los gerentes de las pequeñas y medianas empresas emplean para el desarrollo de su subsector, llegando a la totalidad del sector, que es la industria manufacturera de Quito.

Para investigar y conocer las habilidades que poseen los gerentes de las empresas, se realizará las visitas para encuestar a las gerencias de cada compañía, con la limitación de que los gerentes encuestados respondan los cuestionarios como una autoevaluación, es por eso que la encuesta debe ser

[22] U CURSOS. (10 de mayo 2010). [https://www.u-cursos.cl/medicina/2009/2/.../1/material.../251998]. ***Metodología cualitativa.***

aplicada tanto a los gerentes de las empresas visitadas como a las personas que los rodean.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

La técnica utilizada para la recolección de información fue una encuesta elaborada por los docentes del grupo FALIMAR, investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.

> La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes, se recopilarán de acuerdo a la frecuencia de la escala de Likert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo. Se estudiarán los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables: gerente general, gerente de 2do. Nivel y gerente de 3er nivel; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.[23]

2.1.3.1 Fuentes Primarias

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, proporciona un listado de empresas utilizando la clasificación CIIU, de las cuales se seleccionó un conjunto de empresas que corresponden al sector manufacturero de la ciudad de Quito y sus respectivos subsectores.

Se puso en práctica algunos métodos para la elaboración de la investigación, entre los más importantes que se utilizaron están: el método de observación y el de la indagación de los sectores CIIU D1911,

[23] Fabiola JARRÍN. ***Esquema de presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.***

D1912, D1920; curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; y CIIU D2010, D2022, D2029; producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

Con la información obtenida se procedió a realizar el cuestionario proporcionado por la Facultad, en las empresas: Maletas y productos Maleprodu CIA. LTDA. D1911, Comercial Equipaggio CIA. LTDA. D1912, Manufacturas Publicitarias Manupubli S.A. D1912, Novapiel CIA. LTDA. D1912, Stier & Widder S.A. D1912, Tecnocalza S.A. D1912, Calzado Pony S.A. D1920, Fabrical CIA LTDA. D1920, Sierrashoes S.A. D1920, Calzatodo CIA. LTDA. D1920, Modas y técnicas CACERES MODATEC CIA. LTDA. D1920, Maderas elaboradas ACOPIOMADEL CIA. LTDA. D2010, Maderas elaboradas EXPOMADEL CIA. LTDA. D2010, Maderas Preservadas S.A MAPRESA D2010, Iroko CIA. LTDA. D2022, Fernando Flores, LAMINADOS Y FORJADOS S.A. D2022, Industrias Metálicas LANFOR S.A D2022, MOLDEC S.A. D2022, Molduras Industriales MOLDINSA S.A. D2022, Ravedesign CIA. LTDA. D2022, Imaginar Conocimiento Visual COVI CIA. LTDA. D2029, Decortinas Decoración y Cortinas CIA. LTDA D2029.

Se utilizó la teoría propuesta por Edgar Schein sobre habilidades gerenciales. En su propuesta Schein señala que los gerentes de las

empresas deben tener desarrolladas las habilidades de motivación y valores, interpersonales, analíticas y emocionales, las cuales fueron comparadas con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los gerentes de las empresas antes mencionadas.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Se consideraron libros relacionados a Habilidades Gerenciales, especialmente de Edgar Schein, artículos de revistas relacionadas con el tema, páginas de internet, información de instituciones nacionales e internacionales sobre el tema, etc.

Adicionalmente se preparó entrevistas con los gerentes y con sus subordinados, de todas las empresas de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y CIIU D2010, D2022, D2029. Con estas entrevistas se pudo recabar la información que complementó las encuestas realizadas.

Por último se procedió a tabular los resultados en Excel, calculando porcentajes y encontrando que habilidades se requieren para desempeñar cargos gerenciales en las Pymes de la industria manufacturera de Quito sectores CIIU D1911, D1912, D1920, curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; CIIU D2010, D2022, D2029 producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

"El procesamiento de Datos es cualquier ordenación o tratamiento de datos, o los elementos básicos de información, mediante el empleo de un sistema."[24]

Procesar datos es generar información para que en un futuro sirva para la toma de decisiones.

Dentro de la investigación que se realizó en la industria manufacturera de Quito sectores: CIIU D1911, D1912, D1920 curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; CIIU D2010, D2022, D2029, producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables; el procesamiento de datos lo realizó la dirección de informática de la PUCE; este arrojó la información de las encuestas, que posteriormente fueron entregadas para continuar con el análisis y las conclusiones de la investigación.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

La información que se obtuvo de las encuestas realizadas a los gerentes de las PYMES de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y CIIU D2010, D2022, D2029, se la organizó con Microsoft Excel, luego se procedió a ponderar la

[24] COLOMBIA. UNICAUCA. (14 de abril 2010). [http://fccea.unicauca.edu.co/old/procesamiento.htm]. ***Procesamiento de la información.***

información utilizando una escala de Likert, siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja. Se agrupo la información, y con ésta se identificó cuales son las habilidades más representativas y las menos representativas dentro de los sectores, y cuáles son las subhabilidades más importantes. Adicionalmente si los gerentes responsables de las PYMES, poseen las habilidades propuestas por Schein.

2.1.5 Método Estadístico

> Los métodos estadísticos permiten estudiar el conjunto de observaciones y dilucidan esas tendencias generales, cuando las observaciones están influidas por múltiples causas de variación. Permiten captar el orden, la uniformidad que manifiestan los hechos naturales o sociales.[25]

"El método estadístico consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación."[26]

El procedimiento que utiliza el método estadístico es: "a partir de unos datos numéricos, obtener resultados mediante determinadas reglas y operaciones y comprende los siguientes pasos:

1. *Recuento, relevamiento o recopilación de datos:*

   La etapa inicial consiste en la recolección de datos referidos a la situación que se desea investigar. Estos datos brindan información sobre las

[25] INFO AGRO. (12 de abril 2010). [http://www.infoagro.net/shared/docs/a3/2 ESTADISTICA_ BASICA.pdf]. ***Método estadístico.***

[26] Jesús, REYNAGA. (12 de abril 2010). [http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20090312061346AAbbNkG]. ***¿Qué son los métodos estadísticos?***

características de los individuos pertenecientes a la población objeto de estudio.[27]

En esta etapa del método estadístico, se procedió a recolectar la información de cada una de las empresas a las que se les aplicó la encuesta. Se averiguó cuantos gerentes de primer, segundo y tercer nivel habían en cada empresa, y que tan importantes eran sus funciones dentro de las mismas.

2. *Tabulación y agrupamiento de datos. Gráficos:*

> Los datos recopilados son convenientemente ordenados, clasificados y tabulados, es decir, dispuestos en tablas que facilitan la lectura. Los gráficos permiten una interpretación simple y rápida de los hechos y además, pueden conducir a la elección de los métodos más adecuados para el análisis de los datos.[28]

En esta etapa se procedió a tabular los datos obtenidos de las encuestas, para luego asignar ponderaciones utilizando la escala de Likert.

3. *Medición de datos:*

> En esta etapa, comienza la elaboración matemática y medición de los datos. Se observa que los datos tienden a centrarse en torno de ciertos valores llamados parámetros o medidas de posición (promedio, mediana, modo).
>
> Luego se analiza la dispersión de los datos con respecto a esos valores centrales, se definen entonces los parámetros o medidas de dispersión (desvíos, desviación estándar).[29]

---

[27] ARGENTINA. TELPIN. (12 de abril 2010). [http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2007/ESTADISTICA/método.htm]. ***El Método Estadístico.***

[28] Ibídem.

[29] Ibídem.

En esta etapa se procedió a ponderar los resultados obtenidos, y a elaborar gráficos dinámicos, con los cuales se pudo observar que habilidades son las más representativas y cuáles son las menos utilizadas.

4. *Inferencia estadística. Predicción:*

> Después de la medición de datos, la Teoría de la Probabilidad acude en ayuda de la Estadística. Se deducen las leyes de inferencia que permiten predecir el comportamiento futuro de la población investigada. De esta manera, la Estadística contribuye al mejoramiento y desarrollo de una población.[30]

En esta etapa se pudo concluir que habilidades son requeridas para desempeñar cargos gerenciales dentro de las PYMES de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y CIIU D2010, D2022, D2029.

La estadística se aplica:

- "Cuando se hacen observaciones repetidas en condiciones similares.
- Cuando a pesar de tener las mayores precauciones en uniformar las condiciones en que se hacen las observaciones, los resultados que ellas presentan son diferentes, son variables.
- Cuando el valor de la expresión cuantitativa, de cualquier observación individual, es incierto, no predecible, aun cuando se conozcan algunos factores que pueden ser determinantes de carácter en estudio."[31]

[30] Ibídem.
[31] INFO AGRO. (12 de abril 2010). [http://www.infoagro.net/shared/docs/a3/2 ESTADISTICA_ BASICA.pdf]. ***Método estadístico.***

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científica son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la industria manufacturera de Quito, sectores: Curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; y Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

"Todas las organizaciones viven en un entorno que afecta sus operaciones. El entorno es la fuente de recursos necesarios para sobrevivir."[32]

Dentro del desarrollo y crecimiento de una organización pueden aparecer condiciones externas que pueden afectar potencialmente a una organización. Este entorno está formado por elementos externos a las fronteras de la organización. Las PYMES de la industria manufacturera de Quito, en los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y CIIU D2010, D2022, D2029 y en el resto de sectores, para que puedan llegar a competir dentro de un mercado globalizado, deben tener un desempeño económico más organizado, crear una cultura organizacional y mejorar su infraestructura.

3.1.1.1 Globalización

> La globalización es una teoría entre cuyos fines se encuentra la interpretación de los eventos que actualmente tienen lugar en los

[32] RINCÓN DEL VAGO. (3 de mayo 2010). [http://html.rincondelvago.com/el-entorno-global-de-las-organizaciones.html]. ***El entorno Global de las organizaciones.***

> campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales y las influencias culturales y políticas. La globalización es un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias:
>
> a) Los sistemas de comunicación mundial; y
>
> b) Las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.[33]

La globalización, trae consigo un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo, en particular en las áreas comerciales, en las cuales se desarrollan las PYMES de la industria manufacturera de Quito.

Es importante mencionar que la globalización implica una mayor integración, que los países se especialicen en la materia que más tienen conocimiento. Con la globalización se eliminan barreras, el mercado se amplia y se produce en mayor cantidad, haciendo así que los costos se disminuyan. Esto ha ocasionado que las pequeñas y medianas empresas se vean obligadas a tener una mejor organización, a mejorar su calidad. Sin embargo en el Ecuador no existe un apoyo de parte del gobierno, por lo que las empresas se encuentran limitadas a competir a nivel internacional.

A continuación se detallan los efectos que ha traído la globalización a en sector manufacturero de Quito:

---

[33] Giovanni E., REYES. (3 de mayo 2010). [http://www.monografias.com/trabajos7/bafux/bafux.shtml]. ***Teoría de la globalización.***

Entre los efectos más importantes se encuentran la estandarización de productos y servicios, la seducción de barreras arancelarias y las economías de escala.

> La estandarización de productos significa que estos tienen poca o nula variación entre los distintos países o regiones donde se distribuye. Si un producto necesita ser modificado significativamente para introducirse en otra región, este ya no es un producto estándar.
>
> La seducción de las barreras arancelarias, ha introducido el llamado consumo de productos masivos, permitiendo que tengan acceso a estos muchos países.
>
> La economía a escala puede hacer a los más competitivos con estrategias poco costosas, utilizando la capacidad de plantas ociosas, aumentando la productividad y distribuyendo los costos fijos entre un mayor número de unidades.[34]

La globalización ha provocado la creación de grandes corporaciones en ciertos sectores industriales, haciendo que las PYMES sean absorbidas por esas corporaciones. Lo cual ha incidido en que los pequeños empresarios ya no arriesguen a invertir en nuevos negocios.

El desafió y reto de las empresas del sector manufacturero y de sus gerentes está en crear ventajas competitivas y comparativas en sus bienes y servicios mediante la aplicación de habilidades y herramientas organizacionales. Estas les van a permitir un mejor desarrollo en sus operaciones. Otro desafió que deben superar las PYMES, es poder resolver las diferencias en cultura, idiomas y regulaciones

[34] Paola, BARROSO. (3 de mayo 2010). [http://www.monografias.com/trabajos6/laglox/laglox.shtml]. ***Globalización.***

gubernamentales, con el fin de que se vuelvan competitivos y no puedan ser absorbidas por las grandes corporaciones.

3.1.1.2 Tecnología

La tecnología dentro de las pequeñas y medianas empresas se ha convertido en una estrategia importante para el desarrollo y crecimiento de las mismas. Les ha permitido aumentar su competitividad dándoles facilidades para producir, reduciendo costos, estandarizando sistemas y proporcionando información eficiente y oportuna para la toma de decisiones.

Hay que recordar que nos encontramos involucrados dentro de una economía globalizada de libre mercado, lo que obliga a las empresas a estar al tanto de lo que acontece en el entorno, por lo que mientras más preparada se encuentre una compañía tecnológicamente hablando, tendrá mayores herramientas para hacer frente a la competencia.

Dentro de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y CIIU D2010, D2022, D2029, la tecnología ha sido vital para su desarrollo. Según los gerentes de los sectores en estudio, la inversión en tecnología ha sido la razón principal del crecimiento de sus empresas. Es por eso que se puede concluir que el desarrollo de las PYMES en estos sectores se ha dado principalmente por la inversión en tecnología.

Les ha dado una estabilidad en el mercado y su rentabilidad ha mejorado, además de que prácticamente sin el uso de la tecnología los procesos de las organizaciones serian más complejos. Adicionalmente les ha facilitado el control de la información, punto fundamental para su desarrollo.

3.1.1.3 Economía

Las Pymes como instituciones no se encuentran ajenas al fenómeno de la globalización de la economía, es más, se ven afectadas de forma muy singular por ella.

> Una de las opiniones de mayor arraigo que prevaleció en el mundo llamado occidental es que, "la pequeña empresa no desempeña un papel importante en la economía de los países y que tarde o temprano su papel disminuirá significativamente". El vaticinio fue tal, que pusieron como ejemplo el sector de la manufactura, donde las grandes empresas eran superiores a las pequeñas en todos los aspectos; económico, productividad, progreso tecnológico, seguridad de empleo y compensación.[35]

> En la actualidad las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el proceso del cambio tecnológico, son fuente de considerable actividad innovadora. Sirven como agentes de cambio en una economía globalizada, es decir al generar mucha turbulencia, crea una dimensión de competencia adicional, que no pueden captar las tradicionales y estáticas estructuras del mercado. Las Pymes se han convertido en años recientes en una parte preponderante de la generación de empleos.[36]

[35] Walter, CASTRO MATEO (10 de mayo 2010). [http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/importancia.htm].
[36] Ibídem.

> La economía y desarrollo de las pequeña empresas se desenvuelven en relación al número, tamaño, facilidad de multiplicarse, crecimiento y disolución que muestran por cada línea industrial; así como el papel que desempeña en la introducción de nuevos productos, modernización industrial, nivel de interrelación gremial versus las variables macroeconómicas, en este caso con especial interés, la producción y el empleo.[37]

En nuestro país la crisis económica ha ocasionado que el gobierno tome medidas como la restricción a las importaciones en ciertos productos, medidas que han favorecido a la producción nacional, así mismo el gobierno ha puesto barreras para los productos importados, como los altos aranceles que hay en la actualidad, esto ha repercutido en la economía local, ya que las empresas se ven motivadas a producir más, y ven una oportunidad de desarrollo en el mercado local.

Uno de los factores que afecta a la industria manufacturera de Quito, es la inflación, que según datos tomados del Banco Central del Ecuador se encuentra en el 3,57% a marzo del presente año. Este indicador económico influye en las PYMES ya que hay una pérdida en el poder adquisitivo de las personas, lo que influye en su consumo. Las tasas de interés y tipos de cambios también tienen incidencia, según datos del Banco Central del Ecuador, la tasa activa en el mes de enero de este año tenía un porcentaje de 9.13%, mientras que a Noviembre del 2010 estaba en 8.94%. Esto influye ya que los pequeños empresarios no ven tan conveniente endeudarse porque los intereses son bastante altos.

[37] Ibídem.

El subempleo es otro indicador económico que incide en las pequeñas y medianas empresas, es un problema estructural de la economía ecuatoriana, ya que las empresas pequeñas son generadoras de bastantes fuentes de empleo en nuestro país, y si se logra incrementar la producción de estas, se incrementará el nivel de ingresos de las personas que se encuentran dentro de este indicador.

3.1.1.4 Política y Legislación

Las leyes de las cuales se pueden soportar las pequeñas y medianas empresas son:

- Ley de compañías.
- Ley de Fomento de la pequeña Industria.
- Ley de Fomento artesanal, microempresa y unipersonal.
- Reglamento operativo del fondo para el desarrollo de las Pymes.
- Código de la Producción.

Dentro del Código Orgánico de la Producción, publicado en el registro oficial No. 351 del 29 de diciembre del 2010, en su artículo No. 3 señala que el mencionado Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones

para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Esta legislación tiene un impacto muy importante dentro de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y CIIU D2010, D2022, D2029 y dentro del resto de sectores de la industria manufacturera de Quito, ya que, se creó con el objetivo de generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado. Es un apoyo directo a la industria.

Adicionalmente esta Ley pretende fomentar la inversión, ya que señala que las Sociedades que se constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción y las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del impuesto a la renta durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión. Lo cual motiva a los inversionistas a arriesgarse y empezar con un nuevo negocio.

Finalmente este Código en su disposición transitoria, disminuyó la tarifa de Impuesto a la Renta de sociedades contemplada en la reforma al Art.

37 de la Ley de Régimen Tributario Interno, al 24% para el ejercicio fiscal 2011, al 23% para el 2012 y al 22% para el 2013 en adelante. Esto nos indica la intención de ayudar a las PYMES ya que, con estos incentivos tributarios, la inversión crecerá y la industria tendrá un desarrollo positivo.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

A pesar de la importante participación de las PYMES en la actividad económica, la mayoría no participa activamente en el comercio internacional y las inversiones. Las principales desventajas de las PYMES pasan por el acceso al financiamiento, la tecnología, el desarrollo de los recursos humanos y el networking. El comercio internacional está típicamente asociado con las grandes corporaciones multinacionales, cuyas marcas y productos pueden ser encontradas alrededor del mundo. Si bien resulta sumamente difícil de medir, las PYMES contribuyen y se benefician del comercio internacional de diferentes maneras:

- Forman parte de la cadena de valor de grandes exportadores locales.

- Exportan productos y servicios para nichos especializados del mercado.

- Importan y distribuyen productos de PYMES extranjeras.

- Proveen servicios de soporte en la cadena de transacciones del comercio internacional (logística, despachos, etc.).

> En las economías en transición, el rol de las PYMES es mucho más importante para el comercio internacional. Quizá el aspecto más relevante esta dado por la promoción de la actividad emprendedora, el fomento de la innovación y la capacidad de diversificación y el alto contendido de valor agregado en cuanto a productos y servicios. Si asumimos que la primera etapa lógica de la actividad emprendedora es la PYMES, y que una característica fundamental de la actividad emprendedora es la capacidad de innovación, sin lugar a dudas, el fomento de esta actividad es vital para lograr un sector Pymes de alto valor agregado. La experiencia nos muestra que la promoción efectiva del comercio internacional y de los programas de desarrollo de las exportaciones son el pivote para los emprendedores y las PYMES que quieren entrar en los mercados internacionales.[38]

A pesar de todos los intentos del gobierno Ecuatoriano por lograr un crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, existen obstáculos para que estas se puedan expandir hacia el comercio internacional. Uno de estos obstáculos es la falta de regulaciones homogéneas entre los países creando barreras arancelarias. Otro de los puntos críticos que requieren atención para crear un rol participativo en el comercio internacional, es cumplir con los requerimientos de calidad y conformidad, que exigen otros mercados.

3.1.1.6 Cultura

En nuestro país los pequeños negocios, nacieron debido a que existe una cultura de familia, es decir la mayoría de empresas que se forman en el

[38] Pablo, ORLANDI. (8 de mayo 2010). [http://www.palermo.edu/economicas/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf]. ***Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional.***

Ecuador, son familiares. Muchos de los negocios que nacieron de una idea familiar, fueron teniendo éxito, y en la actualidad son grandes compañías que compiten tanto a nivel nacional como internacional, y se han convertido en ejemplo de muchas PYMES, que al igual que estas compañías, se formaron con una idea familiar.

3.1.1.7 Diversidad Laboral

La diversidad laboral en las Pymes intenta:

> Explicar las estrategias de capacitación de recursos humanos en base a características distintivas de las pequeñas y medianas empresas industriales, tales como la organización jurídica, edad y perfil educativo de los socios.[39]

En nuestro país las pequeñas y medianas empresas no capacitan mucho a su personal, es por eso que no tienen un crecimiento tan rápido como aquellas que si lo hacen. El personal de una compañía es lo más importante para que esta salga adelante, y preparar al personal se convierte en una inversión.

> Los estudios empíricos y teóricos sobre diversificación laboral, por su parte, sugieren que la capacitación resultaría ventajosa para mejorar la posición competitiva de la empresa porque la pluralidad cultural, étnica y por edades de sus empleados aumenta la probabilidad de disponer mano de obra con mayores capacidades. Si bien no existe una única definición de diversificación, los investigadores la

[39] Raúl O., DICHIARA y Oscar R., SÁNCHEZ. (8 de mayo 2010). [http://redpymes.org.ar/R06/Red%20Pymes%20Rafaela2001%20DT02.pdf]. ***Diversidad laboral en pequeñas y medianas empresas industriales.***

interpretan como variedad o un punto o aspecto en el cual las cosas difieren.[40]

Las PYMES son importantes dentro de la diversidad laboral, ya que alrededor de un ochenta o noventa por ciento de las plazas de trabajo se localizan en las pequeñas y medianas empresas. Nuestro país no es la excepción ya que las PYMES han demostrado su capacidad para la generación de empleo, lo cual mejora las condiciones de vida de la población.

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

3.1.2.1 Competidores

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales del sector Industrial. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:[41]

- La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria.
- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.

[40] Ibídem.
[41] Juan Carlos, AGUILAR JOYAS. (9 de mayo 2010). [http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf]. ***Marco Teórico 5 fuerzas de Porter.***

- La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.
- La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados.
- La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad.
- La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos.
- La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida.[42]

Dentro de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y CIIU D2010, D2022, D2029, se pudo encontrar objetivos estratégicos, los cuales están enfocados, primero a posesionarse como líderes dentro del mercado, es decir llevar la delantera frente a su competencia.

La Competencia dentro de estos sectores se encuentra a nivel local muy fuerte ya que, en el sector de de calzado de cuero, hay varias empresas que importan ya el producto final, así mismo hay otras que importan el cuero y lo fabrican aquí. El sector de productos de madera excepto muebles, no tiene tanta competencia, ya que es un sector pequeño donde operan, según el listado de la Superintendencia de Compañías, 11 empresas dentro de la ciudad de Quito.

[42] Ibídem.

3.1.2.2 Nuevos Participantes

La entrada de nuevos competidores a la industria es un factor que siempre tiene que ser analizado por los inversionistas del sector. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo. Así pues las barreras contra la entrada pueden incluir economías de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, facilidad de acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales entre otros.

Según información estadística obtenida de la CAPEIPI, en el sector maderero se evidencia que las barreras de entrada son altas debido a que los participantes requieren de una alta inversión de capital que impide la inserción de futuros integrantes, lo mismo sucede con el sector de curtido y adobos de cuero.

3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Según Nicholson:

> Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias". "En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o

servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.[43]

Dentro de los sectores de la industria manufacturera de Quito, los bienes y servicios sustitutos son variables y de gran diversidad, en el caso del sector CIIU D1911, D1912, D1920, los bienes sustitutos, son las telas, el corosil, el caucho, etc. Ya que se fabrican, al menos en las empresas de calzado, zapatos de varios materiales.

Dentro del sector CIIU D2010, D2022, D2029, el principal producto sustituto que hay es el aglomerado, del cual se fabrica varios productos, los cuales están reemplazando a la madera tradicional. Según los gerentes encuestados de este sector, el cuidado del medio ambiente ha provocado la aparición de bastantes materiales que sustituyen a la madera. Esto les ha obligado a los empresarios a pensar si utilizan a parte de la madera, los productos sustitutos del mercado para no perder sus ventas.

3.1.2.4 Clientes

Para saber a qué tipo de cliente va dirigido el producto o servicio que se ofrece, es importante tener en claro el contenido del mismo, cuáles son sus beneficios, sus ventajas y desventajas. Cuando ya se haya analizado el productivo a ofrecer se debe estudiar las características del cliente con el fin de poder llegar a este.

[43] Ibídem.

Los clientes, compradores o consumidores son poderosos cuando adquieren una parte sustantiva del producto total de la industria. Cuando las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores y cuando los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

El poder de negociación se da cuando los clientes compran en masa, poseen toda la información del mercado o también cuando los productos son poco diferenciados. Según los datos obtenidos de la CAPEIPI todos los sectores, incluyendo a los sectores en análisis, excepto el sector alimenticio manejan un alto poder de negociación con los clientes. Es decir las empresas tienen el poder de negociación.

3.1.2.5 Proveedores

> El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.[44]

Los proveedores tienen un alto poder de negociación cuando las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos,

[44] Ibídem.

cuando el grupo de proveedores vende a diferentes sectores, y cuando los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.

Dentro de los sectores CIIU D1911, D1912, D1920 y CIIU D2010, D2022, D2029, los gerentes de las empresas visitadas, comentaron que el poder de negociación de los proveedores depende más de si es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes. Es decir debido a que no existen muchas empresas en estos sectores, no pueden imponer precios ni condiciones, ya que si los compradores, que en este caso son las empresas encuestadas, les dejan de comprar sus productos, los proveedores se quedarían sin mercado. Por lo que se puede concluir que las empresas de estos sectores tienen buen poder de negociación con sus proveedores.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIIU

CUADRO N° 2

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
D1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.
D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
D1514	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL.
D1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.
D1532	ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON.
D1533	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D1542	ELABORACION DE AZUCAR.
D1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1544	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES.
D1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
D1551	DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1552	ELABORACION DE VINOS.
D1553	ELBORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA.
D1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.
D1600	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS
D1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.
D1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.
D1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.
D1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1810	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1820	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D1911	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.
D1912	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1920	FABRICACION DE CALZADO.
D2010	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D2021	FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA TERCIADA, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.
D2022	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D2023	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA.
D2029	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2101	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
D2102	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2109	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
D2211	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D2212	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D2213	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D2219	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D2230	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2310	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE.
D2320	FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO.
D2330	ELABORACION DE COMBUSTIBLE NUCLEAR.
D2411	FABRICACION DE SUBSTANCIAS QUIMICAS BASICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2412	FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2413	FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTETICO.
D2421	FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2422	FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS.
D2423	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D2424	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2429	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS N.C.P.
D2430	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D2511	FABRICACION DE CUBIERTAS Y CAMARAS DE CAUCHO; RECAUCHADO Y RENOVACION DE CUBIERTAS DE CAUCHO.
D2519	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO.
D2520	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
D2610	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D2691	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.
D2692	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA.
D2693	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.
D2694	FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO.
D2695	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO.
D2696	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.
D2699	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D2710	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D2720	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D2731	FUNDICION DE HIERRO Y DE ACERO.
D2732	FUNDICION DE METALES NO FERROSOS.
D2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D2812	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D2813	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL.
D2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D2893	FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA.
D2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.
D2911	FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
D2912	FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS.
D2913	FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION.
D2914	FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACION DE HOGARES.
D2915	FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION.
D2919	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2921	FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2922	FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2923	FABRICACION DE MAQUINARIA METALURGICA.
D2924	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCION.
D2925	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
D2926	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS.
D2927	FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES.
D2929	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D2930	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D3000	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.
D3110	FABRICACION DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELECTRICOS.
D3120	FABRICACION DE APARATOS DE DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA ENERGIA ELECTRICA.
D3130	FABRICACION DE HILOS Y CABLES AISLADOS.
D3140	FABRICACION DE ACUMULADORES, DE PILAS Y BATERIAS PRIMARIAS.
D3150	FABRICACION DE LAMPARAS ELECTRICAS.
D3190	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELECTRICO N.C.P.
D3210	FABRICACION DE TUBOS Y VALVULAS ELECTRONICOS Y DE OTROS COMPONENTES ELECTRONICOS.
D3220	FABRICACION DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE APARATOS PARA TELEFONIA Y TELEGRAFIA CON HILOS.

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D3230	FABRICACION DE RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE PRODUCTOS CONEXOS PARA EL CONSUMIDOR.
D3311	FABRICACION DE EQUIPO MEDICO Y QUIRURGICO Y DE APARATOS ORTOPEDICOS.
D3312	FABRICACION DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES EXCEPTO EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3313	FABRICACION DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3320	FABRICACION DE INSTRUMENTOS OPTICOS Y DE EQUIPO FOTOGRAFICO.
D3330	FABRICACION DE RELOJES.
D3410	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D3420	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D3430	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3511	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES.
D3512	CONSTRUCCCION Y REPARACION DE EMBARCACIONES DE RECREO Y DE DEPORTE.
D3520	FABRICACION DE LOCOMOTORAS Y DE MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES Y TRANVIAS.
D3530	FABRICACION DE AERONAVES Y DE NAVES ESPACIALES.
D3591	FABRICACION DE MOTOCICLETAS.
D3592	FABRICACION DE BICICLETAS Y SILLONES DE RUEDAS PARA INVALIDOS.
D3599	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.
D3610	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D3691	FABRICACION DE JOYAS Y DE ARTICULOS CONEXOS.
D3692	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
D3693	FABRICACION DE ARTICULOS DEPORTIVOS.
D3694	FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES.
D3699	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS, N.C.P.
D3710	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METALICOS.
D3720	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METALICOS.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

3.3 PRESENCIA DE LOS SUBSECTORES Y SUS DIVISIONES

Sector: curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

Subsectores:

- CIIU 1911: Curtido y Adobo de cueros
- CIIU 1912: Fabricación de maletas
- CIIU 1920: Fabricación de calzado

Sector: Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

Subsectores:

- CIIU 2010: Aserrado y acepilladura de madera.
- CIIU 2022: Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción.
- CIIU 2029: Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables.

3.3.1 Reseña Histórica

Sector: curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

> La historia nos dice que desde tiempos remotos el hombre se ha preocupado en aprovechar las pieles de los animales que cazaba, y más tarde los que constituyeron sus primeros rebaños.

Podemos decir que las técnicas de curtir fue uno de los primeros descubrimientos realizados por nuestro homo sapiens.

Se decía que el primer curtidor fue nuestro padre Adán y que los primeros cueros que se curtieron fueron de cabra. Este aprendió a transformar el cuero y convertirlo en vestidos y calzado, transmitiendo esas enseñanzas a sus hijos y nietos.[45]

De esta manera nacieron los primeros curtidores, zapateros, talabarteros, guarnicioneros y peleteros, tan indispensables en aquellos tiempos como en los actuales.

Desde entonces, el hombre aprovecha las pieles de los animales que en el principio de los tiempos cazaba para alimentarse. Al utilizar el cuero, experimentó con diversos procesos de transformación. Esto sucedía en todos los continentes, y en la mayoría de los casos sin aparente relación entre ellos.[46]

Con el descubrimiento de América, los conquistadores comprobaron que los indígenas empleaban técnicas para la transformación del cuero, no muy diferentes a las artes de curtición del viejo mundo.

Es muy posible que los primitivos pueblos mongoles, desde Siberia, llegaron a nuestro continente a través del Estrecho de Bering, y emplearon las artes del curtido, que luego se extendieron por todo el continente americano.[47]

La industria del Cuero y el Calzado en Ecuador es un sector importante en la economía. Unida a la línea de manufacturación representa el 14.78 % de la contratación de la mano de obra nacional, y solo en Tungurahua se concentra el 68% de la producción total del cluster.[48]

[45] IESPANA. (10 de mayo 2010). [http://capraproyecto.iespana.es/capraproyecto/cueros/historia.htm]. ***La técnica del cuero a través del tiempo.***
[46] Ibídem.
[47] Ibídem.
[48] CCCUENCA. (10 de mayo 2010). [http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/ INDICADORES CUERO.pdf]. ***Cuero.***

CUADRO N° 3

Nombre: Lista de Mercados importadores de un producto exportado por Ecuador en 2005 producto: 4101 Cueros y pieles, en bruto, de bovino o de equino (frescos o salados, secos)

Importadores	Valor de las exportaciones 2005 en miles de US$	Participación en las exportaciones de Ecuador, %	Cantidad Exportada en 2005	Unidad de medida	Valor de unidad (US$/unidad)	Crecimiento anual de las exportaciones en valor entre 2004-2005, %	Posición relativa de los socios comerciales en las importaciones mundiales	Crecimiento anual de las importaciones totales en valor por socio comercial entre 2001-2005, %
Mundo	547	100	601	Toneladas	910	-29		-1
Colombia	260	48	269	Toneladas	967		57	26
Hong Kong (RAEC)	124	23	189	Toneladas	656	-75	4	2
Italia	49	9	68	Toneladas	721	-51	2	-6
México	44	8	23	Toneladas	1,913		8	-4
Perú	33	6	12	Toneladas	2,75			
Estados Unidos de America	24	4	20	Toneladas	1,2	-31	12	-5
China	13	2	20	Toneladas	650	-80	1	17

Fuente: www.cccuenca.com.ec
Elaborado por: Camara de Comercio de Cuenca

Sector: Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

"El mercado de productos forestales ocupa hoy en día el tercer lugar en el mundo, después del petróleo y el gas, con un valor anual de transacciones que se aproxima a los US $ 80 billones (USD 80.000 MILLONES)."[49]

3.3.2 Características y Productos del Subsector

Dentro del subsector de Adobo de cueros podemos mencionar que una de las principales características es la heterogeneidad de los eslabones productivos de la cual se componen; es un sector que está en crecimiento, ya que en los últimos años presenta un efecto positivo en el consumo interno.

Los principales productos son:

- El calzado
- Chompas de cuero
- Correas
- Monturas
- Bolsos

[49] Carlos E., MONTEALEGRE H. (10 de mayo 2010). [http://www.redalmamater.edu.co/Memorias.PDF/2.0.Economia.de.la.Madera_Carlos.Montealegre_Coruniversitaria.pdf]. ***Economía de la madera.***

El sector de producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles es un sector muy pequeño dentro de la industria de manufactura en nuestro país.

Los principales productos son:

- Las placas de aglomerado
- El papel corcho
- Los Tableros de madera

3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

El sector de curtido y adobo de cueros, fabricación de maletas y fabricación de calzado en los últimos años no ha tenido tanta importancia en contexto local, ya que la producción nacional, en cuanto a la fabricación de calzado, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, fue de 7’750,000 pares en el año 2005, registrándose un 47% de demanda insatisfecha, la cual tuvo que ser cubierta con importaciones.

> Así mismo, el curtido y adobo de cueros, fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería, guarnicionería y calzado, la fabricación de productos textiles y la fabricación de productos de caucho y de plástico; son sectores en los cuales se observa una baja productividad que podría responder a problemas estructurales que tienen que ver con el entorno de los mercados en que compiten estas empresas, la falta de innovación y adaptación de tecnológica, deficiencias en capital humano, etc.[50]

[50] Guillermo, JIMBO ESPINOSA. (10 de mayo 2010). [http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=./documentos /PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae57.pdf]. ***Productividad y Rentabilidad del sector manufacturero.***

Con respecto al sector de Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables; en el contexto local no es un sector que represente ingresos significativos a la industria, se calculan según datos de la CAPEIPI que existen en el país alrededor de 5000 Aserraderos, lo que significa que es un sector poco atractivo y que necesita de apoyo.

3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

Las desventajas que presenta el subsector de adobo de cueros y fabricación de calzado son:

- El alto costo de la maquinaria que se necesita para adobar y transformar el cuero.

- La competencia desleal que existe con el calzado extranjero, sobretodo con el calzado asiático.

- La cadena de cueros y calzado enfrenta problemas de competitividad en relación con las de otros países como Colombia, y Brasil.

- La inestabilidad política del país afecta de manera significativa la continuidad de la producción y el consumo.

- Altos costos de importación de insumos afecta tanto a curtidores como a productores de calzado.

- Los costos de producción y la materia prima (pieles y cueros) son mas altos que en los países vecinos.

- Existen leyes laborales, que no favorecen a la actividad productiva.

- Hay un acceso un poco restringido a créditos para la producción, especialmente para el subsector de calzado por estar calificado como un subsector de alto riesgo.

- La banca cuando otorga un crédito, por lo general lo hace a un alto interés.

Las desventajas que presenta el subsector de Aserrado y acepilladura de madera, fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción; fabricación de otros productos de madera, fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables son:

- La madera es un recurso que se esta extinguiendo a velocidad con el pasar de los años.

- Existe más control para no destruir a los árboles.

- Existe tráfico indebido de la madera.

- Los costos de producción son elevados.

3.3.5 Recurso Humano

Sector: CIIU D1911, D1912, D1920 curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

Dentro de 20 empresas que formaron parte del último estudio proporcionado a la CAPEIPI del subsector de calzado, se encontró un total de 2266 personas empleadas, de las cuales el 48% eran mujeres y el 52% hombres.

Respecto a la capacitación se encontró que el área ejecutiva se capacita por iniciativas propias. El área operativa de estas empresas de calzado, ha sido capacitada solo en ciertas empresas. Existe una falta de interés de capacitar al personal por parte de los empresarios debido a que existe una alta rotación de personal. Los mandos medios tienen baja o nula capacitación, lo cual ocasiona que no se pueda aprovechar al máximo las características de la parte operativa y obviamente esto se revierte al área ejecutiva ya que se dificulta la consecución de los objetivos empresariales.

Sector: CIIU D2010, D2022, D2029, Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

Hablar de Recurso humano en estos subsectores es un poco complicado ya que, según la CAPEIPI, otros organismos que llevan control y estadísticas de estos subsectores, y del estudio realizado, se puede decir que cada aserradero tiene

en promedio de 3 a 5 personas en su taller, y no necesitan de capacitación adicional a la que reciben de su maestro.

3.3.6 Presencia del Marketing

Sector: CIIU D1911, D1912, D1920 curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

Dentro de este sector, según datos tomados de la CAPEIPI, el 90% de los vendedores tanto de productos de cuero y de calzado, no manejan marca, evidenciándose una fortaleza al no existir fidelidad a marcas extranjeras. Tampoco existe este tipo de fidelidad por parte del cliente pues el 60% de los consumidores no se fijan en la marca del calzado.

El sector de calzado si pudiera realizar más mercadeo, pero la mayoría de empresarios pequeños, dicen que no les sirve de mucho porque el marketing que hacen las empresas fuertes y de afuera es mejor, y cambian la perspectiva del cliente local; sin embargo en nuestro país la marca no tiene un significado tan grande en el consumidor, con que el producto sea bueno y cómodo es suficiente. Otro problema en este subsector del calzado es que en nuestro medio no hay una tendencia a la moda y a la innovación.

Sector: CIIU D2010, D2022, D2029 Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

Producto de la investigación realizada, dentro de estos subsectores, específicamente en el de aserrado y acepilladura de madera, no se practica casi marketing ya que son tan pequeñas las empresas, que se las ubica más por referencia. Adicionalmente no manejan marca sino más bien un nombre que sea fácil de recordar, o que tenga un significado sentimental. A diferencia de los otros dos subsectores, Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción y fabricación de otros productos de madera, las empresas de estos subsectores si aplican mercadeo a través de volantes y trípticos que se entregan en los clientes que visitan y también se hacen conocer a través de referencias.

3.3.7 Proveedores y Clientes

Sector: CIIU D1911, D1912, D1920 curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

Dentro de este sector y sus subsectores los principales proveedores son los fabricantes de caucho y plástico, ya que en el caso de la fabricación del calzado, ellos necesitan además del cuero, fabricar la suela del zapato, por lo que algunos de ellos utilizan el cucho. Para los productos que se realizan con cuero, los principales proveedores son los dueños de los animales, como el ganado vacuno, caprino y lanar; sin embargo también se utilizan pieles de caballo, cerdo, canguro, ciervo, foca, morsa y diversos reptiles.

Sector: CIIU D2010, D2022, D2029, Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

Los principales proveedores de este sector y subsectores son los aserraderos de aglomerado, los fabricantes de puertas para las casas, anaqueles, etc.

Los principales clientes son las personas involucradas en la construcción, las constructoras, los tapizadores, etc.

3.3.8 Tipos de Financiamiento

En la actualidad existe un apoyo para todos los sectores de la industria manufacturera. Los diferentes organismos gubernamentales como la CFN, el Instituto de Seguridad Social, y otros están apoyando a la generación de pequeñas y medianas empresas, las tasas de interés no son muy altas y el plazo es bastante amplio.

3.3.9 Alcance Comercial

Sector: CIIU D1911, D1912, D1920 curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

En cuanto a la comercialización podemos decir que estos son subsectores que si exportan, no en porcentajes altos pero, en los últimos años han tenido un crecimiento razonable, sobretodo el subsector de calzado.

Los países a los que más se exportó, según los datos proporcionados por la CAPEIPI, en el año 2006 dentro de América fueron: Venezuela, Colombia, El Salvador, Costa Rica y Estados Unidos.

Dentro del contexto nacional, la comercialización es calificada como buena, ya que la demanda ha aumentado en los últimos años. Aproximadamente existe, en el subsector del calzado, una demanda anual de 32.250.000 pares de zapatos según los satos proporcionados por la CAPEIPI, que se conforma de la siguiente manera:

- 45% calzado de cuero
- 25% calzado inyectado
- 15% calzado deportivo
- 15% calzado de plástico

3.3.10 Comparación Con el Enfoque Global

Dentro del sector CIIU D1911, D1912 y D1920 las PYMES han tenido un desarrollo muy importante, tanto en sus procesos productivos como en el avance de su tecnología, lo que les ha permitido ser empresas más fuertes y consolidadas en comparación con las PYMES de la región. Sin embargo según los gerentes encuestados de este sector, las empresas no se encuentran todavía en capacidad de competir a nivel internacional, reclaman que no hay el apoyo suficiente por parte del gobierno, y que conseguir inversión para ampliar su mercado es bastante complicado.

Dentro del sector CIIU D2010, D2022 y D2029 las PYMES no han tenido un desarrollo tan grande en comparación de con las de la región. Este es un sector muy pequeño, el cual se encuentra en constante desarrollo, según sus gerentes también señalan que carecen de apoyo por parte del gobierno y esa es una de las razones principales por la que no se encuentran preparados para competir a nivel internacional. Consolidarse a nivel nacional les ha llevado años de trabajo, pero esperan poder competir en futuro a nivel internacional.

3.3.11 Responsabilidad Social de los Sectores

La responsabilidad social, en los últimos años, ha ido creciendo como idea y se ha convertido en una de las principales políticas empresariales, que los gerentes deben tomar en cuenta.

La Responsabilidad social que los sectores de: Curtido y Adobo de Cueros: Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de Talabartería y Guarnicionería; subsectores Curtido y Adobo de cueros, fabricación de maletas y fabricación de calzado; Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables; han puesto en práctica es realizar un mejor tratamiento con los desechos que se obtienen de la fabricación de los productos. Por ejemplo del estudio realizado en el sector de cueros, se pudo aprender que los desechos que se obtienen de separar la piel del pelaje del animal, se los acumula y se lo vende a personas que se dedican a fabricar productos con la piel del animal. En el proceso de curtido se emplean ácidos, álcalis, sales,

enzimas y agentes curtientes para disolver las grasas y las proteínas no fibrosas y para enlazar químicamente las fibras de colágeno entre sí. Todos estos químicos antes mencionados no son considerados perjudiciales para el medio ambiente.

Otra importante contribución de estos dos sectores es que existen algunas PYMES que fabrican sus productos con materiales biodegradables, es decir evitan la contaminación del medio ambiente.

4 HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYME’s

Dentro de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Quito, los niveles gerenciales se dividen en su gran mayoría en tres, estos son la alta gerencia que es la encargada de la planificación estratégica de la compañía, se basa en objetivos y metas a largo plazo; la gerencia media que se basa en los resultados obtenidos a corto y mediano plazo, mide la eficiencia en cada tarea; y por último la gerencia baja u operativa que se encarga del desarrollo de las actividades cotidianas de la compañía, como las ventas, pagos, registros, etc.

4.1.1.2 Niveles Gerenciales de los Sectores

CIIU D1911, D1912, D1920 curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, subsectores: curtido y adobo de cueros, fabricación de maletas y fabricación de calzado.

Después del estudio realizado en este sector, pude constatar que son pocas las empresas que tienen varios niveles gerenciales, sin embargo las que se dedican a la fabricación de calzado si cuentan por lo menos con dos niveles. Todas tienen el nivel gerencial operativo, ya que fabrican varios productos por lo que necesitan llevar un control de las operaciones y de los procesos que los trabajadores llevan a cabo.

En el resto de subsectores, se evidenció que manejan solo un nivel gerencial, que es el que controla a toda la compañía y por lo general es el dueño de la misma. Son los gerentes de primer nivel.

Niveles Gerenciales del Sector CIIU D2010, D2022, D2029 producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, subsectores: Aserrado y acepilladura de madera, fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción y fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables.

La experiencia que obtuve realizando la investigación dentro de este sector fue que, los niveles gerenciales se presentan dependiendo de cada subsector; por ejemplo en los subsectores de aserrado y acepilladura de madera y fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables, existe un solo nivel gerencial, es decir solo una cabeza que es la que controla a todo el negocio, tanto la parte operativa como la

administrativa. De diferente manera se presenta en el subsector de fabricación de partes y piezas de carpintería y fabricación de otros productos de madera; en el cual si existe dos niveles gerenciales, el nivel operativo y el nivel medio, ya que en el operativo hay supervisores que solo se encargan de la fabricación y control de los productos, y más arriba en la estructura de la compañía, hay gerentes que se encargan más de la parte administrativa. No se pudo encontrar niveles altos de gerencia en este sector.

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYMES

Las funciones más importantes de un gerente general dentro de una pequeña o mediana empresa son:

- Administrar la compañía:

> En toda empresa, sea pública o privada, la decisión de que una actividad, esfuerzo o acción se lleve a cabo o no, recae sobre el administrador. Administrar una empresa significa tener dominio de todas las circunstancias económicas y poder alterar las mismas, en una acción racional y consciente. La acción se dirige hacia el logro de los objetivos a través de los cuales se espera alcanzar lo mejor para esa empresa, e implícitamente para los consumidores de los servicios directos e indirectos de la misma. Administrar implica estar conscientes de que hay unas políticas, unas misiones y unos propósitos que le dan vida a la entidad, y que de éstos fluyen los objetivos generales que enmarcan las metas que se quieren lograr a corto y largo plazo. Administrar consiste en crear y conservar un ambiente adecuado

para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes.[51]

- Dirigir a otros gerentes:

El administrador o jefe de una empresa actúa como coordinador de toda la actividad organizacional y operacional, a través del grupo de supervisores o gerentes intermedios que le responden a él directamente. Es a través de ellos que él se hace sentir en todos los niveles de la organización. Por esto es esencial que los roles estén bien definidos y las líneas de autoridad claramente establecidas. Para que un gerente pueda coordinar con eficacia es necesario que desarrolle un sistema de comunicación efectiva con los gerentes subalternos y se reúna con ellos periódicamente tanto para impartir directrices o discutir aspectos inherentes al funcionamiento de la agencia, como para recibir de ellos toda la información que se necesita para la toma de decisiones.[52]

- Dirigir el trabajo y a los trabajadores:

Para realizar un trabajo el recurso esencial son los trabajadores, desde los conserjes hasta los jefes de departamento. Esto plantea que hay que organizar el trabajo para que el mismo se efectúe en la forma más adecuada para los seres humanos. Implica además la organización de la gente para que pueda trabajar en forma productiva y eficaz, lo cual conlleva tomar en consideración las características fisiológicas, las habilidades y las limitaciones del ser humano. El recurso humano necesita incentivos, recompensas y factores que lo motiven a la participación, y situaciones en que pueda ejercitar su liderazgo y la ejecución de sus tareas en forma satisfactoria. Solamente la gerencia y los administradores pueden satisfacer esos requerimientos.[53]

---

[51] INTELIGENCIA EMOCIONAL. (10 de mayo 2010). [http://www.inteligencia-emocional.org/aplicaciones_practicas/ie_en_el_liderazgo.htm]. ***Inteligencia emocional en el liderazgo y la Administración Pública.***

[52] Ibídem.

[53] Ibídem.

- El apoderamiento:

> Por otro lado, en la actualidad, uno de los últimos principios desarrollado en la fase gerencial es el concepto de potencializar el rol del gerente moderno. El potencializar es una alternativa más en el campo gerencial que provee al gerente o administrador la oportunidad de crear y buscar alternativas estimulantes y motivadoras en la solución de problemas surgidos en una organización, dando énfasis en la toma de decisiones. Ese principio lleva al gerente a delegar cierto grado de autoridad, poder, y funciones a otro personal mayormente no gerencial en la toma de decisiones. Además, constituye una herramienta de reconocimiento cuando sobresalen en sus ejecutorias. Ese concepto podrá ser efectivo y exitoso especialmente cuando un gerente está convencido de la posibilidad de mejorar y realizar cambios positivos en su organización.
>
> El gerente deberá poseer los conocimientos y las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar. Tiene que entender cuál es su rol y qué es lo que está administrando. Debe concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que otros no pueden hacer por él.[54]

4.1.2.2 Funciones del Gerente General de los Sectores

Sector: CIIU D1911, D1912, D1920 Curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, subsectores: curtido y adobo de cueros, fabricación de maletas y fabricación de calzado.

Del estudio realizado se pudo observar, que dentro de este sector las funciones de los gerentes son muy generalizadas y básicas, entre las más importantes están la administración de los recursos con los cuales operan, la correcta utilización de los ingresos, el control de los gastos y la

[54] Ibídem.

administración del personal. Debido a que, en la mayoría de empresas que se encuentran en este sector, no cuentan con un personal muy grande, para los gerentes no es difícil llevar un control de asistencia o de desempeño de sus trabajadores, y son muy pocos los casos en los cuales cuentan con un departamento de recursos humanos para que controle a la nómina.

Las funciones de los gerentes de segundo nivel en algunas empresas de este sector como por ejemplo en el Calzado Pony, son realizar varias acciones para el desarrollo empresarial como: dirigir las gerencias de mandos medios para optimizar recursos, trabajar en forma coordinada con compras, contabilidad y costos e implantar controles.

Funciones del Gerente general del Sector CIIU D2010, D2022, D2029, Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, subsectores: Aserrado y acepilladura de madera, fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción y fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables.

Las funciones que se pudo visualizar en los gerentes generales de este sector son similares a las del sector de curtido y adobo de cueros, es decir, se dedican más a la administración de los recursos, en este caso la madera; se encargan casi de todas las actividades que realiza la empresa,

tanto de las ventas, compras y a supervisar la fabricación de los productos. No tienen mucho personal por lo que tampoco cuentan con un departamento de recursos humanos que se encarguen de controlar a los trabajadores; en su gran mayoría son empresas familiares, en donde el padre y el hijo se encuentran en el mismo nivel gerencial.

En conclusión las funciones de los gerentes generales de las pequeñas y medianas empresas de estos dos sectores, no son muy complejas de aplicar, pero cabe mencionar que debido a la falta de habilidades para dirigir una empresa, estas no tienen un desarrollo continuo y un liderazgo de parte de sus gerentes.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

Los Gerentes funcionales son aquellos responsables de un área funcional, es decir de una actividad organizacional específica. Estos realizan trabajos claves con el fin de satisfacer objetivos concretos de la organización.

Cada gerente funcional es responsable de asignar las personas específicas que se encargarán de una tarea. El gerente funcional de cada componente de una Pyme, proporciona la guía técnica y el liderazgo para las personas asignadas a los proyectos. También es responsable de garantizar que

todas las tareas asignadas se completen y que se encuentren dentro del presupuesto asignado y el tiempo.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales de los Sectores

Sector: CIIU D1911, D1912, D1920 Curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, subsectores: curtido y adobo de cueros, fabricación de maletas y fabricación de calzado.

Con la investigación realizada se pudo observar que en este sector la mayoría de empresas no tienen definido un gerente funcional, las actividades u operaciones que realizan, no están controladas por una persona en específico, si no que el gerente general es el que está pendiente de casi todas las funciones, como por ejemplo verifica estudios de mercado en la compra y venta de los productos y coordina la publicidad que realizan. Dirige a sus vendedores, controla que se cumplan con las metas de ventas mensuales, y supervisa al departamento contable.

También se pudo evidenciar que en algunas empresas de este sector el gerente de segundo nivel se encarga del pago oportuno de las obligaciones de la compañía y de que los procesos se ejecuten adecuadamente, controlando que no existan desperdicios y que el producto final cumpla con los parámetros de calidad que tiene la

compañía. Se puede considerar dentro de este sector a los gerentes generales como gerentes funcionales.

Los Gerentes Funcionales del Sector CIIU D2010, D2022, D2029, Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, subsectores: Aserrado y acepilladura de madera, fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción y fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables.

Como se mencionó anteriormente, debido a que las empresas que se encuentran dentro de este sector son empresas familiares, y no tienen mucho personal, la mayoría de las funciones son controladas por una misma persona. La mayoría de estas compañías no tienen gerentes funcionales y su proceso de fabricación, que es el proceso más importante, es controlado por el dueño de la empresa.

Los gerentes generales son los encargados de controlar el proceso productivo, están pendientes del pago de sus obligaciones, trabajan conjuntamente con el contador de la empresa, y por ultimo controlan a su personal. Por lo que también se puede denominar a los gerentes generales de este sector como gerentes funcionales.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales

A continuación se encuentran diferentes enfoques de varios autores sobre habilidades gerenciales:

- ***Robert Katz, 1986***

Robert l. Katz, distingue tres tipos de destrezas gerenciales:

La primera es la técnica, que es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada.

La segunda es la destreza humana, que es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos, y de entenderlas y motivarlas.

La tercera y última es la destreza conceptual, que es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y su actividades. Incluye la habilidad del gerente para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí.

- ***Henry Mintzbert, 1989***

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto un status o posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un

flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. Así, Mintzberg estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

Roles interpersonales: Estos papeles están asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

Figura ceremonial: como "cabeza" de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente

Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización

Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

Roles informativos: Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

Roles decisorios: Es un conjunto de obligaciones y derechos vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo

general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

Manejador de perturbaciones: atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.

Distribuidor de recursos: asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.

Negociador: atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

A pesar de los años transcurridos desde que Mintzberg hizo públicos sus hallazgos, sus planteamientos siguen teniendo vigencia.[55]

- ***Edgar H. Schein, 1978***

Habilidades Analíticas

Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.[56]

[55] ARTICULOZ. (13 de Junio 2010). [http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-oficio-del-gerente-1091943.html]. ***Oficio del Gerente.***

[56] Andrés, RAINERI BERNAIN. (11 de Junio 2010). [http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf]. ***Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de Administradores en Chile.***

Habilidades Emocionales

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas difíciles con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.[57]

Habilidades de Motivación y Valores

Esta se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valores adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.[58]

Habilidades Interpersonales

Estas se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.[59]

- ***Hall, 1996***

Según Hall (1996) clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.[60]

---

[57] Ibídem.
[58] Ibídem.
[59] Ibídem.
[60] MONOGRAFIAS.COM. (15 de junio 2010). [http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml]. ***Clima organizacional en el aula.***

- ***Sims y Lorenzi, 1992***

> A medida que el cambio social de modelo sugiere un liderazgo exitoso se basa en la medida en que el líder, a través de un proceso de auto-exploración y comprensión, desarrolla una identidad de liderazgo. Debido a la posibilidad de que se inicia el liderazgo con el descubrimiento del individuo de su potencial, la siguiente discusión se centrará en la importancia del desarrollo del yo como un precursor para un liderazgo exitoso.[61]

- ***Kouzes y Posner, 1990***

> Afirman que esta necesidad básica para el conocimiento y la habilidad de diagnóstico es de vital importancia la herramienta más contemporánea un líder: Cuanto más sepa sobre el mundo, más fácil es acercarse a ella con seguridad. Por lo tanto, usted debe tratar de aprender tanto como sea posible sobre las fuerzas que afectan a la organización, ya sean políticos, económico, social, moral y artístico. El objetivo de la habilidad de diagnóstico es el de informar y permitir la acción.[62]

- ***Drucker, 1954***

> "El gerente es el elemento que da vida en cada negocio. Sin su liderazgo los recursos de producción siguen siendo los recursos y nunca se convierten en producción." (Drucker, 1954. p. 1)

---

[61] Whitney, RICOS y D'Andrea, LIVIA M. (15 de Junio 2010). [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/Whitney.htm&ei=92cFTI26KYLGlQe_95DYBg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3Dsims%2By%2Blorenzi%2B1992%26hl%3Des]. ***El proceso de convertirse en un líder: Un modelo de la identidad individual.***

[62] GONZAGA. (15 de Junio 2010). [http://guweb2.gonzaga.edu/doctoral/framewk.html]. ***Marco Conceptual.***

- ***Raineri y Fuch, 1995***

Raineri y Fuch destacan 8 habilidades necesarias que debe tener todo administrador para poder manejar adecuadamente a su personal. Estas son:

1) Estructuración del trabajo, las cuales se refieren a la capacidad de los jefes para estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados.

2) Compromiso, los directivos deben ser capaces de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.

3) Adiestramiento, se destaca la necesidad de que los supervisores enseñen y orienten a sus subordinados en la ejecución del trabajo diario.

4) Reorientación de desempeño inadecuado, los supervisores eficientes deben ser capaces de identificar un trabajo efectuado en forma ineficiente y de reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño.

5) Reconocimiento social, los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada. 6) Manejo de conflicto, cualidad indispensable en toda gestión efectiva.

7) Comunicación interpersonal, se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.

8) Equipos de trabajo, mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.[63]

[63] Cristian CAMPOMANES y Paula LARRAIN. (15 de Junio 2010). [http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec 198h.pdf]. ***Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia.***

- ***Barnard, 1983***

El trabajo de Chester Barnard ha servido por un lado para ir un paso más allá de los conceptos y prácticas de la administración científica y también de los principios de administración de Fayol.

Realizó trabajos de dirección con una organización gubernamental lo que le permitió estudiar las diferencias entre una organización de tipo "estable" y una que es ad-hoc. Y al hacerlo centra su atención estudiando como pueden desarrollarse de una mejor manera las actividades organizacionales como resultado de las relaciones tanto sociales como personales de los distintos participantes organizacionales.

Para Barnard resulta claro que:

1. Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.

2. Asimismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.

3. Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.

4. Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.[64]

- ***Schneider B. y Bowen E., 1993***

Ben tiene dos corrientes principales de la investigación, cada uno con varias subcategorías. Una corriente de investigación se refiere a la función de administrador de la personalidad en la comprensión de la estructura, estrategia, y el clima y la cultura de las organizaciones. Este programa de investigación se basa en una serie de documentos que Ben hizo en la década de 1980 que culminó en una pieza llamada "El Pueblo hacen del lugar" (Personal de Psicología, 1987).

[64] THE OD INSTITUTE. (17 de Junio 2010). [http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/27-barnard-chester-i.html]. ***Autores y consultores claves en comportamiento y desarrollo organizacional.***

> Su segunda corriente se refiere a la investigación dirigida a la comprensión de los diseños de una organización para la calidad del servicio. En este trabajo Ben manifestó la vinculación entre las experiencias de los empleados del trabajo y las experiencias de calidad del servicio de los clientes a quienes sirven. Esta investigación ha dado lugar a numerosas publicaciones en revistas relacionadas con el servicio de calidad y también con el clima organizacional.[65]

Frederick W. Taylor: En su teoría señala que al dirigente le corresponde satisfacer las necesidades de la organización y no las de los individuos. Su principal compromiso es el rendimiento del personal para alcanzar las metas de la organización. Para Taylor los trabajadores son simples instrumentos, que deben adaptarse a la Organización, y no ésta quien debe amoldarse a los trabajadores.

Descubrió que los incentivos económicos tenían muy poca repercusión sobre la productividad y que los grupos sociales informales tienen más influencia sobre la productividad que la organización formal.

Douglas Mc. Gregor (1906 – 1964): Su teoría está basada, en dos concepciones, en la Teoría de Max Weber de los valores y acciones, a partir de la cual afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar; y en la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

---

[65] Benjamin, SCHNEIDER. (15 de Junio 2010). [http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.bsos.umd.edu/psyc/schneider/&ei=mSAZTJD_PIL98AbBudncDA&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CCMQ7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3DSchneider%2BB.%2By%2BBowen%2BE.,%2B1993%26hl%3Des%26prmd%3Db].

Clasificó a los supervisores en dos tipos: El pesimista tradicional o Tayloriano, con poca confianza en el trabajador, al que clasifica en la "Teoría X"; y el supervisor optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se auto realiza en el desempeño de sus tareas. Este tipo de supervisor constituye la "Teoría Y".

Rensis Likert: Psicólogo norteamericano realizó una serie de investigaciones pretendiendo explicar el Liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observo que había diferentes estilos de Liderazgo asociados a diferentes niveles de productividad. Los departamentos con productividad más elevada eran aquellos en los que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus empleados.

Likert en compañía de su esposa, concluyeron que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

De la investigación realizada sobre habilidades gerenciales de los distintos autores antes descritos, puedo mencionar que para la mayoría un gerente tiene que ser ante todo un líder, ya que debe saber conducir su organización, debe guiar a sus empleados para que éstos puedan tener un

desempeño adecuado y lograr cumplir con los objetivos de la organización. Se puede mencionar que dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más importantes las distintas habilidades, es decir un gerente de tercer nivel, debe tener desarrolladas habilidades más técnicas, mientras que un gerente de primer nivel debe tener desarrolladas habilidades más humanas, entendiéndose como humanas al poder de interactuar efectivamente con la gente.

Finalmente se concluye que las habilidades gerenciales son de vital importancia ya que a medida de que el mundo de los negocios cambia y se globaliza, también lo hacen los gerentes que dirigen dichos negocios. Éstos ven en la necesidad de desarrollar habilidades las cuales les permitan tener un mejor desempeño en sus funciones y llevar a sus organizaciones al éxito.

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- *Habilidades técnicas*: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- *Habilidades humanas*: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- *Habilidades conceptuales*: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.[66]

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.[67]

Las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional se relacionan entre sí, ya que es el gerente el encargado de guiar a la empresa y de apoyar al desarrollo organizacional de la misma. Uno de los principales caminos para que una empresa tenga un desarrollo organizacional es buscar la calidad total, logrando primero la calidad y compromiso de sus empleados y colaboradores.

El que los gerentes pongan en práctica habilidades gerenciales dentro de una organización, permite que entiendan y manejen los procesos adecuadamente. Los conocimientos, actitudes y conductas de un gerente ayudan a que una empresa se desarrolle y alcance los objetivos propuestos. El manejar habilidades gerenciales ayuda a los gerentes a correr riesgos y a tomar decisiones acertadas.

---

[66] DE GERENCIA. (11 de junio 2010). [http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales]. ***Habilidades directivas o habilidades gerenciales.***

[67] Ibídem.

4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

Existen varios métodos y modelos para evaluar las habilidades gerenciales.

> Un procedimiento que se ha utilizado con éxito en años recientes para evaluar las competencias, es la Evaluación 360 grados. En este sistema se evalúa a una persona desde múltiples puntos de vista: su superior inmediato, sus colegas, sus subordinados, otros clientes internos, además de su propia autoevaluación. El punto importante es obtener retroalimentación del desempeño de un individuo.
>
> Usar la evaluación 360 grados para apoyar el desarrollo y la capacitación gerencial, no es igual que usarla para ayudar a decidir sobre promociones o remuneraciones.[68]

Otro modelo que normalmente se utiliza para evaluar las habilidades gerenciales de un ejecutivo, consiste en desarrollar 4 pasos; el primero es crear un mapa gerencial preliminar para guiar la evaluación, después se procede a desarrollar el cuestionario para recopilar información sobre las habilidades gerenciales de la empresa, el tercer paso es analizar los resultados de la encuesta y volver a realizar un mapa gerencial pero con posterioridad a la encuesta, y finalmente desarrollar e implementar un plan de acción para efectuar mejoras a nivel gerencial.

4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad

En las habilidades gerenciales entre sectores y ramas de actividad se pueden encontrar como fundamentos básicos la lectura, redacción, aritmética, matemática, expresión y capacidad de escuchar. Como aptitudes analíticas, se

[68] STRATEGY LINK SOLUTIONS. (11 de junio 2010). [http://www.strategylinksolutions.com/peoplelink/notilink/articulos/competencias.pdf]. ***Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales.***

encuentran el pensamiento creativo, la toma de decisiones, la solución de problemas, el procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información y el saber aprender y razonar. Por último como cualidades personales están la responsabilidad, la autoestima, la sociabilidad, la gestión personal, la integridad y la honestidad.

4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores

Existen autores que también opinan que las habilidades gerenciales son vitales en el desarrollo de un buen gerente, como menciona Alexis Codina, las habilidades más importantes en el trabajo de un directivo son las relacionadas con las comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas.

Adicionalmente menciona dos habilidades gerenciales que no son muy aplicadas, pero que no pueden faltar en un programa de desarrollo de habilidades directivas; estas son la administración efectiva del tiempo y gerencia del cambio.

"Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada."[69]

[69] HABILIDADES. (12 de Junio 2010). [http://habilidades.org/habilidades-gerenciales/]. ***Habilidades gerenciales.***

Entre estas habilidades tenemos:

- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar H. Schein nació en Zurich, Suiza, en 1928. Emigró a los Estados Unidos en 1939, donde fue educado en la Universidad de Chicago.

En 1949 obtuvo el Máster en Psicología por la Universidad de Stanford, y en 1952 el Doctorado en Psicología Social por la Universidad de Harvard. En 1968 entra como profesor en la Sloan School y es nombrado director del Grupo de Estudios de Organización el 1972, posición que ocuparía hasta el 1982.

Fue honrado el 1978 al ser nombrado The Sloan Fellows Professor of Management, (Profesor en Management de los socios de la Sloan), cargo que ocupó hasta 1990. Actualmente vive en Cambridge, Massachusetts, donde es el Sloan Fellows Proffessor of Management Emeritus y continua en la Sloan School a tiempo parcial como conferenciante.[70]

Edgar Schein se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT. Es un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de

[70] Edgar, SCHEIN. (11 de Junio 2010). [http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080528150928AA6yxje].

transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.[71]

4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo

Schein ha sido un investigador prolífico, escritor, profesor y consultor. A parte de los numerosos artículos en publicaciones profesionales, es autor de 14 libros, entre los cuales encontramos:

- Organizational Psychology (1980)
- Career Dynamics (1978)
- Organization Culture and Leadership (1985, 1992)
- Process Consultation I i II (1969, 1987, 1988)
- Process Consultation Revisited (1999)
- The Corporate Culture Survival Guide (1999).

Así mismo, es co-editor del Addison Wesley Series on Organization Development, que ha publicado alrededor de 30 títulos des de 1969. Su consultoría es centra en la cultura organizacional, el desenvolvimiento organizacional, la consultoría de procesos y los dinámicos de carrera.

Entre sus clientes, se encuentran grandes corporaciones de nivel mundial, como la Digital Equipment Corporation, Apple, Citibank, Procter & Gamble, Motorola, Hewlett-Packard, Exxon o Shell.[72]

4.3.3 Habilidades Propuestas

- *Habilidades Analíticas*

  Estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas,

[71] THE OD INSTITUTE. (11 de Junio 2010). [http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html]. ***Autores y Consultores claves.***

[72] Ibídem.

la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.[73]

- *Habilidades Emocionales*

Estas son el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas difíciles con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.[74]

- *Habilidades de Motivación y Valores*

Esta se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y valores adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, Schein destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.[75]

- *Habilidades Interpersonales*

Estas se refieren a aquellas necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.[76]

---

[73] Andrés, RAINERI BERNAIN. (11 de Junio 2010). [http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf]. ***Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de Administradores en Chile.***

[74] Ibídem.

[75] Ibídem.

[76] Ibídem.

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; Y PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES; SUBSECTORES CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE CALZADO Y FABRICACIÓN DE MALETAS, ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA, FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIÓN EN LAS PYMES DE QUITO

En este capítulo se describirá las habilidades gerenciales que fueron identificadas en los sectores de curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, y producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

Para este efecto, se utilizó un cuestionario elaborado por el grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales - FALIMAR, el cual fue aplicado a una muestra de 20 empresas de los sectores antes mencionados que pertenecen a la industria manufacturera de la ciudad de Quito, seleccionadas del ranking de las mejores empresas de la Gran Industria según la clasificación CIIU.

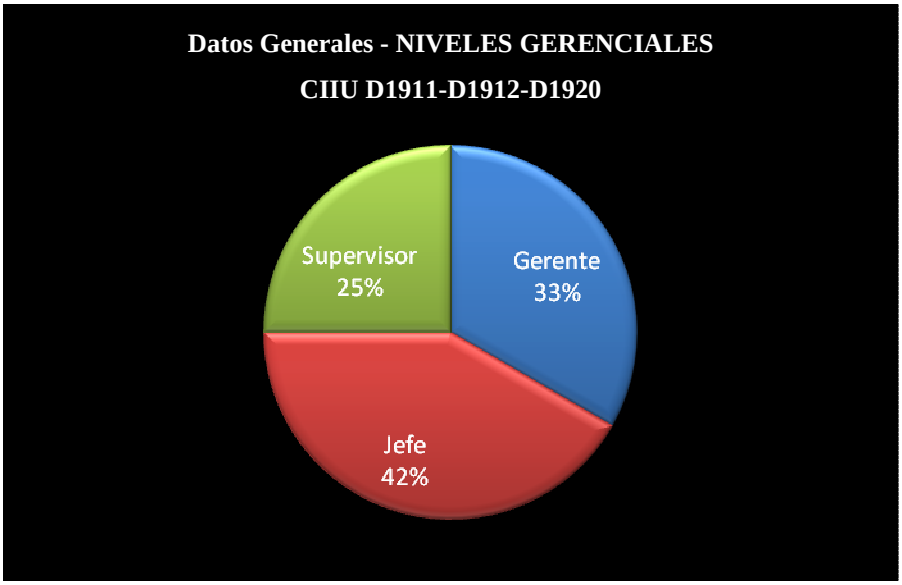
El diseño del cuestionario estuvo a cargo de la Dirección de Informática de la PUCE, la cual fue colgada en la página web de la universidad y la encargada de entregar los resultados. Dichos resultados fueron analizados mediante cuadros realizados en Excel.

Se obtuvieron un total de 24 encuestas las cuales arrojaron los resultados que se muestran a continuación:

Análisis de los datos generales de la muestra encuestada

Nivel Jerárquico Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:

GRÁFICO N° 1



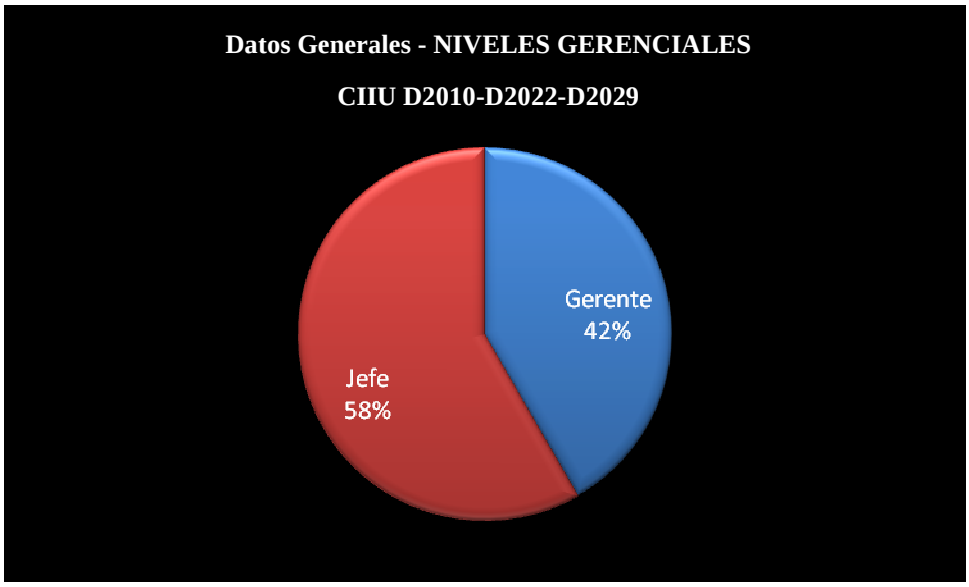
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico, del total de las encuestas realizadas dentro del sector mencionado el 42% de la muestra son jefes, el 33% son gerentes y el 25%

corresponden a supervisores. Esto se dio debido a que en la mayoría de empresas donde se aplicó el cuestionario, solo existía un gerente general y varios jefes o supervisores.

Nivel Jerárquico sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:

GRÁFICO N° 2

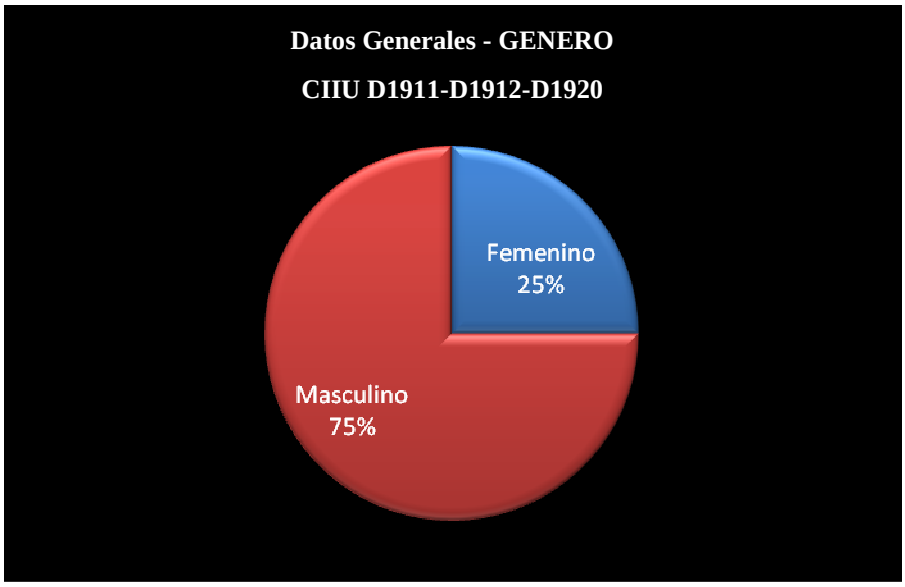


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico, del total de las encuestas realizadas dentro del sector mencionado el 42% de la muestra son gerentes y el 58% corresponden a jefes. Esto se dio debido a que en la mayoría de empresas donde se aplicó el cuestionario, solo existía un gerente general y varios jefes.

Género Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:

GRÁFICO N° 3

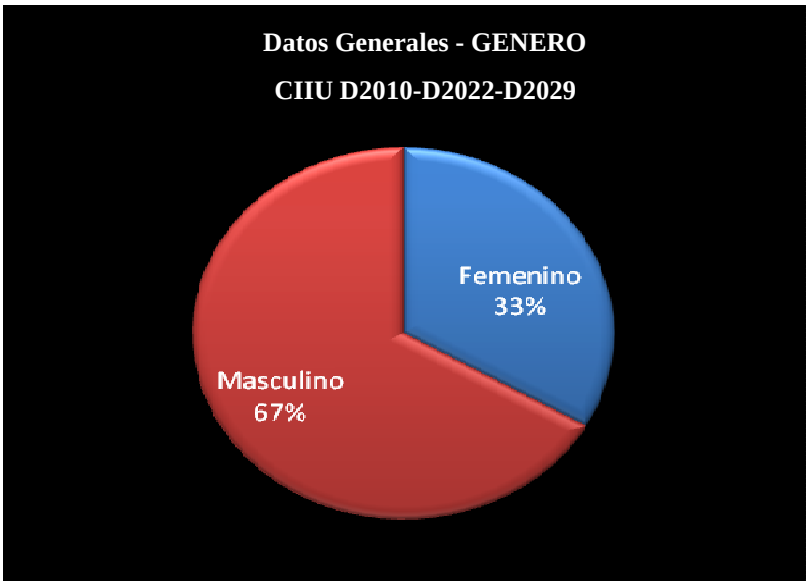


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico anterior nos indica que de la muestra seleccionada dentro del sector mencionado, el 75% de los encuestados son de género masculino y el 25% corresponden al género femenino.

Género Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:

GRÁFICO N° 4

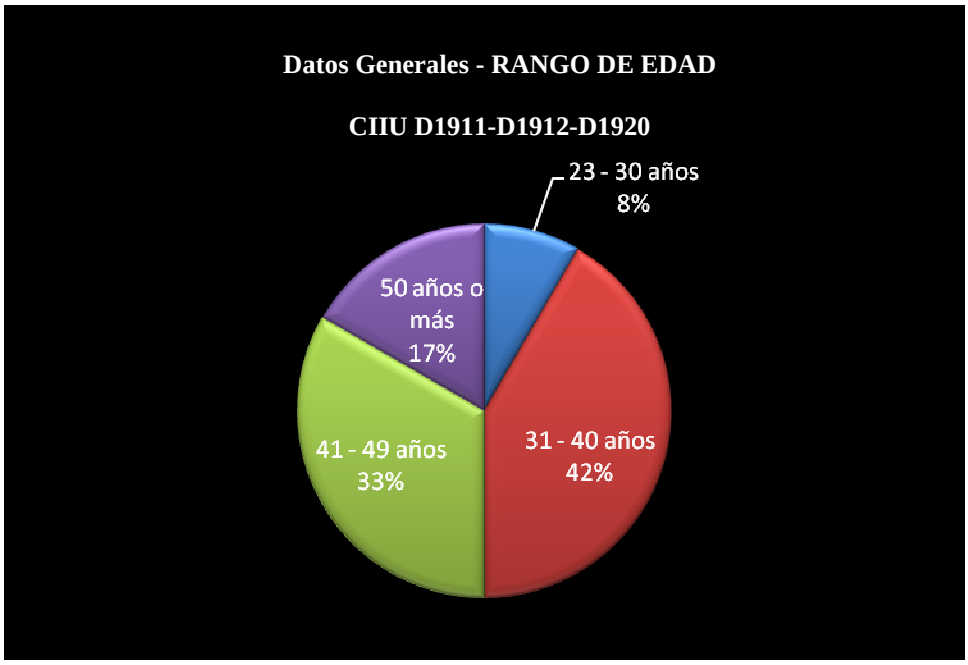


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico anterior nos indica que de la muestra seleccionada dentro del sector mencionado, el 67% de los encuestados son de género masculino y el 33% corresponden al género femenino.

Rango de edad Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:

GRÁFICO N° 5

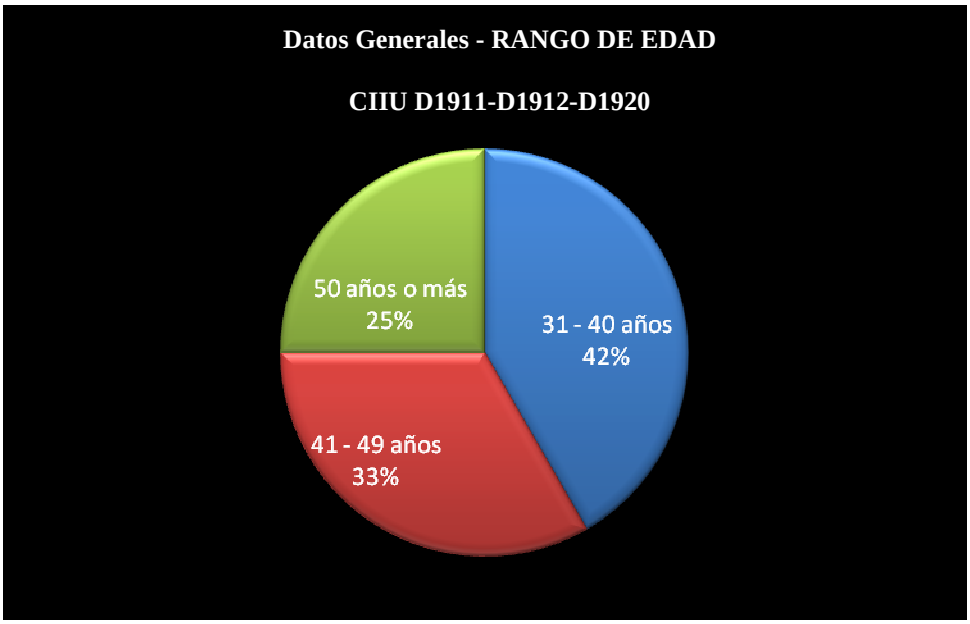


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico mostrado nos indica que del total de los encuestados dentro del sector mencionado, el 8% se encuentran en un rango de edad entre 23 a 30 años, el 42% entre 31 a 40 años, el 33% están entre 41 a 49 años, y el 17% son de 50 años o más.

Rango de edad Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:

GRÁFICO N° 6

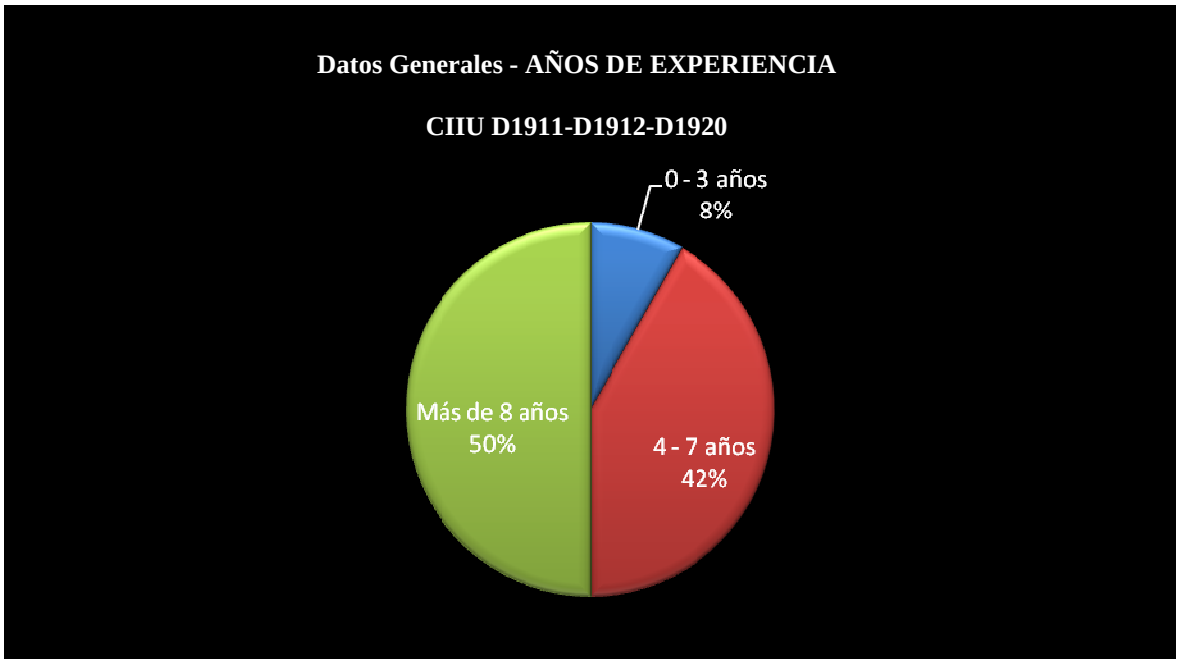


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico mostrado nos indica que del total de los encuestados dentro del sector mencionado, el 42% se encuentran en un rango de edad entre 31 a 40 años, el 33% están entre 41 a 49 años, y el 25% son de 50 años o más.

Años de experiencia Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:

GRÁFICO N° 7

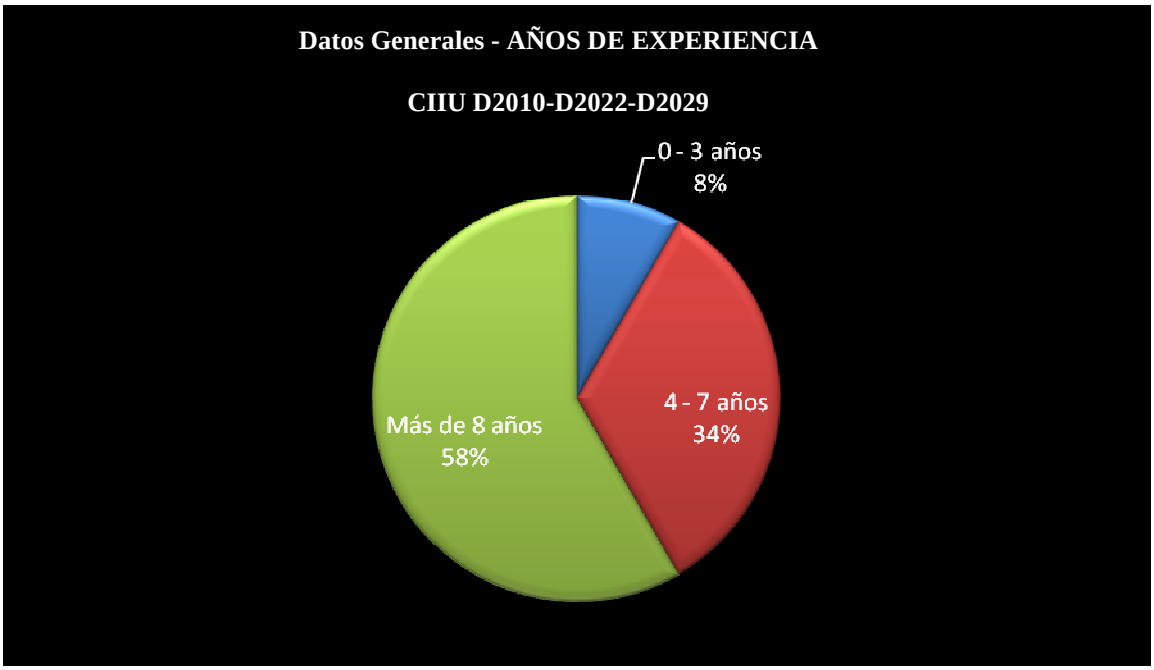


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico anteriormente mostrado nos indica que del total de los encuestados dentro del sector mencionado el 50% tienen más de 8 años de experiencia en su cargo, el 42% tienen entre 4 a 7 años y el 8% de 0 a 3 años de experiencia.

Años de experiencia Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:

GRÁFICO N° 8

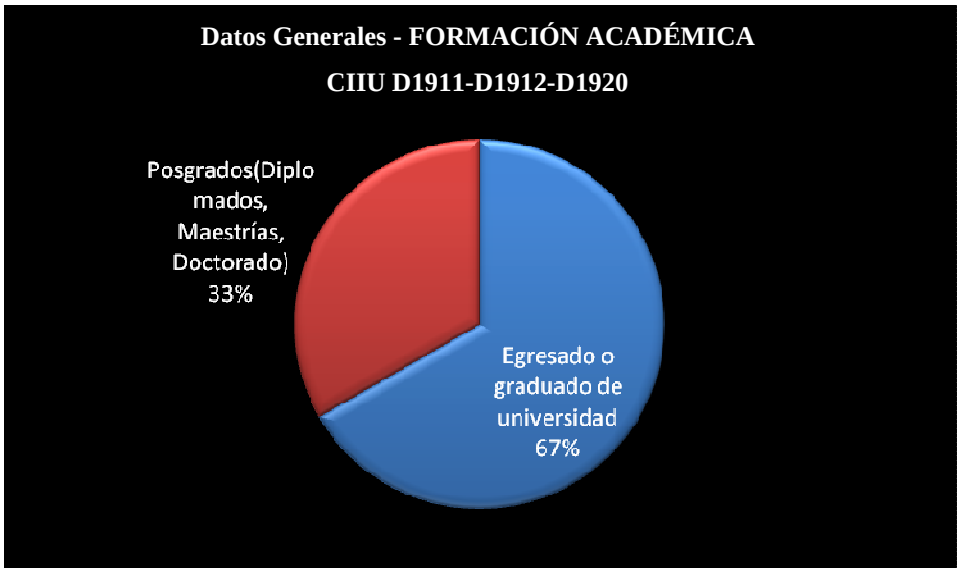


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico anteriormente mostrado nos indica que del total de los encuestados dentro del sector mencionado el 50% tienen más de 8 años de experiencia en su cargo, el 42% tienen entre 4 a 7 años y el 8% de 0 a 3 años de experiencia.

Formación académica más alta Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:

GRÁFICO N° 9

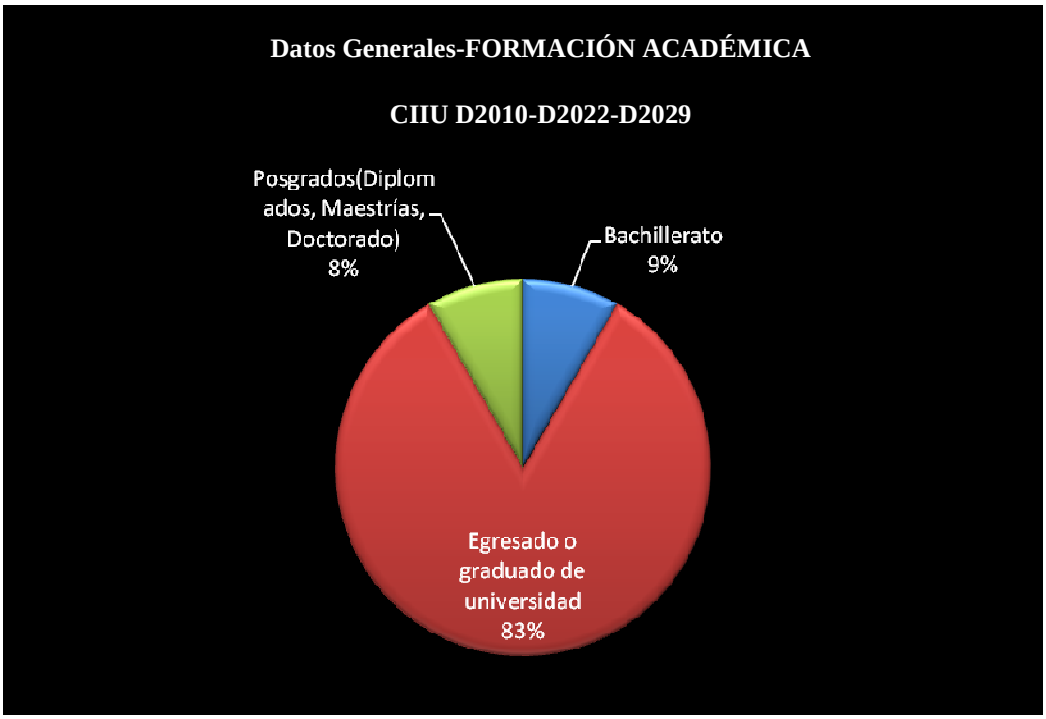


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico, de todos los encuestados el 33% realizaron un postgrado, diplomado, maestría o doctorado y el 67% fueron egresados o graduados de la universidad.

Formación académica más alta Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:

GRÁFICO N° 10

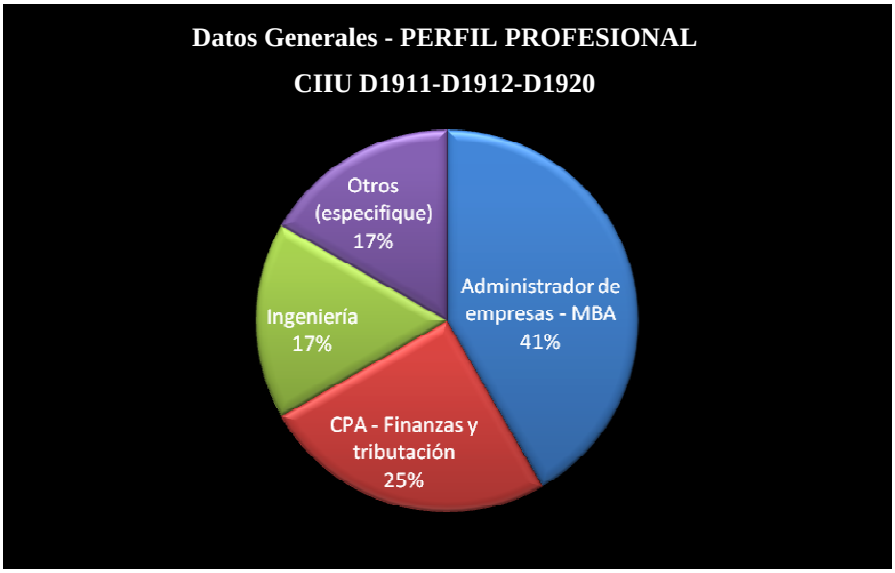


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico, de todos los encuestados el 8% realizaron un postgrado, diplomado, maestría o doctorado, el 9% lograron un bachillerato y el 83% fueron egresados o graduados de la universidad.

Perfil Profesional Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:

GRÁFICO N° 11

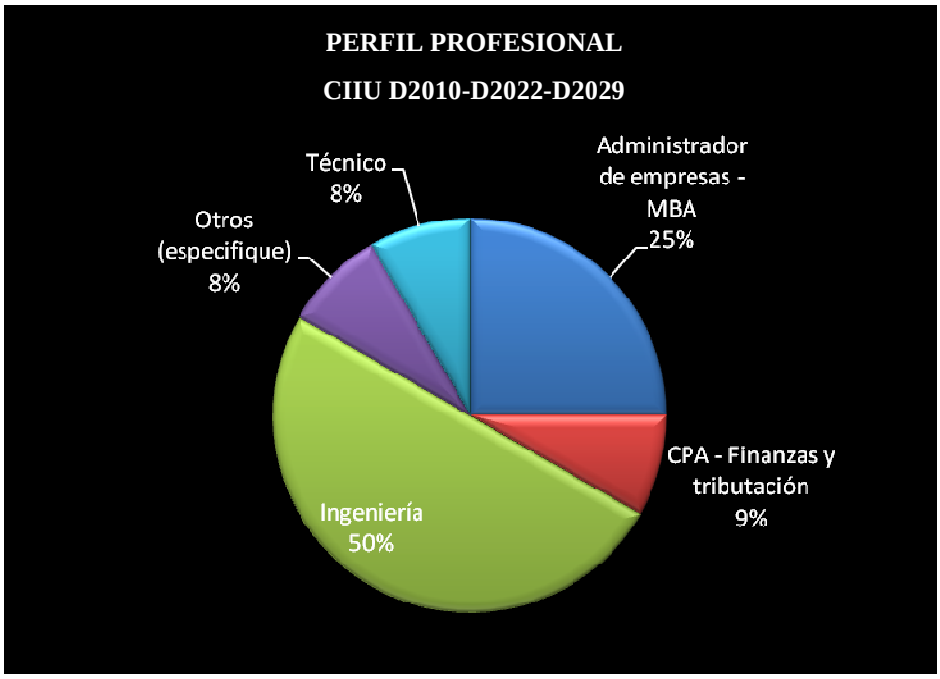


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico nos indica que de toda la muestra seleccionada dentro del sector mencionado, el 41% son administradores de empresas y MBA's, el 25% son CPA, finanzas y tributación, el 17% de Ingeniería y por último el 17% tienen otro perfil profesional. De la indagación realizada se pudo establecer que los otros perfiles eran principalmente: Economistas, Ingenieros en Sistemas, Ingenieros Industriales.

Perfil Profesional Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:

GRÁFICO N° 12



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico nos indica que de toda la muestra seleccionada dentro del sector mencionado, el 50% son Ingenieros, el 25% son administradores de empresas y MBA's, el 9% son CPA, finanzas y tributación, y el 8% son técnicos y tienen otro perfil profesional. Los más comunes eran Economistas e Ingenieros en sistemas.

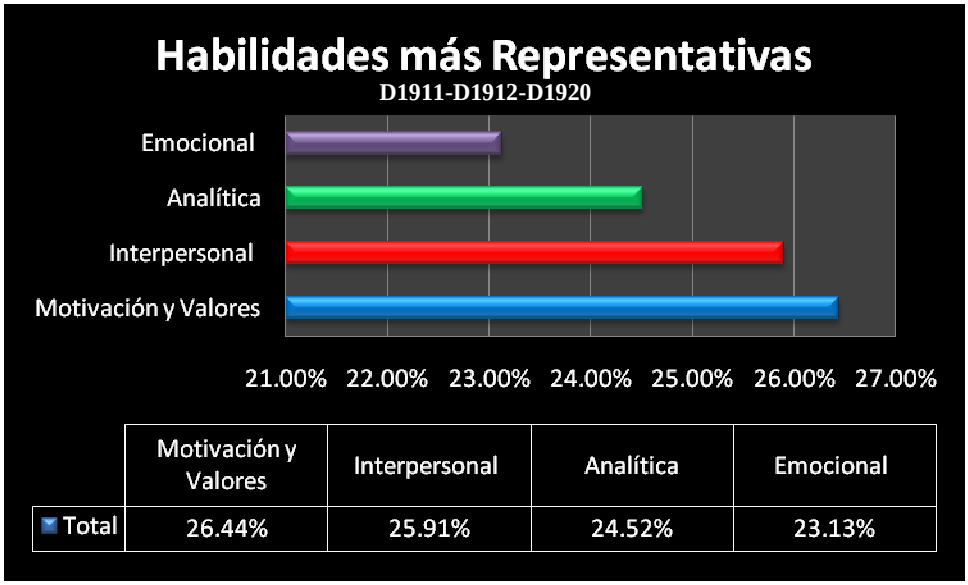
5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Después de haber analizado la información obtenida de las encuetas realizadas a varias empresas de los sectores: curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas,

bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería; y producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables; se ha encontrado los siguientes resultados:

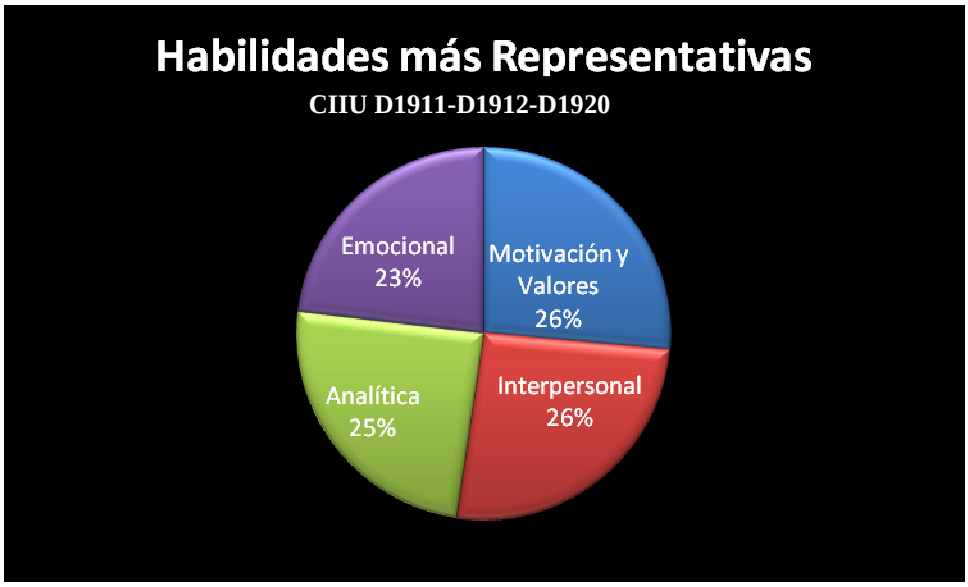
- Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería

GRÁFICO N° 13



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

GRÁFICO N° 14

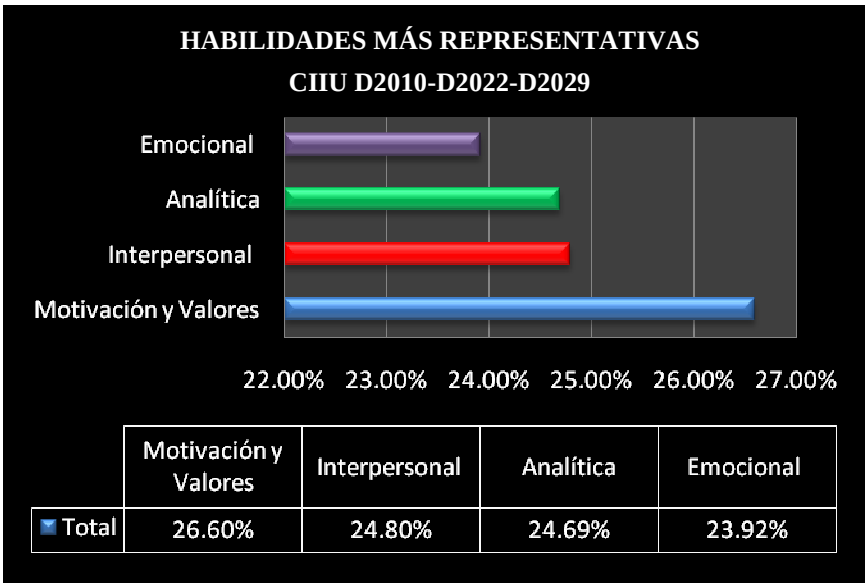


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en los gráficos las habilidades más representativas dentro del sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, son: la habilidad de motivación y valores con un 26.44% como la más representativa, la habilidad interpersonal con un 25.91% y por último la analítica con el 24.52% de las respuestas afirmativas.

- Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

GRÁFICO N° 15



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

GRÁFICO N° 16

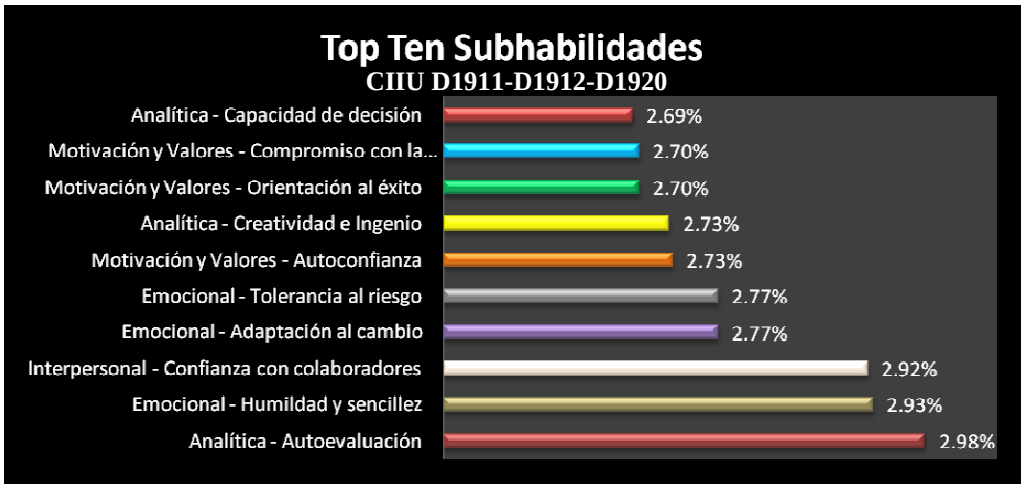


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en los gráficos las habilidades más representativas dentro del sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, son: la habilidad de motivación y valores con un 26.60% como la más representativa, la habilidad interpersonal con un 24.80% y por último la analítica con el 24.69% de las respuestas afirmativas.

Top Ten Sub-habilidades del Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

GRÁFICO N° 17



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Las Sub-habilidades más representativas del sector son las detalladas a continuación:

CUADRO N° 4

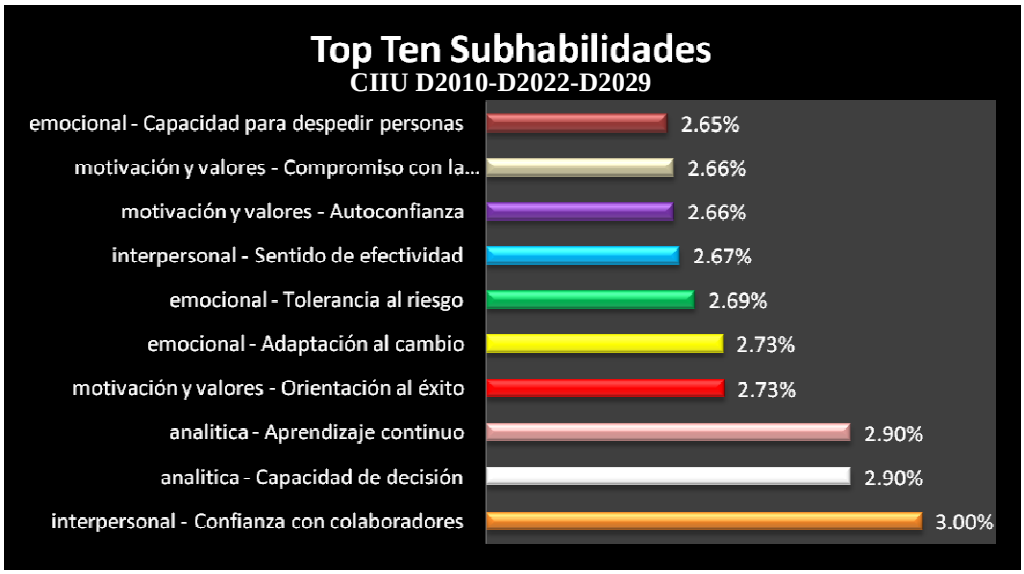
Orden	Subhabiliadad	Porcentaje
1	Analítica – Autoevaluación	2.98%
2	Emocional - Humildad y sencillez	2.93%
3	Interpersonal - Confianza con colaboradores	2.92%
4	Emocional - Adaptación al cambio	2.77%
5	Emocional - Tolerancia al riesgo	2.77%
6	Motivación y Valores - Autoconfianza	2.73%
7	Analítica - Creatividad e Ingenio	2.73%
8	Motivación y Valores - Orientación al éxito	2.70%
9	Motivación y Valores - Compromiso con la organización	2.70%
10	Analítica - Capacidad de decisión	2.69%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Cabe mencionar que el porcentaje indicado en el top ten de las sub-habilidades, está calculado sobre el total de las afirmaciones obtenidas de las encuestas.

Top Ten Sub-habilidades del Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

GRÁFICO N° 18



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Las Sub-habilidades más representativas del sector son las detalladas a continuación:

CUADRO N° 5

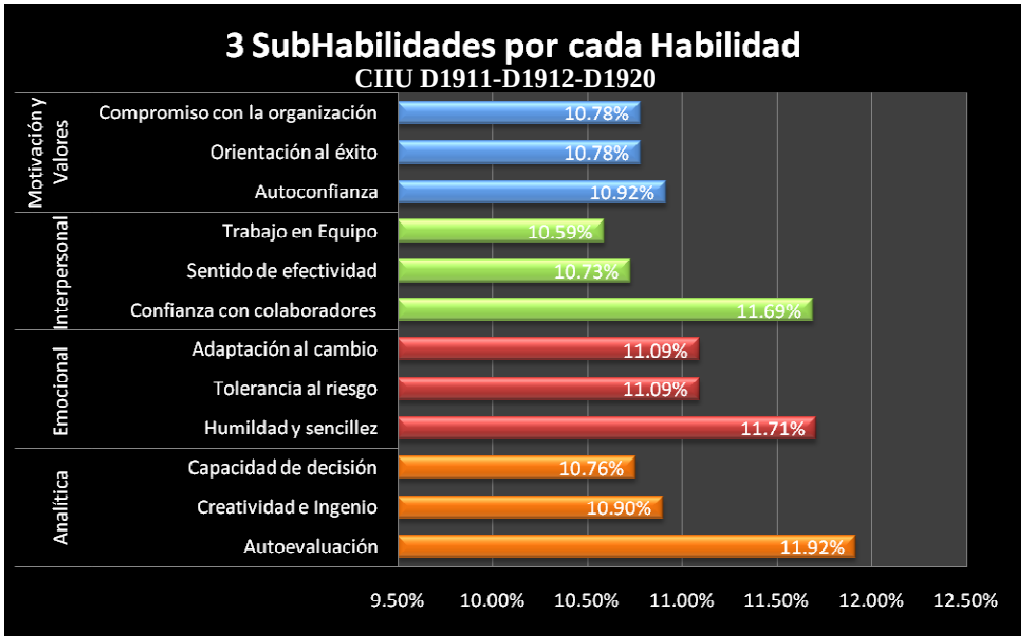
Orden	Subhabiliadad	Porcentaje
1	Interpersonal - Confianza con colaboradores	3.00%
2	Analitica - Capacidad de decisión	2.90%
3	Analitica - Aprendizaje continuo	2.90%
4	Motivación y valores - Orientación al éxito	2.73%
5	Emocional - Adaptación al cambio	2.73%
6	Emocional - Tolerancia al riesgo	2.69%
7	Interpersonal - Sentido de efectividad	2.67%
8	Motivación y valores - Autoconfianza	2.66%
9	Motivación y valores - Compromiso con la organización	2.66%
10	Emocional - Capacidad para despedir personas	2.65%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Cabe mencionar que el porcentaje indicado en el top ten de las sub-habilidades, está calculado sobre el total de las afirmaciones obtenidas de las encuestas.

Análisis de las 3 Sub-habilidades más representativas por Habilidad del Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:

GRÁFICO N° 19



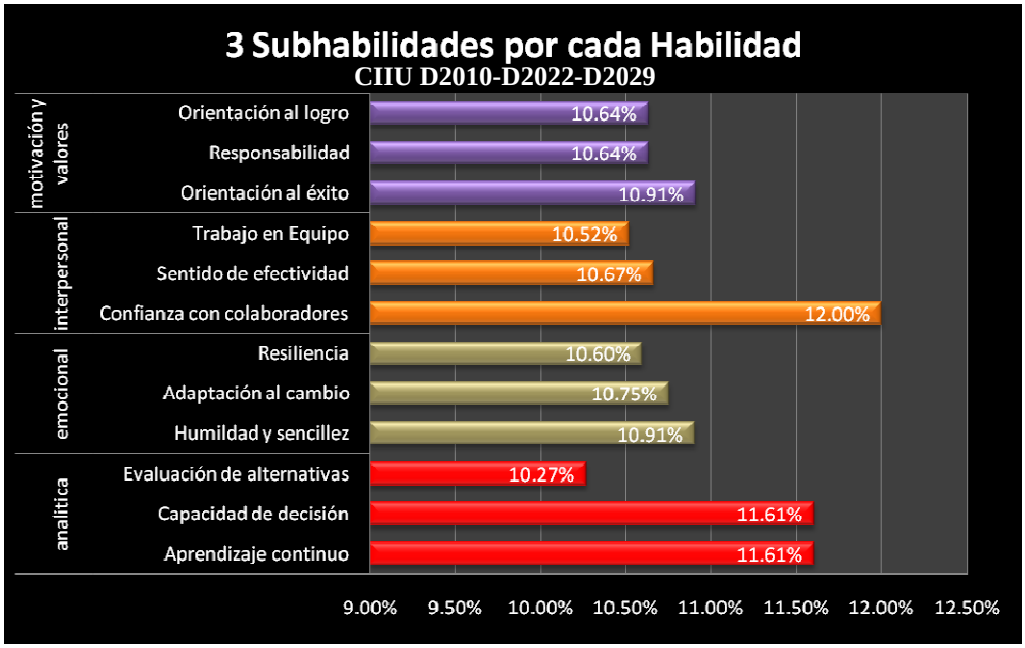
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

El gráfico anterior indica cuales son las 3 sub-habilidades más representativas por cada habilidad del sector analizado. Como se puede observar dentro de la habilidad emocional la sub-habilidad más representativa es la humildad y sencillez con el 11.71%, en la habilidad analítica la sub-habilidad más representativa es la autoevaluación con el 11.92%, en la habilidad interpersonal la sub-habilidad más representativa es la confianza con colaboradores con el 11.69% y por ultimo en la habilidad de motivación y valores la sub-habilidad más representativa es la autoconfianza con un 10.92%.

Análisis de las 3 Sub-habilidades más representativas por Habilidad del Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:

El gráfico mostrado a continuación indica cuales son las 3 sub-habilidades más representativas por cada habilidad del sector analizado. Como se puede observar dentro de la habilidad emocional la sub-habilidad más representativa es la humildad y sencillez con el 10.91%, en la habilidad analítica la sub-habilidad más representativa es el aprendizaje continuo con el 11.61%, en la habilidad interpersonal la sub-habilidad más representativa es la confianza con colaboradores con el 12% y por ultimo en la habilidad de motivación y valores la sub-habilidad más representativa es la orientación al éxito con un 10.91%.

GRÁFICO N° 20



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

5.1.1 Motivación y Valores

- **Motivación y Valores sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas,** bolsos **de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:**

En el gráfico mostrado a continuación se podrá evidenciar cuales son las sub-habilidades identificadas dentro de la habilidad de motivación y valores y en que escala de representatividad se encuentran. Como se puede observar las 3 primeras sub-habilidades más representativas de dicha habilidad son la autoconfianza, la orientación al éxito y el compromiso con la organización.

GRÁFICO N° 21



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Con este análisis podemos llegar a la conclusión que los gerentes que fueron encuestados dentro del sector de curtido y adobo de cueros:

fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, poseen una autoconfianza muy elevada, lo que nos indica que son muy seguros de sí mismos y de su trabajo.

También podemos observar que se encuentran siempre orientados al éxito, es decir buscan superar los estándares que se proponen y son gerentes que alcanzan metas retadoras. Adicionalmente se puede comprobar mediante el cuadro, que dichos gerentes se encuentran comprometidos con la organización, son responsables con sus obligaciones, y están orientados al logro.

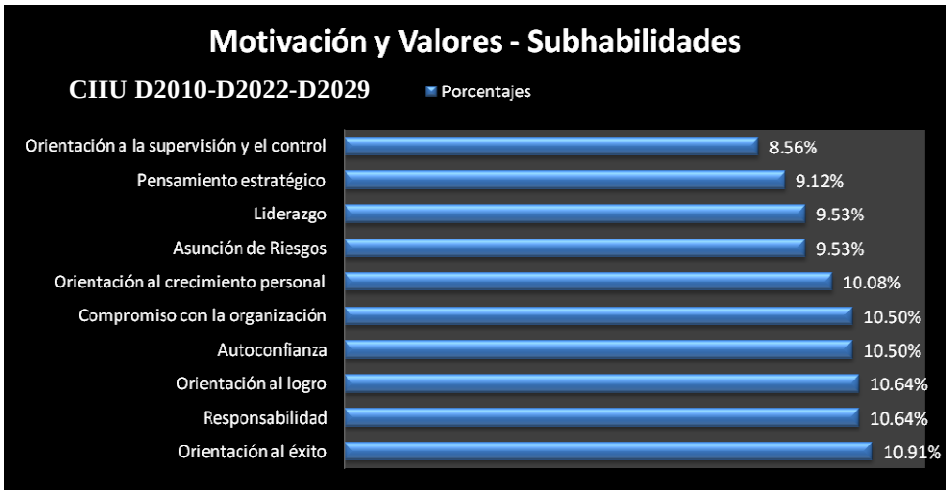
Se evidenció que no tienen problema en asumir riesgos, que tienen un pensamiento muy estratégico y que analizan todo su entorno, teniendo en cuenta las amenazas, sus fortalezas, sus debilidades, y buscando siempre oportunidades.

- **Motivación y Valores sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:**

En el gráfico mostrado a continuación se podrá evidenciar cuales son las sub-habilidades identificadas dentro de la habilidad de motivación y valores y en que escala de representatividad se encuentran. Como se puede observar las 3 primeras sub-habilidades más representativas de

dicha habilidad son la orientación al éxito, la responsabilidad y la orientación al logro.

GRÁFICO N° 22



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Con este análisis podemos concluir que los gerentes que fueron encuestados dentro del sector de producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables; están orientados siempre a buscar el éxito, a cumplir las metas que se proponen.

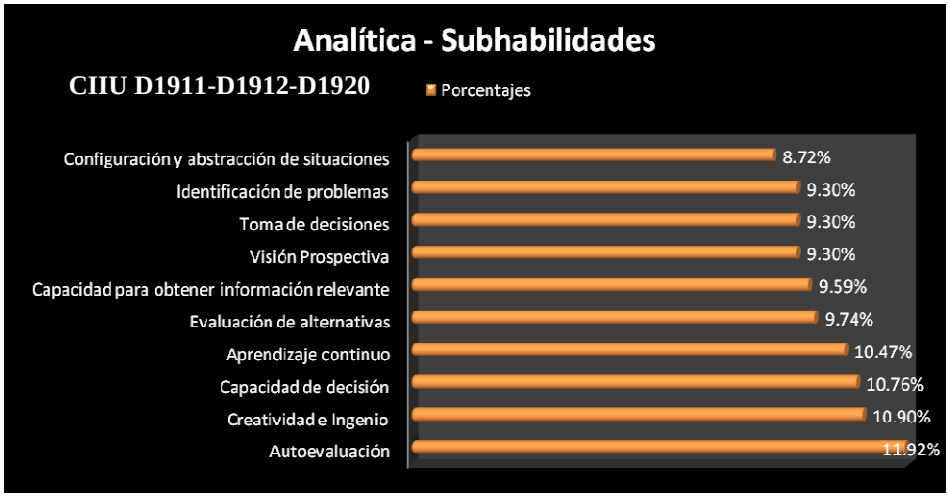
Son bastantes responsables con respectos a sus tareas cotidianas, tanto dentro como fuera de su lugar de trabajo. Tienen una alta autoconfianza, es decir realizan su trabajo con seguridad, siempre teniendo un gran compromiso con la organización y no dejando de lado al crecimiento personal y al de sus dirigidos.

Otra característica que se identificó dentro de los gerentes fue su capacidad para asumir riesgos, su liderazgo, y la orientación que poseen para supervisar y controlar el trabajo que asignan a sus dirigidos.

5.1.2 Habilidades Analíticas

- **Analítica sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:**

GRÁFICO N° 23



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

En el gráfico anteriormente indicado se puede evidenciar cuales son las sub-habilidades identificadas dentro de la habilidad analítica y en que escala de representatividad se encuentran. Como se puede observar las 3 primeras sub-habilidades más representativas de dicha habilidad son la autoevaluación, la creatividad e ingenio y la capacidad de decisión. Lo que nos indica que los gerentes encuestados son bastante creativos e ingeniosos al momento de enfrentar situaciones complicadas de trabajo o

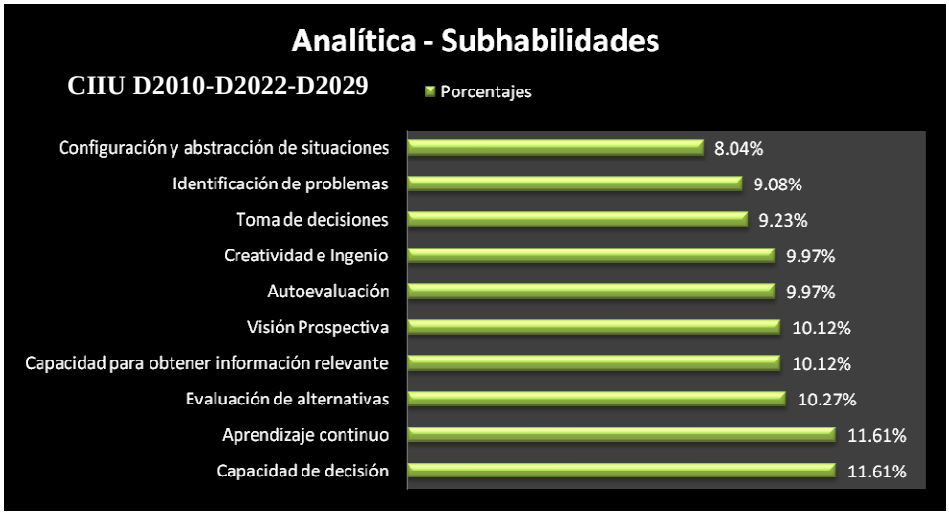
problemas nuevos para ellos, proponiendo soluciones rápidas y tomando las mejores decisiones para la compañía.

También se pudo evidenciar que los gerentes se encuentran en un aprendizaje continuo, es decir aprenden de todas las situaciones que se les presentan. Adicionalmente evalúan varias alternativas para decidir cuál de ellas es la que más les conviene.

Finamente se puede decir que son capaces de identificar los problemas con facilidad, concentrándose en configurar los mismos, para poder obtener soluciones reales y rápidas, tomando las situaciones como únicas en la mayoría de los casos.

- **Analítica sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:**

GRÁFICO N° 24



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

En el gráfico anteriormente indicado se puede evidenciar cuales son las sub-habilidades identificadas dentro de la habilidad analítica y en que escala de representatividad se encuentran. Como se puede observar las 3 primeras sub-habilidades más representativas de dicha habilidad son la capacidad de decisión, el aprendizaje continuo y la evaluación de alternativas. Lo que nos indica que los gerentes encuestados dentro de este sector son eficientes al momento de tomar decisiones, aunque en ciertos casos toman decisiones independientes de la opinión de otras personas.

Se encuentran en un aprendizaje continuo, es decir todas las situaciones que enfrentan las toman como experiencias para un futuro. Adicionalmente evalúan siempre las alternativas que tienen para poder solucionar un problema de la mejor manera posible, organizando las partes del mismo, estableciendo relaciones y prioridades en la mayoría de las veces.

Tienen una visión prospectiva, esto quiere decir que los gerentes se adelantan un paso a su competencia y a sus dirigidos, rara vez se encuentran retrasados en la elaboración de sus objetivos y estrategias.

Normalmente realizan una autoevaluación de su desempeño dentro de la organización, poseen creatividad e ingenio al momento de desarrollar ideas para el crecimiento de la organización y se les facilita identificar posibles problemas que puedan afectar al logro de los objetivos.

5.1.3 Habilidades Interpersonales

- **Interpersonales sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:**

GRÁFICO N° 25



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

En el gráfico anteriormente indicado se puede evidenciar cuales son las sub-habilidades identificadas dentro de la habilidad interpersonal y en que escala de representatividad se encuentran. Como se puede observar las 3 primeras sub-habilidades más representativas de dicha habilidad son la confianza con colaboradores, una de las más importantes, ya que sin ella no se pudieran realizar los procesos de manera eficiente; el sentido de efectividad y el trabajo en equipo.

Los gerentes encuestados también muestran confianza con sus colaboradores, propician un buen ambiente de trabajo, son facilitadores de cualquier asunto que se presente dentro de la organización.

Tienen una influencia e impacto directo con sus colaboradores, orientan a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo, la mayoría de ocasiones, realizan actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

Tienen una comunicación efectiva con sus dirigidos, sus colaboradores, y hasta con los clientes. Finalmente apoyan y promueven el desarrollo de las personas.

- **Interpersonales sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:**

GRÁFICO N° 26



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

En el gráfico anteriormente indicado se puede evidenciar cuales son las sub-habilidades identificadas dentro de la habilidad interpersonal y en que escala de representatividad se encuentran. Como se puede observar las 3 primeras sub-habilidades más representativas de dicha habilidad son la confianza con colaboradores, el sentido de efectividad y el trabajo en equipo.

Al igual que el sector analizado en el punto anterior, dentro de éste los gerentes encuestados, confían bastante en sus colaboradores, lo que les ha facilitado bastante el trabajo.

Tienen un sentido muy agudo de efectividad y tienden a verificar que los objetivos y las metas propuestas se cumplan dentro de los plazos establecidos. Fomentan el trabajo en equipo, lo que hace más efectivo al trabajo.

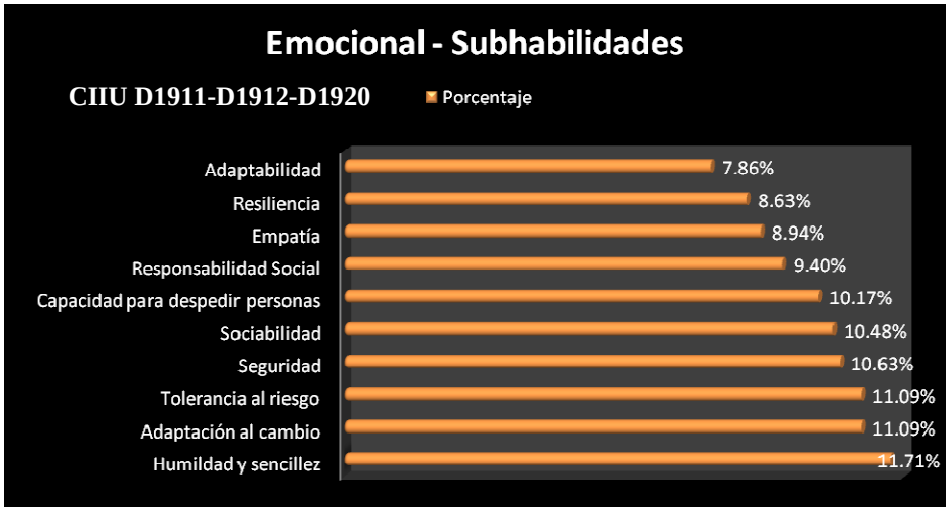
Se evidenció que tienen bastante confianza con sus compañeros, y tienden a compartir información valiosa para que se utilice a favor de la compañía.

Influyen directamente en sus colaboradores, logrando que los mismos tengan un buen desempeño en sus actividades, sin dejar de lado las relaciones basadas en el respeto. Finalmente realizan un diagnostico de su equipo de trabajo para controlar que se estén cumpliendo los objetivos propuestos por la compañía.

5.1.4 Habilidades Emocionales

- **Emocionales sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:**

GRÁFICO N° 27



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

En el gráfico anteriormente indicado se puede evidenciar cuales son las sub-habilidades identificadas dentro de la habilidad emocional y en que escala de representatividad se encuentran. Como se puede observar las 3 primeras sub-habilidades más representativas de dicha habilidad son la humildad y sencillez, la adaptación al cambio y la tolerancia al riesgo.

Dichas sub-habilidades deben estar enfocadas a manejar su entorno laboral, y como se observó en el análisis, los gerentes de este sector presentan una alta humildad y sencillez, lo que nos indica que tienen un buen manejo de sus relaciones con los colaboradores y estimulan a que ellos actúen de la misma manera.

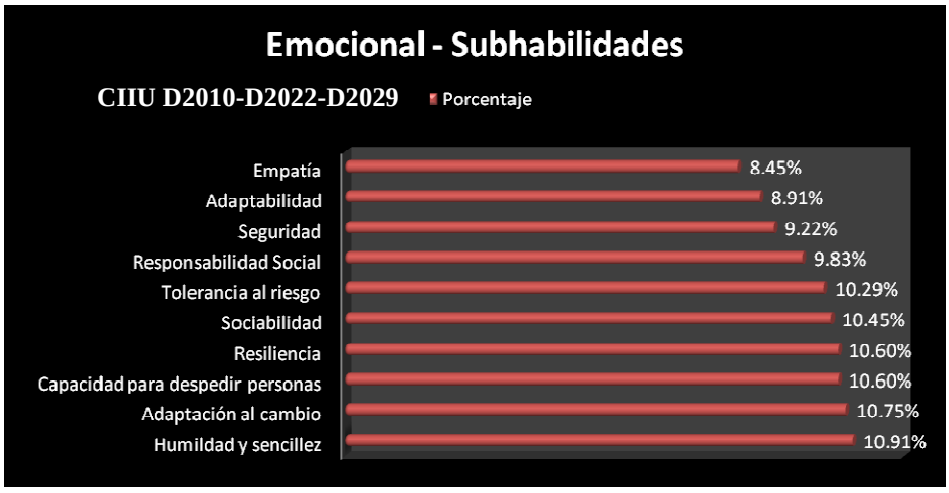
Se adaptan rápidamente y están abiertos a los cambios que pueda sufrir la compañía, apoyando así a las personas que presentan problemas.

Se pudo evidenciar que son personas bastante sociables, seguros, y que demuestran una responsabilidad social muy grande. Poseen una buena capacidad para comunicar a las personas que se encuentran despedidos y que han sido removidos del equipo de trabajo, sin atentar a la dignidad personal.

En la mayoría de los casos Son capaces de ponerse en el lugar del otro y ceder sus posiciones cuando lo consideran conveniente.

- **Emocionales sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:**

GRÁFICO N° 28



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

En el gráfico anteriormente indicado se puede evidenciar cuales son las sub-habilidades identificadas dentro de la habilidad emocional y en que escala de representatividad se encuentran. Como se puede observar las 3 primeras sub-habilidades más representativas de dicha habilidad son la humildad y sencillez, la adaptación al cambio y la capacidad para despedir personas.

Al igual que el análisis del anterior sector, en éste los gerentes encuestados trabajan y estimulan a que otros actúen con humidad y sencillez. No tienen problemas para adaptarse a los cambios, y se encuentran abiertos a los mismos.

Tienen una buena capacidad para comunicar a las personas que se encuentran despedidos y que han sido removidos del equipo de trabajo, sin atentar a la dignidad personal en la mayoría de las veces. Poseen cierta tolerancia al riesgo siempre que exista una gran posibilidad de beneficio a la empresa, rara vez aceptan que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto, lo que deriva en un conocimiento completo de lo que se realiza en la compañía.

Se evidenció que tienen un compromiso de ser responsables socialmente. Son seguros de su trabajo y finalmente no se les complica adaptarse a situaciones desconocidas.

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN LOS SECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; Y PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES; SUBSECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE CALZADO Y FABRICACIÓN DE MALETAS, ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA, FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIÓN EN LAS PYMES DE QUITO CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

Una vez analizado los resultados se procede a realizar un análisis comparativo con las habilidades promulgadas por Schein.

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores

Con respecto a las habilidades de motivación y valores dentro de los dos sectores analizados, podemos decir que en su gran mayoría si se aplica, y tiene relación con lo propuesto por Edgar Schein, ya que los gerentes, jefes y supervisores encuestados, contestaron “Siempre” y “Casi Siempre”. Sin embargo existieron sub-habilidades en donde no se encontró relación a lo propuesto por Schein, entre estas podemos mencionar que algunos gerentes

favorecen la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos “Algunas Veces”; propicia actividades de trabajo auto dirigido “Algunas Veces”; los gerentes asumen un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones “Rara vez”.

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas

Continuando con la comparación de las habilidades analíticas, podemos mencionar que dentro de los dos sectores analizados, si existe una alta relación y aplicación de lo propuesto por Schein, ya que los encuestados respondieron a la mayoría de preguntas “Casi Siempre”. Sin embargo, como se mencionó en la anterior habilidad, también existieron sub-habilidades, en las cuales no se encontró relación con lo propuesto por Schein, como por ejemplo, los gerentes consideran de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación “Algunas Veces”; Toman decisiones independiente de la opinión de otras personas “Rara vez”; Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización “Algunas Veces”.

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

Con respecto a las habilidades interpersonales, podemos señalar que dentro de los dos sectores analizados, estas habilidades igual tienen una relación alta con lo propuesto por Schein, ya que la mayoría de respuestas dadas por los encuestados fueron “Casi Siempre” y “Siempre”, respectivamente. Pero

también hubieron sub-habilidades que no tenían una relación directa a lo propuesto por Schein, algunas de estas son: aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse “Algunas Veces”; desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores “Rara vez”; realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores “Algunas veces”.

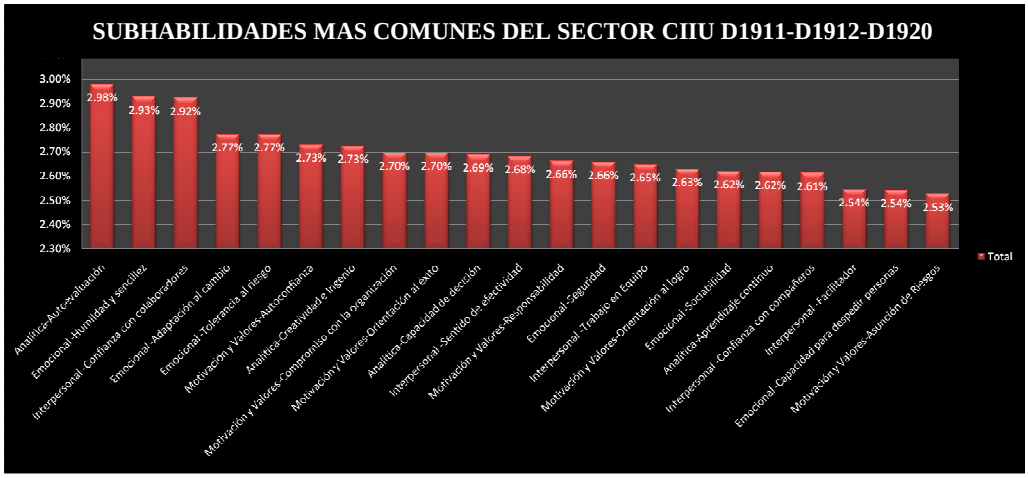
5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

Para finalizar con la comparación, las habilidades emocionales, dentro de los dos sectores analizados, también tienen relación con lo propuesto por Schein, pero en menor porcentaje que las antes explicadas. La mayoría de respuestas fueron “Casi Siempre”, con lo que se puede decir que existe la relación, sin embargo las sub-habilidades que no concuerdan son varias, entre estas podemos mencionar: Pone en práctica en la empresa políticas de responsabilidad social “Algunas veces”; toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide “Rara vez”.

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; Y PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES. SUBSECTORES: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE CALZADO Y FABRICACIÓN DE MALETAS, ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA, FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIÓN

- **Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:**

GRÁFICO N° 29



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el cuadro, las habilidades más comunes en los gerentes del sector antes mencionado, son como se detallan a continuación:

CUADRO N° 6

HABILIDAD / Subhabilidad	PORCENTAJE / Total
Analítica-Autoevaluación	2.98%
Emocional -Humildad y sencillez	2.93%
Interpersonal -Confianza con colaboradores	2.92%
Emocional -Adaptación al cambio	2.77%
Emocional -Tolerancia al riesgo	2.77%
Motivación y Valores-Autoconfianza	2.73%
Analítica-Creatividad e Ingenio	2.73%
Motivación y Valores-Orientación al éxito	2.70%
Motivación y Valores-Compromiso con la organización	2.70%
Analítica-Capacidad de decision	2.69%
Interpersonal -Sentido de efectividad	2.68%
Motivación y Valores-Responsabilidad	2.66%
Emocional –Seguridad	2.66%
Interpersonal -Trabajo en Equipo	2.65%
Motivación y Valores-Orientación al logro	2.63%
Emocional –Sociabilidad	2.62%
Analítica-Aprendizaje continuo	2.62%
Interpersonal -Confianza con compañeros	2.61%
Interpersonal –Facilitador	2.54%
Emocional -Capacidad para despedir personas	2.54%
Motivación y Valores-Asunción de Riesgos	2.53%

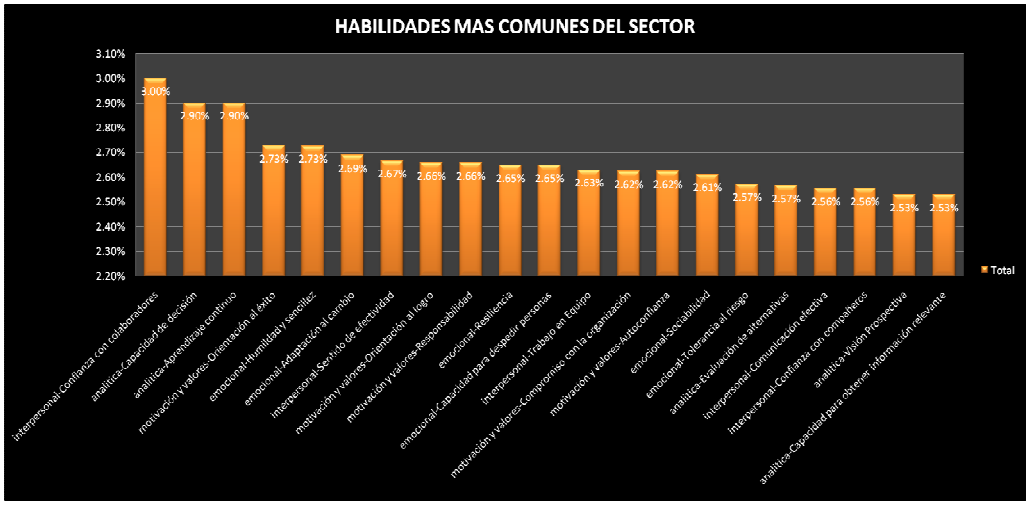
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Cabe mencionar que para obtener estos resultados se procedió a calcular una mediana de las afirmaciones. Después del análisis, se obtuvo que la mediana es de 2.53%, por lo que las que sub-habilidades que superan dicho porcentaje son las más comunes dentro de los gerentes del sector de curtido y adobo de

cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

- **Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:**

GRÁFICO N° 30



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el cuadro, las habilidades más comunes en los gerentes del sector antes mencionado, son como se detallan a continuación:

CUADRO N° 7

HABILIDAD / Subhabilidad	PORCENTAJE / Total
interpersonal-Confianza con colaboradores	3.00%
analitica-Capacidad de decisión	2.90%
analitica-Aprendizaje continuo	2.90%
motivación y valores-Orientación al éxito	2.73%
emocional-Humildad y sencillez	2.73%
emocional-Adaptación al cambio	2.69%
interpersonal-Sentido de efectividad	2.67%
motivación y valores-Responsabilidad	2.66%
motivación y valores-Orientación al logro	2.66%
emocional-Resiliencia	2.65%
emocional-Capacidad para despedir personas	2.65%
interpersonal-Trabajo en Equipo	2.63%
motivación y valores-Autoconfianza	2.62%
motivación y valores-Compromiso con la organización	2.62%
emocional-Sociabilidad	2.61%
emocional-Tolerancia al riesgo	2.57%
analitica-Evaluación de alternativas	2.57%
interpersonal-Confianza con compañeros	2.56%
interpersonal-Comunicación efectiva	2.56%
analitica-Visión Prospectiva	2.53%
analitica-Capacidad para obtener información relevante	2.53%

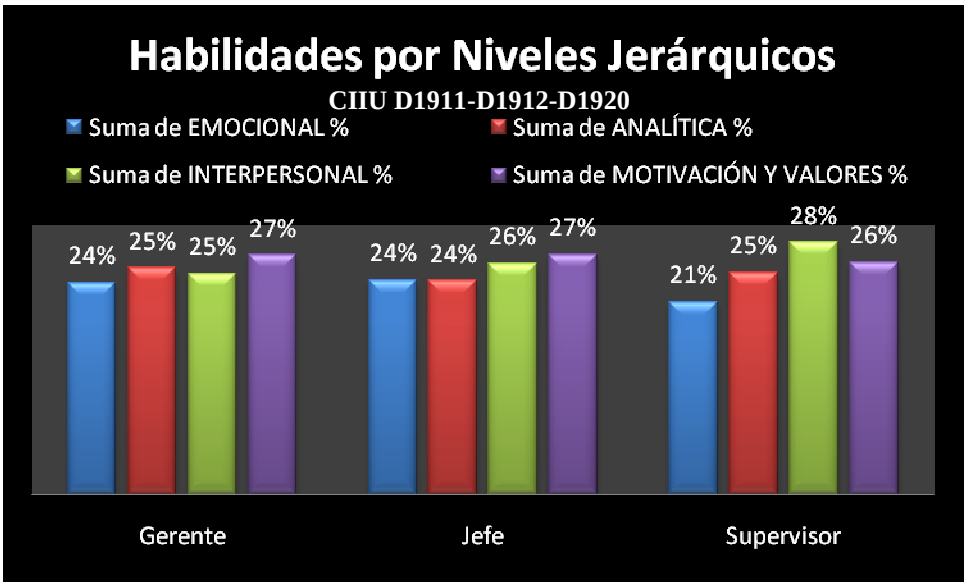
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Cabe mencionar que para obtener estos resultados se procedió a calcular una mediana de las afirmaciones. Después del análisis, se obtuvo que la mediana es de 2.53%, por lo que las que sub-habilidades que superan dicho porcentaje son las más comunes dentro de los gerentes del sector de producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, en función al nivel jerárquico:

GRÁFICO N° 31

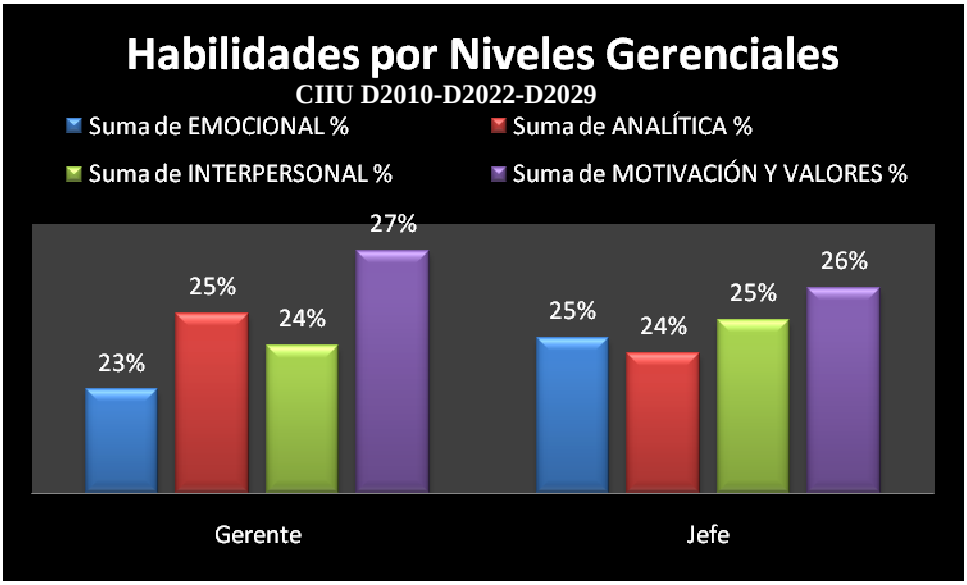


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico dentro del sector analizado, con respecto al nivel jerárquico de Gerentes, la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con el 27%, luego las habilidades interpersonal y analítica con el 25% y por último la emocional con el 24%. En los jefes la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con el 27%, luego la habilidad interpersonal con un 26% y por último las habilidades emocional y analítica con un 24%. Dentro de los supervisores la habilidad más desarrollada es la interpersonal con un 28%, luego la de motivación y valores con un 26%, la analítica con el 25% y por último la emocional con el 21%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, en función al nivel jerárquico:

GRÁFICO N° 32

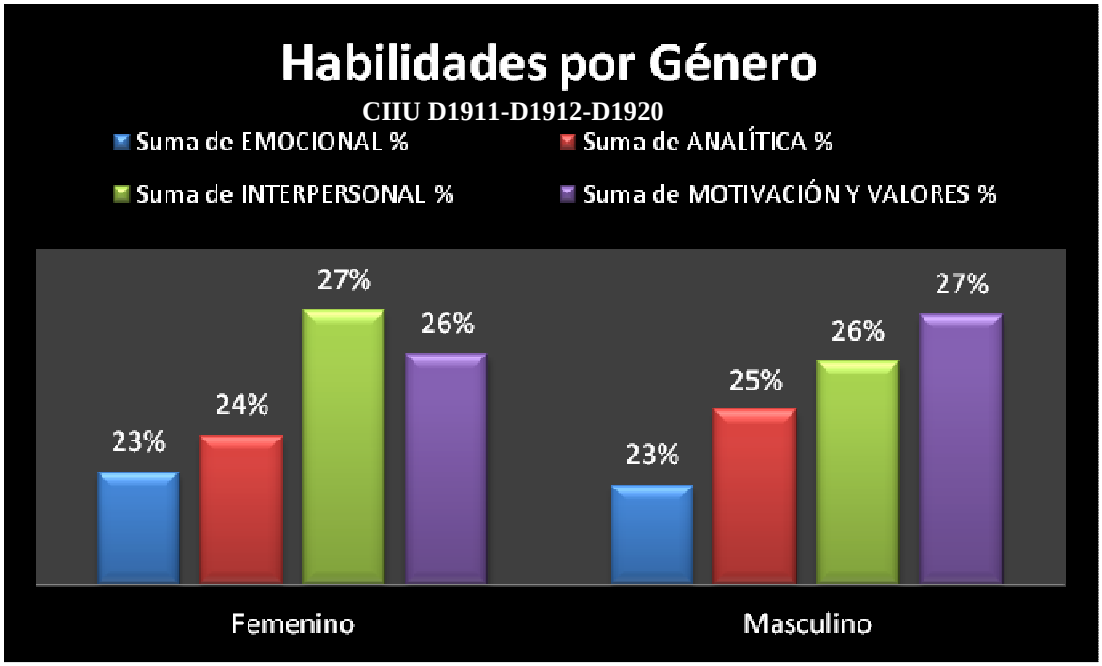


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico dentro del sector analizado, con respecto al nivel jerárquico de Gerentes, la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con el 27%, luego la habilidades analítica con el 25%, la interpersonal con el 24% y por último la emocional con el 23%. En los jefes la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con el 26%, luego la habilidad interpersonal con un 25% y por último las habilidades emocional y analítica con un 25% y 24% respectivamente. En este sector no se encontró el nivel jerárquico de supervisores.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, en función al género:

GRÁFICO N° 33

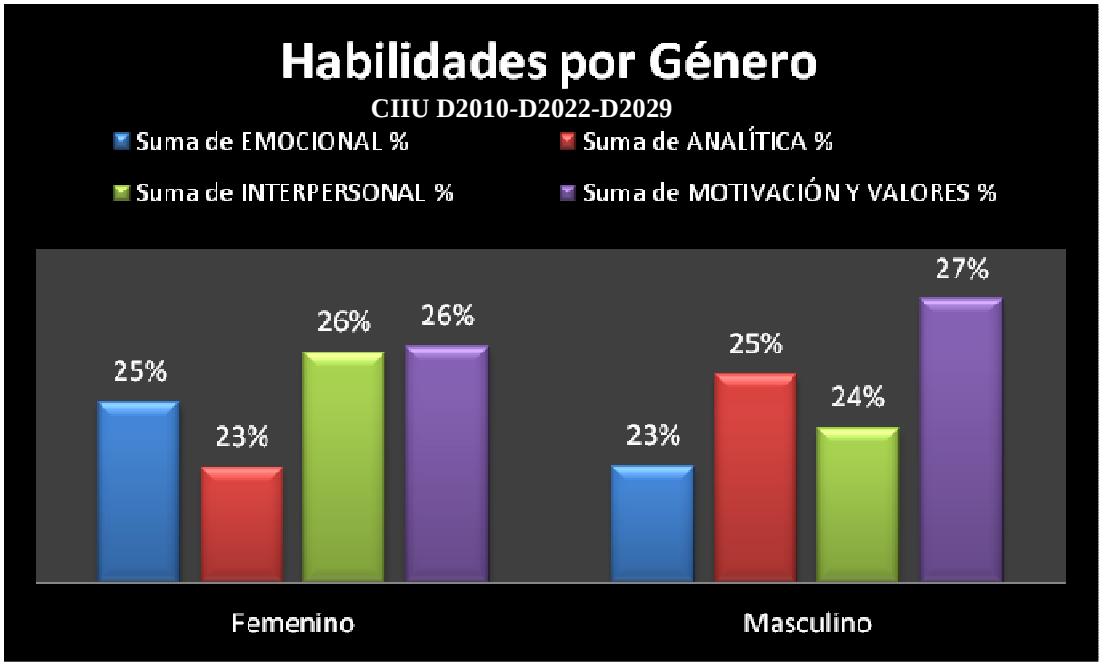


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico analítico, las habilidades más desarrolladas dentro de las mujeres son la interpersonal y la de motivación y valores con el 27% y 26%, respectivamente, luego se encuentran las habilidades analítica y emocional con el 24% y 23%. En el género masculino la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con un 27%, seguida de la interpersonal con el 26%, la analítica con el 25% y la emocional con el 23%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, en función al género:

GRÁFICO N° 34

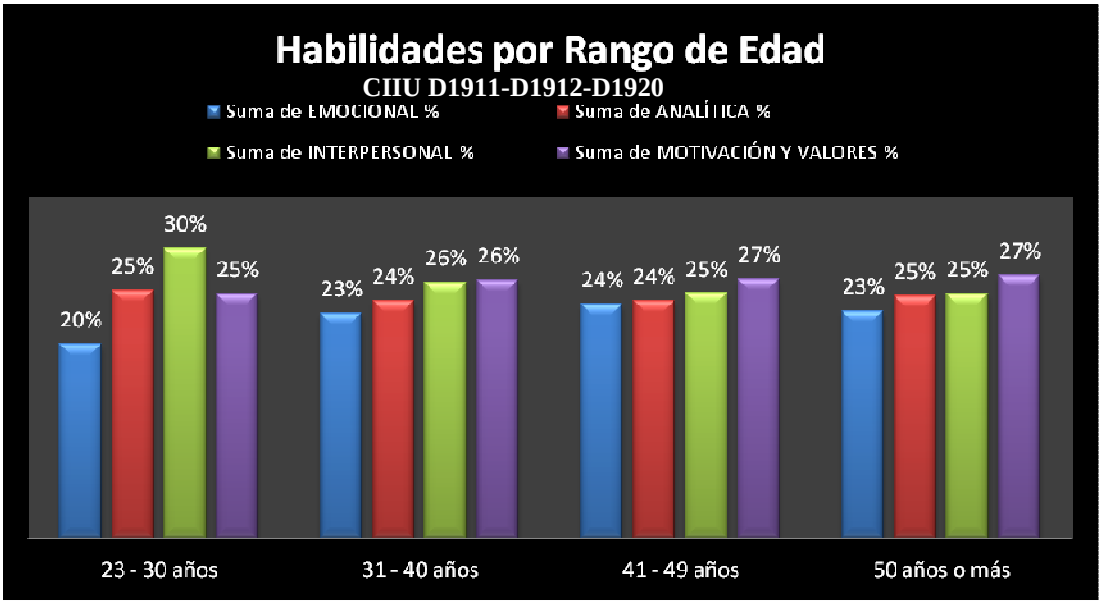


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico analítico, las habilidades más desarrolladas dentro de las mujeres son la interpersonal y la de motivación y valores con el 26%, luego se encuentran las habilidades emocional y analítica con el 25% y 23% respectivamente. En el género masculino la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con un 27%, seguida de la analítica con el 25%, la interpersonal con el 24% y por último la emocional con el 23%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, en función al rango de edad:

GRÁFICO N° 35

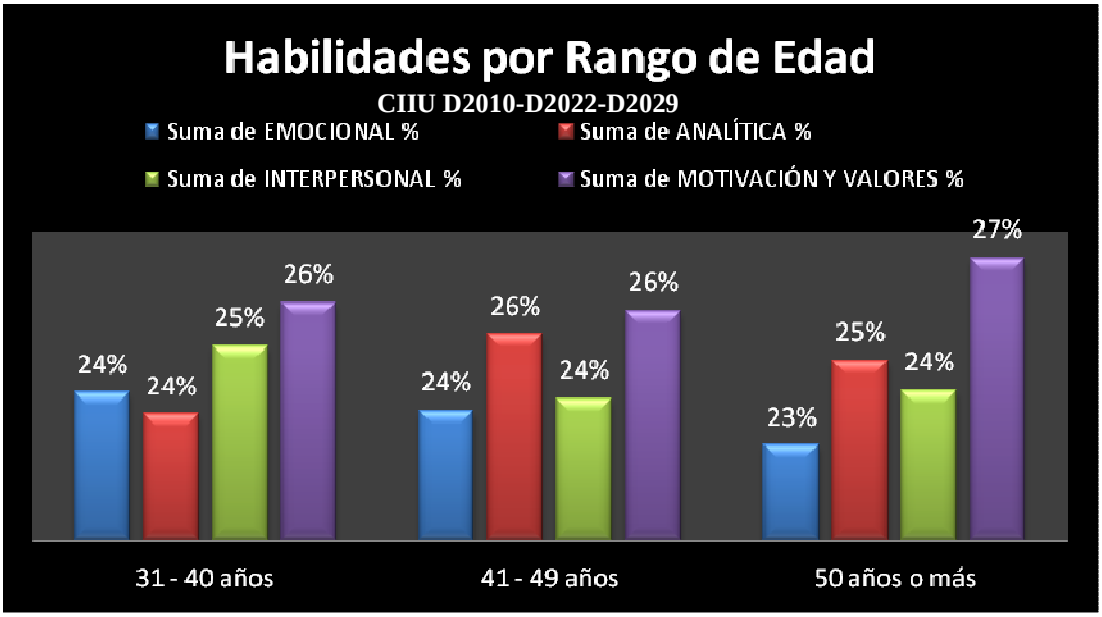


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Dentro de las habilidades gerenciales del sector mencionado se puede observar que en el rango de edad de 23 a 30 años la habilidad más desarrollada es la interpersonal con un 30%. En el rango de 31 a 40 años las habilidades más desarrolladas son la interpersonal y la de motivación de valores con el 26%. Dentro de los de 41 a 49 años, la habilidad de motivación y valores es la más desarrollada con el 27%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, en función al rango de edad:

GRÁFICO N° 36

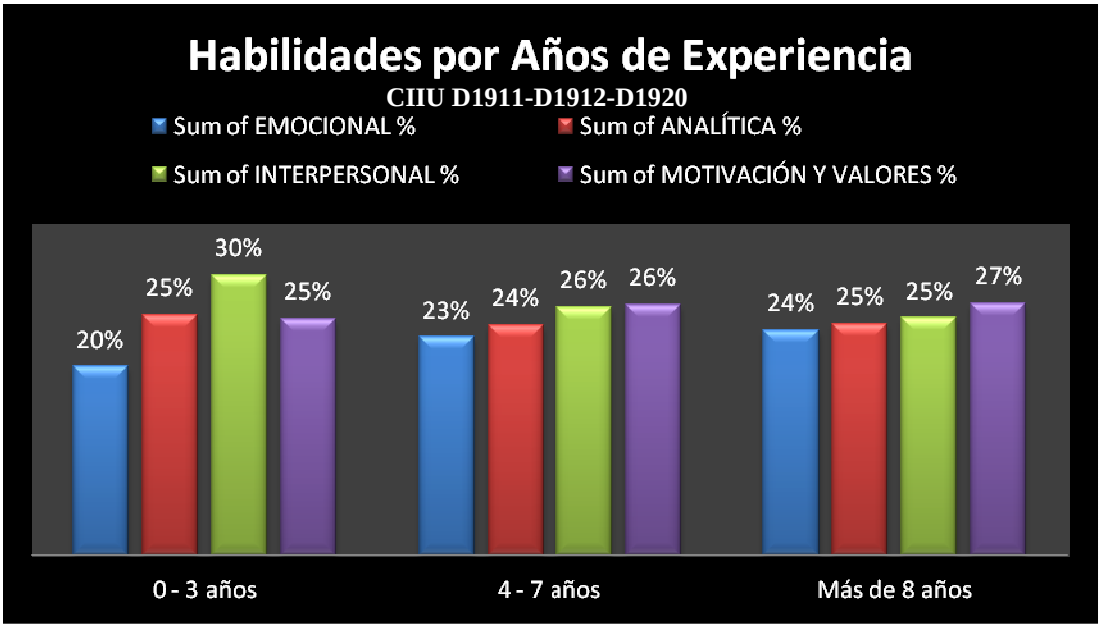


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Dentro de las habilidades gerenciales del sector mencionado se puede observar que en el primer rango de edad, es decir los más jóvenes, la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con el 26%. En el rango de 41 a 49 años se mantiene la habilidad de motivación y valores como la más desarrollada, seguida de la habilidad analítica, las dos con el 26%. Por último en los encuestados de 50 o más años se mantiene la habilidad de motivación y valores como la más desarrollada.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, en función a los años de experiencia:

GRÁFICO N° 37

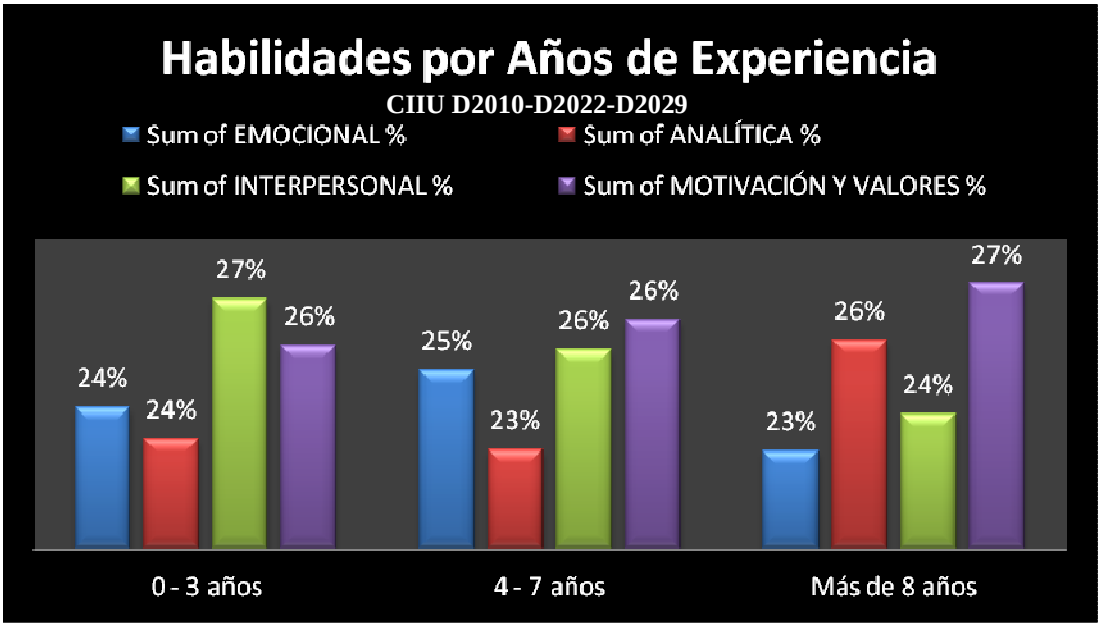


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se observa en el cuadro los gerentes, jefes y supervisores con 0 a 3 años de experiencia tienen más desarrolladas las habilidades interpersonales con un 30%. Dentro de los que se encuentran entre 4 a 7 años de experiencia tienen las habilidades interpersonales y las de motivación y valores más desarrolladas con el 26%, y por último los que trabajan 8 años en adelante, la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con el 27%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, en función a los años de experiencia:

GRÁFICO N° 38

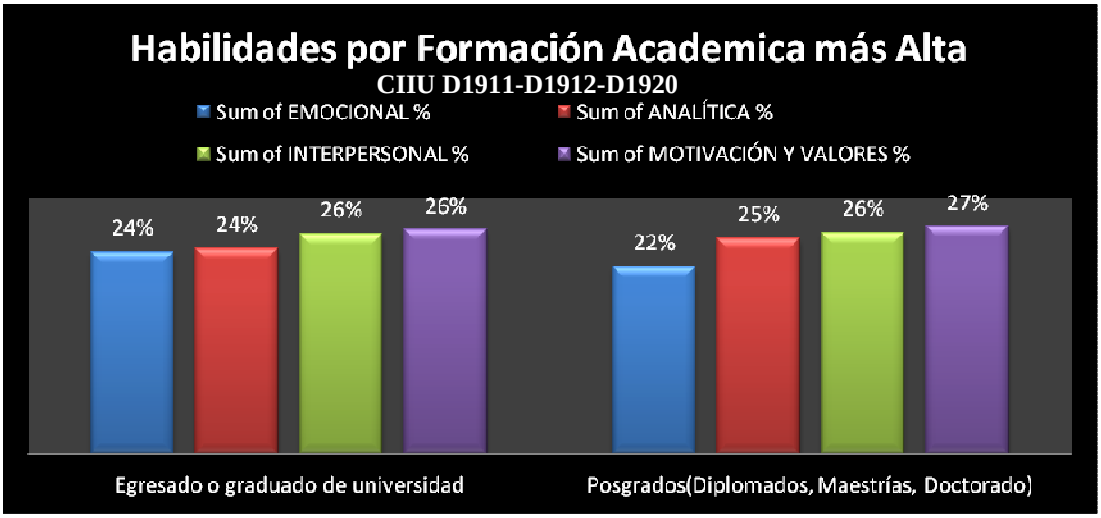


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se observa en el cuadro los gerentes, jefes y supervisores con 0 a 3 años de experiencia tienen más desarrolladas las habilidades interpersonales con un 27%. Dentro de los que se encuentran entre 4 a 7 años de experiencia tienen las habilidades interpersonales y las de motivación y valores más desarrolladas con el 26%, y por último los que trabajan 8 años en adelante, la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con el 27%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, en función a la formación académica más alta:

GRÁFICO N° 39

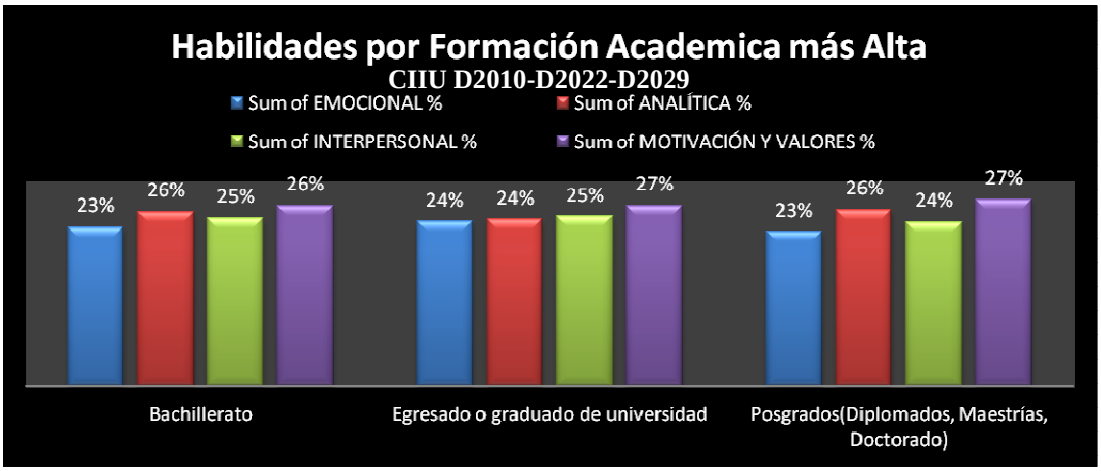


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico, los encuestados que lograron egresar o graduarse de la universidad tienen las habilidades interpersonales y de motivación y valores más desarrolladas con el 26%, seguidas de las emocionales y analíticas con el 24%. Los que estudiaron un posgrado, maestría o doctorado tienen más desarrolladas las habilidades de motivación y valores con el 27%, seguida de las habilidades interpersonales con el 26%, luego las analíticas con el 25% y finalmente las habilidades emocionales con un 22%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, en función a la formación académica más alta:

GRÁFICO N° 40

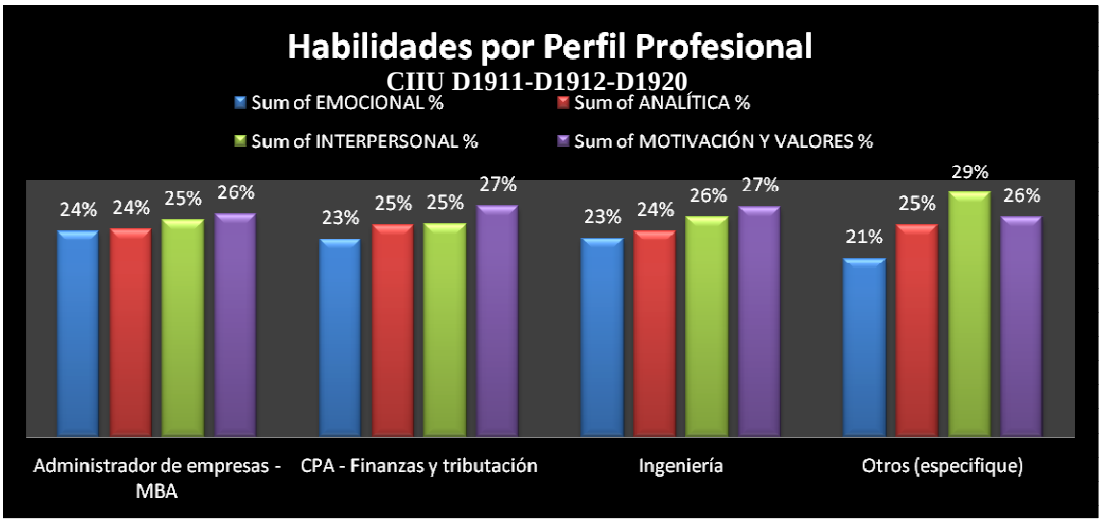


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el gráfico, los encuestados que solo son bachilleres tienen las habilidades analíticas y las de motivación y valores más desarrolladas con el 26%. Los que lograron egresar o graduarse de la universidad tienen las habilidades motivación y valores más desarrolladas con el 27%, seguidas de las interpersonales con el 25% y por último las emocionales y analíticas con el 24%. Los que estudiaron un posgrado, maestría o doctorado tienen más desarrolladas las habilidades de motivación y valores con el 27%, seguida de las habilidades analíticas con el 26%, luego las interpersonales con el 24% y finalmente las habilidades emocionales con un 23%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, en función al perfil profesional:

GRÁFICO N° 41

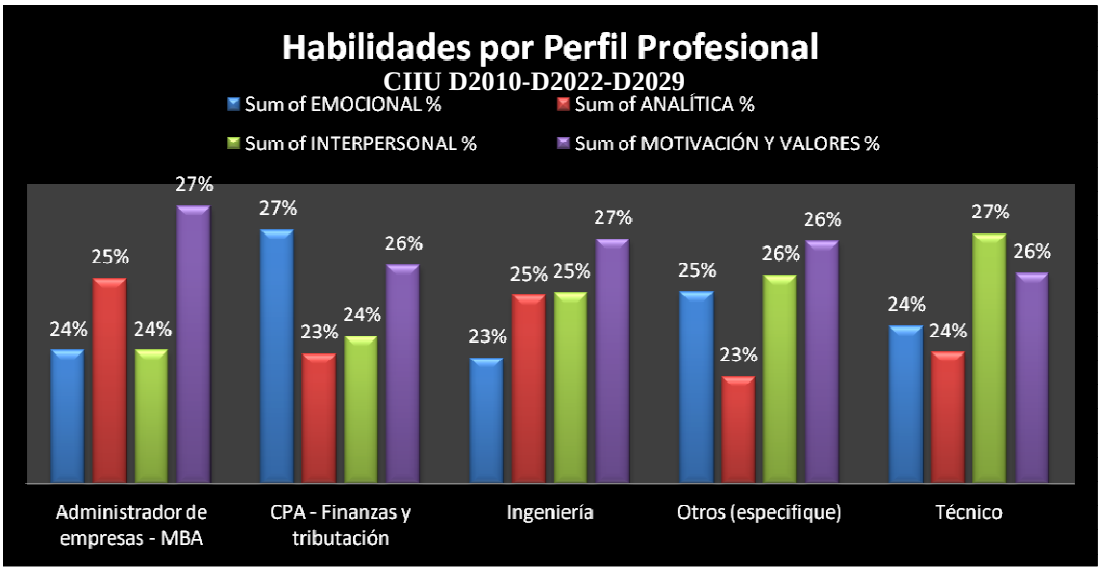


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el cuadro de análisis, para los encuestados dentro del sector de curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería, en función al perfil profesional, la habilidad más desarrollada, dentro de los administradores de empresas, es la de motivación y valores con un 26%, seguida de las interpersonales con un 25%. En los de perfil profesional de finanzas y tributación las habilidades más desarrolladas son las de motivación y valores con el 27%. En ingenieros se mantiene como las habilidades más desarrolladas las de motivación y valores con un 27% y por último en los encuestados que tienen otro perfil profesional, la habilidad más desarrollada es la interpersonal con un 29%.

Análisis de las habilidades identificadas en el Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, en función al perfil profesional:

GRÁFICO N° 42



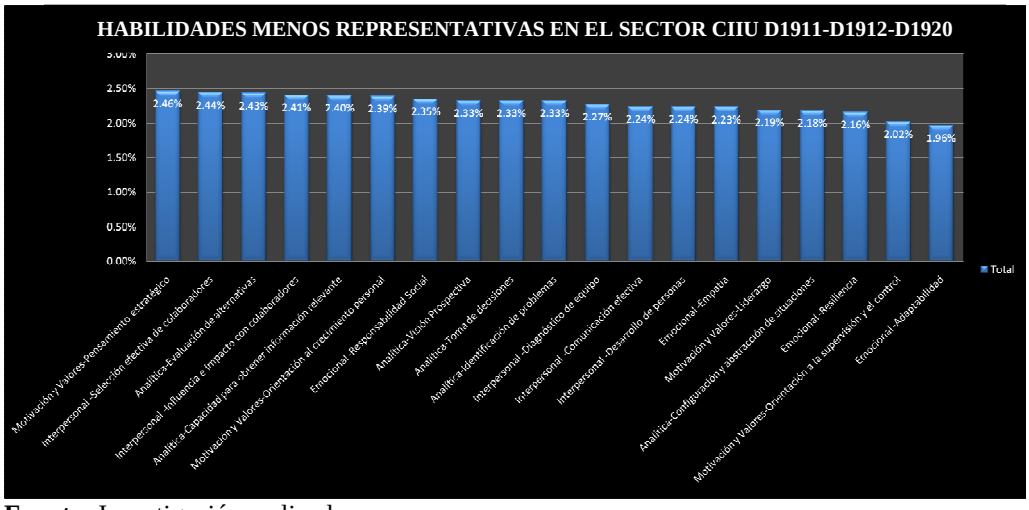
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el cuadro de análisis, para los encuestados dentro del sector de producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables, en función al perfil profesional, las habilidades más desarrolladas, dentro de los ingenieros, son las de motivación y valores con un 27%. En los administradores de empresas, las habilidades más desarrolladas, al igual que en los ingenieros, son la de motivación y valores con un 27%. En los financieros las emocionales son las que presentan un mayor desarrollo con el 27%. En los técnicos las habilidades interpersonales se encuentran más desarrolladas con un 27% y por último en los encuestados que tienen otro perfil profesional, la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con un 26%.

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTORES CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; Y PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES. SUBSECTOR: CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS, FABRICACIÓN DE CALZADO Y FABRICACIÓN DE MALETAS, ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA, FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES, FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIÓN

- **Sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería:**

GRÁFICO N° 43



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el cuadro, las habilidades no aplicadas en los gerentes del sector antes mencionado, son como se detallan a continuación:

CUADRO N° 8

HABILIDAD / Subhabilidad	PORCENTAJE / Total
Motivación y Valores-Pensamiento estratégico	2.46%
Interpersonal -Selección efectiva de colaboradores	2.44%
Analítica-Evaluación de alternativas	2.43%
Interpersonal -Influencia e Impacto con colaboradores	2.41%
Analítica-Capacidad para obtener información relevante	2.40%
Motivación y Valores-Orientación al crecimiento personal	2.39%
Emocional -Responsabilidad Social	2.35%
Analítica-Visión Prospectiva	2.33%
Analítica-Toma de decisiones	2.33%
Analítica-Identificación de problemas	2.33%
Interpersonal -Diagnóstico de equipo	2.27%
Interpersonal -Comunicación efectiva	2.24%
Interpersonal -Desarrollo de personas	2.24%
Emocional –Empatía	2.23%
Motivación y Valores-Liderazgo	2.19%
Analítica-Configuración y abstracción de situaciones	2.18%
Emocional –Resiliencia	2.16%
Motivación y Valores-Orientación a la supervisión y el control	2.02%
Emocional –Adaptabilidad	1.96%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Cabe mencionar que para obtener estos resultados se procedió a calcular una mediana de las afirmaciones. Después del análisis, se obtuvo que la mediana es de 2.53%, por lo que las que sub-habilidades que se encuentran por debajo de dicho porcentaje son las no aplicadas dentro de los gerentes del sector de curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

- **Sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables:**

GRÁFICO N° 44



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Como se puede observar en el cuadro, las habilidades no aplicadas en los gerentes del sector antes mencionado, son como se detallan a continuación:

CUADRO N° 9

HABILIDAD / Subhabilidad	PORCENTAJE / Total
Motivación y valores-Orientación al crecimiento personal	2.52%
Analitica-Autoevaluación	2.49%
Analitica-Creatividad e Ingenio	2.49%
Emocional-Responsabilidad Social	2.46%
Interpersonal-Selección efectiva de colaboradores	2.44%
Interpersonal-Influencia e Impacto con colaboradores	2.41%
Motivación y valores-Asunción de Riesgos	2.38%
Motivación y valores-Liderazgo	2.38%
Interpersonal-Facilitador	2.37%
Interpersonal-Diagnóstico de equipo	2.33%
Analitica-Toma de decisions	2.31%
Emocional-Seguridad	2.30%
Motivación y valores-Pensamiento estratégico	2.28%
Analitica-Identificación de problemas	2.27%
Emocional-Adaptabilidad	2.23%
Motivación y valores-Orientación a la supervisión y el control	2.14%
Emocional-Empatía	2.11%
Interpersonal-Desarrollo de personas	2.04%
Analitica-Configuración y abstracción de situaciones	2.01%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Andrés González G.

Cabe mencionar que para obtener estos resultados se procedió a calcular una mediana de las afirmaciones. Después del análisis, se obtuvo que la mediana es de 2.53%, por lo que las que sub-habilidades que se encuentran por debajo de dicho porcentaje son las no aplicadas dentro de los gerentes del sector de producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Es de esperar que los resultados de este estudio sean muy útiles para el desarrollo de la industria manufacturera de Quito, gracias a la oportunidad brindada por el grupo de docentes investigadores FALIMAR, dirigidos por la Ingeniera Fabiola Jarrín.

- Luego del estudio queda una amplia visión con respecto a la carrera de Ingeniería Comercial y a los objetivos de ser emprendedor en un futuro, además ha dejado muchas enseñanzas y una experiencia enriquecedora, al haber interactuado con los gerentes.

- Se ha podido evidenciar durante el análisis de la investigación, las principales habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales dentro de la industria manufacturera de Quito sector curtido y adobo de cueros: fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería son: Las habilidades de motivación y valores y la Interpersonal principalmente, entre las más importantes se encuentran:

    - Demostrar una actitud comprometida con las tareas en las que se está involucrado.

- Retribuir el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.

- Aceptar metas retadoras orientadas a su autorrealización.

- Crear un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

- Verificar el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.

- Generar un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

Un análisis de los resultados encontrados en esta investigación se los puede poner en función del tipo de cultura y sociedad en que nos desenvolvemos. Como podemos ver, en la mayoría de respuestas de los encuestados, adaptarse a cambios o delegar funciones, no resulta tan común, esto pude darse debido a que en la actualidad al momento del desarrollo de los profesionales, no se incentiva a la investigación, no hay un aprendizaje de organización, es por ello que cuando los profesionales llegan a ocupar un cargo importante dentro de una empresa, se les dificulta tomar decisiones o delegar funciones.

Además, se ha identificado las 3 principales sub-habilidades dentro de las 4 habilidades descritas por Schein las cuales se presentan a continuación:

Analítica:

1. Autoevaluación
2. Creatividad e Ingenio
3. Capacidad de decisión

Emocional:

1. Humildad y sencillez
2. Adaptación al cambio
3. Tolerancia al riesgo

Interpersonal:

1. Confianza con colaboradores
2. Sentido de efectividad
3. Trabajo en equipo

Motivación y Valores:

1. Autoconfianza
2. Orientación al éxito
3. Compromiso con la organización

- Se ha evidenciado durante el análisis de la investigación, las principales habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales dentro de la industria manufacturera de Quito sector producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y materiales trenzables son: Las habilidades de motivación y valores y la Interpersonal principalmente, entre las más importantes se encuentran:

  - Aceptar metas retadoras orientadas a su autorrealización.

  - Demostrar una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.

  - Orientar su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

  - Propiciar la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.

  - Alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización.

  - Ofrecer directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.

Además, se identificó las 3 principales sub-habilidades dentro de las 4 habilidades descritas por Schein las cuales se presentan a continuación:

Emocional:

1. Humildad y sencillez
2. Adaptación al cambio
3. Capacidad para despedir personas

Analítica:

1. Capacidad de decisión
2. Aprendizaje continuo
3. Evaluación de alternativas

Interpersonal:

1. Confianza con colaboradores
2. Sentido de efectividad
3. Trabajo en equipo

Motivación y Valores:

1. Orientación al éxito
2. Responsabilidad
3. Orientación al logro

- Una conclusión muy importante es la evidencia de que dentro de la muestra de gerentes analizados dentro de los 2 sectores, se ha comprobado que más del 70% son hombres, lo que demuestra que aún las mujeres no han logrado posicionarse dentro de las empresas como debería ser.

- También se observó que las carreras afines a la ingeniería comercial (Ingeniería, administración de empresas y CPA) son las más comunes al momento de evaluar el perfil de los gerentes en ambos sectores; es decir que carreras afines a la que hemos seguido en la PUCE son las correctas para llegar a gerenciar una empresa.

- Finalmente se concluye que las habilidades descritas por Schein las practican los gerentes de las PYMES y son una herramienta muy valiosa para éstos dentro de la industria manufacturera de Quito. Así mismo una buena combinación de las habilidades puede hacer que los ejecutivos logren un éxito personal y profesional dentro de la empresa y a su vez lograran que la empresa sea exitosa en la industria.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las empresas de los dos sectores analizados se enfoquen en desarrollar las habilidades analíticas y emocionales dentro de sus gerentes, jefes y supervisores, para que así logren un mejoramiento en el desempeño de los mismos y pueda tener un efecto positivo dentro de la organización.

- Así mismo se recomienda que las habilidades de motivación y valores y la interpersonal, que son las más representativas dentro de los dos sectores analizados, no sean descuidadas, sino más bien pulirlas y tratar de aplicarlas dentro de las personas que no tienen cargos gerenciales.

- Es muy recomendable también que se realicen talleres de motivación y capacitación para los empleados de cada organización, sobre habilidades gerenciales, en los cuales se intente mejorar las sub-habilidades que, según los resultados, no están siendo aplicadas ni desarrolladas en las empresas dentro de los dos sectores analizados, principalmente la seguridad, la responsabilidad social, la empatía, la identificación de problemas, configuración y abstracción de situaciones, desarrollo de personas, la comunicación efectiva, diagnostico de equipo, orientación a la supervisión y el control, el pensamiento estratégico y el liderazgo.

- Es recomendable que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador inviertan en investigación y desarrollo para formar así profesionales que desde sus inicios manejen habilidades que un futuro les sirva y puedan ocupar cargos gerenciales dentro de las organizaciones.

- Es recomendable que las empresas de la industria manufacturera de Quito, tengan más compromiso con la sociedad, se responsabilicen por el medio ambiente y eviten utilizar químicos que tengan un impacto negativo dentro del mismo.

- Es importante recomendar a las empresas de los sectores analizados, que trabajen por crear una cultura organizacional, la cual les ayudará a ser más competitivos y ser más comprometidos y organizados con su negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO I. (2007). ***Administración de Recursos Humanos.*** México: Mc Graw Hill.

2. CHIAVENATO, I. (2004). ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** México: Mc Graw Hill.

3. DE GERENCIA. (2 de marzo 2010). [http://www.degerencia.com/tema/calidad]. ***Que es calidad.***

4. DEFINICION ABC. (2 de marzo 2010). [http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php]. ***Definición capacidad.***

5. DEFINICION LEGAL. [http://www.definicionlegal.com/definicionde/PYMEPeque%C3%B1asmedianasempresas.htm].

6. ECUADOR. CIG. (1 de marzo 2010). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf].

7. ECUADOR. EXPLORED. (1 de marzo 2010). [http://www.explored.com.ec/ecuador/continue/guay3.htm]. ***Economía y recursos. El sector industrial del Ecuador.***

8. ECUADOR. ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO. [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html].

9. EUROPA. [http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm].

10. HABILIDADES. (2 de marzo 2010). [http://habilidades.org/habilidades-gerenciales/]. ***Habilidades gerenciales.***

11. http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo, Definición de liderazgo, 2 de marzo 2010.

12. INTELIGENCIA EMOCIONAL. (15 de marzo de 2010). [http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/motivacion.htm]. ***Habilidades prácticas de la inteligencia emocional.***

13. KIOSKEA. (2 de marzo 2010). [http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3]. ***Calidad.***

14. MAIL X MAIL. (2 de marzo 2010). [http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-proposito/definicion-lider]. ***Liderazgo con propósito.***

15. MÉXICO. USON. [http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf].

16. MONOGRAFIAS.COM. (2 de marzo 2010). [http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml. ***Que es la escala de Likert.***

17. OSORIO ROJAS, Ricardo Arturo. (2 de marzo 2010). [http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm]. ***El cuestionario.***

18. PADRÓN G., José. (2 de marzo 2010). [http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm]. Caracas. Mayo de 2006. ***Investigación Aplicada.***

19. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_muebles_2009.pdf]. ***Perfil del sector mueblero.***

20. PROMO NEGOCIOS. [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html].

21. PROMONEGOCIOS. (2 de marzo 2010). [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html]. ***Definición de empresa.***

22. PSICOPEDAGOGÍA. (2 de marzo 2010). [http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo]. ***Definición de liderazgo.***

23. SCHEIN, E. (1982). ***Dinámica de la Carrera Empresarial.*** México: Prentice-Hall.

24. TU ECONOMÍA. (2 de marzo 2010). [http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php]. ***Industria manufacturera.***

25. WIKIPEDIA. (2 de marzo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. ***Escala de Likert.***

26. WIKIPEDIA. (2 de marzo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad, habilidad].

27. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_aplicada].

28. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica]. ***Muestreo en estadística.***

29. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empres].

GLOSARIO

CALIDAD

La palabra calidad es un término que se usa frecuentemente en las organizaciones. "La Calidad se puede definir como la capacidad de lograr objetivos de operación buscados por una organización."[77]

Calidad siempre está relaciona con satisfacción, con mejorar siempre el producto o servicio que se da. Es mantener procesos altos los cuales reflejen resultados exitosos en las organizaciones.

> La calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, es trabajar de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.
>
> Muchas veces el nivel de calidad se mide de acuerdo a la reacción y preferencias del cliente.[78]

Cuando se crea el nivel de preferencia en el cliente, no existe otro producto o servicio que se iguale, y en ocasiones sobrepasa hasta el valor monetario que el cliente está dispuesto a pagar. La calidad puede ser interna y externa, "la calidad externa es básicamente satisfacer al cliente y la interna corresponde al mejoramiento de la operación interna de una

---

[77] KIOSKEA. (2 de marzo 2010). [http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3]. ***Calidad.***

[78] DE GERENCIA. (2 de marzo 2010). [http://www.degerencia.com/tema/calidad]. ***Que es calidad.***

compañía, “El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos.”[79]

CAMBIO

> Es la transición de una situación a otra diferente o el pasaje de un estado a otro diferente. Cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio.[80]

CAPACIDAD

Capacidad es la una cualidad que posee un ser humano para desarrollar una actividad en particular.

> Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.
>
> En general, cada individuo tiene variadas capacidades de la que no es plenamente consciente. Así, se enfrenta a distintas tareas que le propone su existencia sin reparar especialmente en los recursos que emplea. Esta circunstancia se debe al proceso mediante el cual se adquieren y utilizan estas aptitudes.[81]

---

[79] KIOSKEA. (2 de marzo 2010). [http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3]. ***Calidad.***

[80] CHIAVENATO, I. (2004). ***Introducción a la Teoría General de la Administración.*** México: Mc Graw Hill. p. 322.

[81] DEFINICION ABC. (2 de marzo 2010). [http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php]. ***Definición capacidad.***

CIIU

Indica la rama de actividad principal de cada empresa, según la codificación oficial internacional llamada "Clasificación Industrial Internacional Uniforme". Tal clasificación divide a las actividades productivas en 9 campos principales, que son:

1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Electricidad, gas y agua.
5. Construcción.
6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
8. Servicios a empresas, bienes inmuebles, financieros y seguros.
9. Servicios a personas comunales sociales y personales.[82]

COLABORADOR

Persona que apoya a otra o a un grupo de personas para lograr un fin o meta propuesta. Dentro de las organizaciones, los colaboradores pueden ser todas las personas que forman parte de la organización, incluyendo a los gerentes y accionistas, ya que es por ellos que la empresa crece y logra su propósito.

[82] ECUADOR. ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO. (15 de marzo 2010). [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html]. ***Definición de CIIU.***

COMPETENCIA

"Son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa."[83]

Competencia se refieren también a la rivalidad que puede existir entre dos individuos que buscan un mismo objetivo.

CUESTIONARIO

El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

Las características del cuestionario son:

- Es un procedimiento de investigación.

- Es una entrevista altamente estructurada.

- Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

[83] I., CHIAVENATO. (2007). ***Administración de Recursos Humanos.*** México: Mc Graw Hill. p. 407.

- Presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos.

- El sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre sí mismo o sobre un tema dado.

- Presenta la desventaja de que quien contesta responda escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella. Además, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras. Por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación.[84]

DESARROLLO

Es el crecimiento o desarrollo de una persona, organización o sociedad. Según Richard Beckhard el desarrollo se puede definir como un esfuerzo planeado que cubre a una organización administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud organizacional.

EMPRESA

La empresa es un el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

[84] Ricardo Arturo, OSORIO ROJAS. (2 de marzo 2010). [http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm]. ***El cuestionario.***

Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Es una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad.[85]

ENCUESTA

La encuesta es un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa. Es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados.[86]

La encuesta la define el Prof. García Ferrado como:

una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo mas amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.[87]

ESCALA DE LIKER

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.[88]

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de

[85] PROMO NEGOCIOS. (2 de marzo 2010). [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html]. ***Definición de empresa.***
[86] PROMO NEGOCIOS. [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html].
[87] MÉXICO. USON. [http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/queesunaencuesta.pdf].
[88] WIKIPEDIA. (2 de marzo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. ***Escala de Likert.***

ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.[89]

GESTIÓN

Actividades que sigue una organización para cumplir una meta u objetivo planteado. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio**.**

HABILIDAD

Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad.

Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga estas mediante la práctica, se le denomina talento.[90]

HABILIDADES ANALÍTICAS

La habilidad analítica implica la dirección consciente de nuestros procesos mentales, nos sirve para evaluar ideas, resolver problemas y tomar decisiones.

Es la habilidad de identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbre.[91]

---

[89] MONOGRAFIAS.COM. (2 de marzo 2010). [http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml]. ***Que es la escala de Likert.***

[90] WIKIPEDIA. (2 de marzo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad, habilidad].

[91] E., SCHEIN. (1982). ***Dinámica de la Carrera Empresarial.*** México: Prentice-Hall. p. 163.

Este tipo de habilidad descompone el todo en sus partes, con el fin de conocer la estructura de la investigación que se este realizando, aplicando reglas lógicas para reunir las partes y llegar a la totalidad.

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES

La habilidad de motivación y valores implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea o también puede ser influenciada de forma externa.

> Por razones prácticas se considera a la motivación formando parte del primer grupo (habilidades intra-personales, junto con la autoconciencia y el control emocional) pero en términos de exactitud, como se acaba de decir, puede ser vista en sus dos aspectos: una habilidad interna y una habilidad externa o de relación.[92]

HABILIDADES EMOCIONALES

La habilidad emocional se refiere a la capacidad que puede tener una persona para comprender a las demás. Se considera a la habilidad emocional una necesidad de ser estimulado.

HABILIDADES GERENCIALES

> Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada.

---

[92] INTELIGENCIA EMOCIONAL. (15 de marzo 2010). [http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/motivacion.htm]. ***Habilidades prácticas de la inteligencia emocional.***

Entre estas habilidades tenemos:

- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

El gerente debe dominar tres grandes grupos de habilidades gerenciales, para lograr el éxito en su organización:

Habilidades técnicas, habilidades humanas y las habilidades conceptuales.[93]

HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES

Las habilidades interpersonales y grupales consisten en que los gerentes o líderes de las compañías tengan la capacidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar a sus subordinados o colaboradores en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.

Dentro de las habilidades interpersonales y grupales se encuentran la motivación, la actitud, la capacidad de aprendizaje, la capacidad para resolver problemas y la comunicación entre todos los miembros de la organización. Todo esto lleva a un mejor entendimiento y a que el trabajo se haga de manera eficiente.

[93] HABILIDADES. (2 de marzo 2010). [http://habilidades.org/habilidades-gerenciales/]. ***Habilidades gerenciales.***

INDUSTRIA MANUFACTURERA

La industria manufacturera es la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra para hacer las cosas para su utilización o venta. El término puede referirse a una gama de la actividad humana, desde la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en el que las materias primas se transforman en productos acabados a gran escala.

Tales productos acabados pueden ser utilizados para la fabricación de otros productos más complejos, como electrodomésticos o automóviles, o se venden a los mayoristas, quienes a su vez venden a los minoristas, que luego venden a los usuarios finales que son los consumidores.[94]

INVESTIGACIÓN APLICADA

Según el autor José Padrón, la expresión "Investigación Aplicada" se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general.

A aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas. Dentro de esa concepción general, podemos definir a la investigación aplicada de la siguiente manera:

a) Aquella que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones, aunque no sea programático, es decir, aunque no pertenezca a una trayectoria de investigaciones descriptivas y teóricas. En ese sentido se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.[95]

A la investigación aplicad, también se la puede definir como “la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. La investigación aplicada se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediato podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.[96]

---

[94] TU ECONOMÍA. (2 de marzo 2010). [http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php]. ***Industria manufacturera.***

[95] José, PADRÓN G. (2 de marzo 2010). [http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm]. ***Investigación Aplicada.*** Caracas. Mayo de 2006.

[96] WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_aplicada].

LÍDER

Es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito.

Las características específicas que debería tener una persona que se considera Líder son:

1. Capacidad de conducir a otros
2. Capacidad de conducir a otros en un proceso
3. Conducir a otros a alcanzar un propósito.[97]

Líder es aquella persona quien se encarga de influir algunas veces en la decisión de los demás, pero, tiene que tener decisión, carácter, objetividad, para poder lograr entrar en la decisión de los demás. Líder es la persona que se encarga de organizar y para los demás es la que mejor hará las cosas.[98]

LIDERAZGO

Liderazgo es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

El liderazgo es cuando una persona mueve o quiere tomar mando sobre otra, sacando a flote sus propias decisiones.[99]

MUESTRA ESTADÍSTICA

Muestra estadística es tomar datos de forma aleatoria de una población, para obtener resultados de lo más específico e importante.

---

[97] MAIL X MAIL. (2 de marzo 2010). [http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-proposito/definicion-lider]. ***Liderazgo con propósito.***

[98] PSICOPEDAGOGÍA. (2 de marzo 2010). [http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo]. ***Definición de liderazgo.***

[99] Ibídem.

"Al elegir una muestra se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población."[100]

NIVELES GERENCIALES

Los niveles gerenciales son la estructura de una empresa, lo que ayuda a formar jerarquías. Sin jerarquías las empresas no pudieran desarrollarse de buena manera.

Con los niveles gerenciales se puede crear los diversos departamentos de una compañía, los cuales en el camino se convierten en el motor de toda organización.

Mediante los niveles gerenciales se controla a los integrantes de cada departamento y se identifican problemas que pueden afectar a la organización.

PROCESO GERENCIAL

Los procesos gerenciales son una serie de funciones separadas que un gerente puede realizar simultáneamente. La gerencia como tal tiene que ser analizada como un proceso ya que se compone de estrategias, las cuales llevan al cumplimiento de los objetivos y metas que se propone una compañía.

En la actualidad, la competencia es tan fuerte que las empresas tienen que adaptarse al medio para poder ser competitivas, es por ello que requieren de personas capacitadas, que

[100] WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica]. ***Muestreo en estadística.***

logren cumplir con los propósitos de las compañías, además tienen que formar una estructura que sea igual o mejor que las empresas que se encuentren en el mismo mercado.

Uno de los objetivos del proceso gerencial es optimizar el tiempo y ser cada vez más eficientes en los procesos, para esto las empresas necesitan tener uno o varios líderes que tengan habilidades para conducir el negocio hacia el éxito, que sepan y puedan delegar, que identifiquen los riesgos y los manejen según la prioridad de la institución.

En el pasado los gerentes se limitaban a cumplir y manejar las cuatro funciones administrativas principales, que son: planeación, organización, dirección y control. En la actualidad los gerentes tienen que manejar más habilidades que les permitan concentrarse, no solo en su empresa sino también en el entorno exterior.

También le compete al gerente preocuparse por el mejoramiento de la calidad humana, ya que las personas que forman parte de la organización, son uno de los pilares principales para que las metas y objetivos se cumplan. Cuando se forma un ambiente laboral productivo, amigable y respetuoso, las actividades para la gerencia se facilitan.

PYMES

> Pequeña y mediana empresa (conocida también por su siglónimo pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico.[101]

[101] WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa].

"PYME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados."[102]

> A escala comunitaria, las pequeñas y medianas empresas (PYME) se definen en función de criterios acumulativos relativos al personal, el volumen de negocios y la independencia de la empresa. De este modo, y teniendo únicamente en cuenta el número de empleados, una microempresa es la empresa en la que trabajan menos de diez personas, una pequeña empresa es la que emplea menos de cincuenta personas y una empresa mediana es la que cuenta con menos de doscientos cincuenta empleados.[103]

SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

Este sector es uno de los que más aporta al PIB industrial. Aquí se encuentran a las empresas que se dedican a la comida y bebidas en general. Uno de los subsectores más explotados es el de comida rápida, pero se encuentra saturado en la actualidad.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Este sector se produce básicamente máquinas, equipo y material mecánico; se fabrica maquinaria agraria, herramientas para las máquinas; fabricación de maquinaria diversa para usos específicos, armas y municiones; elaboración de aparatos domésticos; fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos.

---

[102] EUROPA. [http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm].
[103] DEFINICIÓN LEGAL. [http://www.definicionlegal.com/definicionde/PYMEPeque%C3%B1asmedianas empresas.htm].

SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES

> El sector abarca una gran diversidad de actividades productivas, que van desde la fundición a la transformación y soldadura así como también al tratamiento químico de diferentes superficies. La característica que sitúa a éstas actividades dentro del mismo sector es la utilización del metal tanto ferroso como no ferroso como elemento esencial.
>
> Es un sector en rápido crecimiento, tanto así que las exportaciones ecuatorianas hacia el mundo se han triplicado en el período 2004-2008, pasando de $90 007 000 dólares a $324 982 000 dólares.[104]

SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS

El sector de sustancias y productos químicos:

> Abarca una basta gama de productos, los cuales se clasifican según CIIU, en seis agrupaciones industriales: Sustancias químicas industriales; Otros productos químicos; Refinerías de petróleo; Productos derivados del petróleo y carbón; Productos del caucho; y Productos plásticos.[105]

SECTOR DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS

Este sector es uno de los que mas aporta al producto interno bruto del Ecuador, gracias a que sus exportaciones crecen cada año con fuerza. Según un estudio realizado por la universidad Politécnica Nacional en el año 2008 se exportó 407 millones de dólares y se registró un crecimiento del 6% en valor, pero en volumen cayó un 14% en relación al 2007.

---

[104] PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. (15 de marzo 2010). [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_metalmecanica_2009.pdf]. ***Metales Comunes.***

[105] CIU. [www.ciu.com.uy/innovaportal/.../downloadfilecontent.jsp].

SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

Este sector se compone por las empresas de edición, incluida la edición de programas de informática, las industrias cinematográficas y discográficas, las industrias de radiodifusión y de telecomunicaciones y las industrias de servicios de información y elaboración de datos, producción de películas cinematográficas, etc.

SECTOR DE MUEBLES

Este es un sector en donde predomina el arte y la imaginación, el cual en nuestro país ha tenido un gran crecimiento y desarrollo gracias a la amplia diversidad de madera que el Ecuador posee. El sector ha:

> Logrado progresivamente destacarse en el mercado internacional de muebles alcanzando un crecimiento promedio aproximado del 11% en su volumen anual de exportaciones. A lo largo de los últimos años, mercados como Estados Unidos, Venezuela y México se han destacado en su relación comercial con el Ecuador en lo que respecta a este tipo de bienes. Paulatinamente estos países fueron convirtiéndose en socios comerciales reconocidos de nuestro país y abarcan una participación total del 51% en las exportaciones promedio de nuestra nación hacia el mundo.[106]

SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES

Este sector es uno de los sectores de la industria manufacturera con más problemas, los cuales afectan de manera significativa a los negocios. En los últimos años, debido a la competencia del extranjero, las ventas han caído en porcentajes considerables, pero con las medidas del nuevo gobierno (restricciones a las importaciones y aranceles) este sector proyecta en un futuro un desarrollo importante.

---

[106] PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. (15 de marzo 2010). [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_muebles_2009.pdf]. ***Perfil del sector mueblero.***

SECTOR DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO

"La industria de plástico y caucho constituye una importante fuente de mano de obra para los Ecuatorianos".[107] Adicionalmente se ha convertido en un sector que exporta grandes cantidades de productos al exterior, y en los últimos años es uno de los que genera un importante valor agregado para la economía del país.

SECTOR DE PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Dentro de este sector se da la:

> Fabricación de elementos metálicos para la construcción; fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal; fabricación de radiadores y calderas para la calefacción central; fabricación de generadores de vapor; forja, estampación y embutición de metales: metalurgia de polvos; tratamiento y revestimiento de metales. Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros; fabricación de artículos de cuchillería y cubertería, herramientas y ferretería; fabricación de productos metálicos diversos, excepto muebles.[108]

SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO

El sector de productos de Tabaco es importante en el país, porque representa uno de los sectores que mas genera rentabilidad, además debido a los aranceles e impuestos que se le carga, el estado recibe un porcentaje de este sector.

---

[107] ECUADOR. CIP. (15 de marzo 2010). [http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Perfil_industria_plastica%20%5BModo%20de%20compatibilidad%5D.pdf]. ***Perfil de la Industria Plástica.***

[108] ESPAÑA. IDEPA. [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/index.jsp?csection=3&section=3&posl1=5&posl2=-1&posl3=-1].

SECTOR DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS

En la costa Ecuatoriana, es donde más se ubica este sector, principalmente en la ciudad de Guayaquil, en donde los recursos de minerales no metálicos, son utilizados para la fabricación de materiales de construcción, entre otros.

Uno de los problemas que afecta a este sector es que, debido a la explotación de los recursos, el medio ambiente sufre daños, los cuales en un futuro restringiría el acceso a los mismos. Y debido al impacto ambiental, el gobierno cada vez pone mas trabas para que se cuide la naturaleza y las empresas no exploten estos recursos.

SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES

> La industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda. A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se pude afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción.[109]

SECTOR FABRICANTE DE PRODUCTOS DE PAPEL

La Industria del papel es uno de los que tiene que competir bastante dentro del mercado regional, pero a pesar de eso, este sector ha tenido un desarrollo desde hace algunos años atrás. En sí el mercado para la industria del papel es bastante amplio y sería aun más si el gobierno controlara las importaciones de productos relacionados con esta industria.

---

[109] ECUADOR. AITE. (15 de marzo del 2010). [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content &view=article&id=7&Itemid=12, Industria Textil,

SECTOR INDUSTRIAL

"Conjunto de empresas pertenecientes a un mismo sector que producen productos con características similares o estrechamente relacionados."[110]

El sector industrial es el conjunto de subsectores que mediante procesos y actividades tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. En el Ecuador representan el 23% de las exportaciones totales del país.

SECTOR MADERERO

Este sector es parte del gran grupo de sectores exportadores de nuestro país, aunque por la tala ilegal de árboles, esta industria ha encontrado ciertos problemas al momento de cubrir con su demanda. Los empresarios de este sector requieren un poco más de atención de parte de las autoridades y sobretodo del cuidado de los árboles, ya que esa es su fuente de trabajo.

[110] ESPAÑA. LACAIXA. (15 de marzo del 2010). [http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/S_es.html# SECTOR-INDUSTRIAL]. ***Sector Industrial.***