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

SECTOR: ñELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDASò

SUBSECTORES: ñELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARESò; ñELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.ò; ñDESTILACIÓN, REACTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS, PRODUCCIÓN DE ALCOHOL ETÍLICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADASò

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ANA FERNANDA VIVANCO CARRERA

DIRECTORA: ING. FABIOLA JARRÍN

QUITO ENERO, 2011

Directora:

Ing. Fabiola Jarrín, Mgt

Informantes:

Ing. Irina Verkovitch, Msc
Ing. René Tola

DEDICATORIA

La dedicación y el esfuerzo invertido en esta Tesis va dedicado con mucho cariño a todas aquellas personas que me han apoyado, principalmente a mis padres, que con paciencia, comprensión y sobre todo mucho amor, han sido mi inspiración; al ser que más amo mi Martín, que con sus sonrisas, sus travesuras e incluso llantos han sacado de lo más profundo de mi, las fuerzas y ganas de salir adelante; a mis hermanas, que han sido mi soporte; a mi novio Jaimito que me ha motivado a seguir luchando para que la vida nos depare un futuro mejor.

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen María, por enseñarme el camino correcto de la vida, guiándome y fortaleciéndome cada día; a mis Padres y Hermanas por creer y confiar siempre en mi, apoyándome en todas las decisiones que he tomado en la vida; a mi Novio por su paciencia y cariño; a mis maestros por compartir sus conocimientos y experiencias; a mis amigas y amigos que estuvieron a cada momento motivándome.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO, 9
INTRODUCCIÓN, 11

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 15
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 16
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 17
1.4.1 Objetivo general, 17
1.4.2 Objetivos específicos, 17
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 18
1.5.1 Importancia del Proyecto, 18
- Impacto en la solución de problemas de la sociedad, 19
- Impacto científico, 19
- Impacto educativo, 20
- Impacto cultural, 20
- Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE), 21

1.5.2 Justificación Teórica, 21
1.5.3 Justificación Metodológica, 22
1.5.4 Justificación Práctica, 23
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 24
1.7 MARCO DE REFERENCIA, 27
1.7.1 Marco Teórico, 27

2. MARCO METODOLÓGICO, 32
2.1 METODOLOGÍA, 32
2.1.1 Tipo de investigación, 32
2.1.2 Métodos de investigación, 34
2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 35
2.1.3.1 Fuentes Primarias, 35
2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 36
2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 36
2.1.4 Técnicas de análisis e Interpretación de Información, 37
2.1.5 Método Estadístico, 37
2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 38

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 39
3.1 ENTORNO GLOBAL, 39
3.1.1 Entorno General, 39
3.1.1.1 Globalización, 40
3.1.1.2 Tecnología, 43
3.1.1.3 Economía, 45
3.1.1.2 Política y Legislación, 50
3.1.1.3 Negocios Internacionales, 53
3.1.1.4 Cultura, 56
3.1.1.5 Diversidad laboral, 57
3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial, 58
3.1.2.1 Competidores, 58
3.1.2.2 Nuevos participantes, 59
3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos, 61
3.1.2.4 Clientes, 63
3.1.2.5 Proveedores, 64
3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 67
3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU, 67
3.3 PRESENCIA DELSUBSECTOR Y SUS DIVISIÓNES, 68
3.3.1 Reseña histórica, 68
3.3.2 Características y productos del Subsector, 70
3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local, 78
3.3.4 Desventajas en el contexto local, 79
3.3.5 Recurso Humano, 80
3.3.6 Presencia del Marketing, 82
3.3.7 Proveedores y clientes, 83
3.3.8 Tipos de Financiamiento, 85
3.3.9 Alcance comercial, 86
3.3.10 Comparación con el enfoque global, 87
3.3.11 Responsabilidad social, 89

4. HABILIDADES GERENCIALES, 92
4.1 ROL DE UN GERENTE, 92
4.1.1 Niveles Gerenciales, 93
4.1.1.1 Niveles Gerenciales de las PYMES, 93
4.1.1.2 Niveles gerenciales del Sector Elaboración de alimentos y bebidas y subsector en análisis, 97
4.1.2 Funciones del Gerente General, 97
4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME, 97
4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector de Alimentos y Bebidas y subsector en análisis, 99
4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 100
4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES, 100
4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector de Alimentos y Bebidas y subsector en análisis, 101
4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 102

4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales, 102
4.2.2 Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional, 110
4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales, 112
4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad, 116
4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales, 118
4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 120
4.3.1 Quién es Edgar Schein?, 120
4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo, 121
4.3.3 Habilidades Propuestas, 121

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS SUBSECTOR ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ, Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARES; ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.; DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS, PRODUCCIÓN DE ALCOHOL ETÍLICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS EN LAS PYMES DE QUITO, 137
5.1 Identificación de Habilidades, 147
5.1.1Motivación y Valores, 151
5.1.2 Habilidades Analíticas, 154
5.1.3 Habilidades Interpersonales, 157
5.1.4 Habilidades Emocionales, 159
5.2 Comparación de Habilidades encontradas en el Sector elaboración de productos alimenticios y bebidas Subsector elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz, y productos farináceos similares; elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.; Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas con las promulgadas por Schein, 162
5.2.1Comparación de Motivación y Valores, 163
5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 164
5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 165
5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 165
5.3 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector elaboración de productos alimenticios y bebidas, Subsectores estudiados, 166
5.4 Identificación de Habilidades por Variables, 169
5.4.1Nivel Jerárquico, 169
5.4.2 Género, 170
5.4.3 Rango de edad, 171
5.4.4 Años de experiencia, 172
5.4.5 Formación académica, 173
5.4.6 Perfil profesional, 174
5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector elaboración de productos alimenticios y bebidas, Subsector es en estudio, 175

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 178
6.1 CONCLUSIONES, 178
6.2 RECOMENDACIONES, 181

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 184

BIBLIOGRAFÍA, 207

ANEXOS, 211

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente estudio tiene como objetivo conocer las habilidades requeridas en los cargos gerenciales de las Pequeñas y Medianas empresas de la Industria Manufacturera de Quito, del sector de alimentos y bebidas, y subsectores ñElaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similaresò; ñElaboración de otros productos alimenticios N.C.P.ò; ñDestilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadasò.

La metodología empleada contempla el análisis de información general sobre las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, haciendo referencia a la globalización, tecnología, economía, política y legislación, cultura, diversidad laboral; estudiando las fuerzas competitivas de dicho sector industrial; las habilidades gerenciales realizando un estudio sobre los niveles gerenciales, funciones administrativas, métodos y modelos para evaluar las habilidades gerenciales, identificación de habilidades propuestas por Edgar Schein.

En cuanto al primer tema, la Industria Manufacturera es uno de los sectores que más aporta a la economía de nuestro país; y dentro de esta industria, el sector con mayor producción es el de alimentos y bebidas. A su vez comprende el mayor número de compañías, siendo éstas las que más dinámica presentan en sus exportaciones. Tomando en cuenta que es uno de los sectores más importantes dentro de la industria ecuatoriana, debido a su vinculación directa con miles de productores, los cuales transforman diferentes materias primas y elaboran los respectivos productos, formando parte de la alimentación diaria de los ecuatorianos; debemos considerar que este sector, al igual que los otros sectores productivos, ha sido afectado por la crisis general que vive el país, producto de la inestabilidad política y económica, las altas tasa de interés, la falta de financiamiento, lo cual ha deteriorado su desarrollo y crecimiento.

Por otra parte, las habilidades para desempeñar cargos gerenciales van enfocadas básicamente a las habilidades de motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales realizando una comparación con la teoría que propone E. Schein y la realidad en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quito.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza diversas características de la pequeña y mediana empresa de la Industria Manufacturera y en forma específica la relación que tiene la teoría de habilidades gerenciales del autor Edgar Schein y, si éstas son importantes en la práctica, basados en entrevistas realizadas a gerentes de las PYMES, que son seleccionadas mediante un muestreo, apoyado en la base de datos publicada por la Superintendencia de Compañías, Clasificación según Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

El trabajo se centra en respetar los datos de los entrevistados, siendo ellos los que le dan sentido al estudio que aquí se trata de desarrollar, focalizados en el escenario de las organizaciones medianas y pequeñas, que representan un amplio espacio en el sector de alimentos y bebidas en la ciudad de Quito. Aunque muchas organizaciones de este tipo tienden a desaparecer con el tiempo, el presente trabajo enfatiza en las experiencias de algunas que se han posicionado en la ciudad, teniendo como prioridad al gerente, como persona que desarrolla procesos que son fundamentales en una empresa.

De igual manera, existe un marco referencial de las teorías gerenciales que se relacionan con el tema principal de habilidades gerenciales. Además, se presenta un capítulo de contexto de las PYMES para conocer su entorno global, enfocado a la globalización, los avances tecnológicos, diversidad laboral, economía y política. Se describe la metodología utilizada con sus respectivos pasos y finalmente se realiza una conclusión con respecto a la aplicación de la teoría fundada en el campo gerencial y se compara las habilidades de los gerentes de las PYMES del sector de alimentos y bebidas y los subsectores mencionados con la teoría.

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta investigación surge debido al creciente desarrollo e importancia de las PYMES en el Ecuador, en base a los datos tomados de la CAPEIPI correspondiente al año 2006 existen alrededor de 15.000 PYMES, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las Pequeñas y Medianas empresas 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 tener cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El interés de esta investigación es contrastar los hallazgos con este fundamento teórico.

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

La tendencia de la actividad económica, tanto a nivel internacional como en Ecuador, ha hecho que la Industria Manufacturera se haya desarrollado y expandido de acuerdo con los desafíos de una economía globalizada, la misma que se ha dado por diversos avances de la tecnología.

La Industria Manufacturera, objeto del análisis, está compuesta de sectores tales como: alimentos y bebidas, productos textiles, productos de madera, productos no metálicos, papel y productos de papel, fabricados a base de químicos, plástico o caucho, elaboración de tabaco.

> La industria Manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) fue alrededor del 14% en el 2008. 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.[1]

[1] CIG DEL ECUADOR (2009). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf], **El Sector Industrial del Ecuador.** P. 1

Ya que el estudio va enfocado al sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, y considerando que es uno de los sectores más importantes dentro de la industria ecuatoriana, debemos tomar en cuenta que este sector productivo, ha sido afectado por la crisis general que vive el país, producto de la inestabilidad política y económica.

El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científica son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en la PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de ñElaboración de productos alimenticios y bebidasò, subsectores: ñElaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similaresò; ñElaboración de otros productos alimenticios N.C.P.ò; ñDestilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadasò?.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el rol de un gerente?
- ¿Qué son los niveles gerenciales?
- ¿Qué métodos y modelos existen para evaluar Habilidades Gerenciales?
- ¿Cuáles son las fuerzas competitivas en el sector industrial?
- ¿Qué importancia tienen las PYMES de la Industria Manufacturera en el contexto local?
- ¿Cuál es la responsabilidad social hacia el sector ñElaboración de productos alimenticios y bebidasò y subsectores antes mencionados?
- ¿Qué teorías sobre habilidades existen?
- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales propuestas por Edgar h. Schein?
- ¿Qué habilidades gerenciales se pueden identificar en el sector ñElaboración de productos alimenticios y bebidasò y subsectores antes mencionados?
- ¿Cuáles son las habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector ñElaboración de productos alimenticios y bebidasò y subsectores antes mencionados?
- ¿Qué habilidades aparentemente no se aplican para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector ñElaboración de productos alimenticios y bebidasò y subsectores antes mencionados?

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 contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

1.4.2 Objetivos específicos

1.4.1 Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES del sector manufacturero objeto del análisis.

1.4.2 Identificar las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES del sector manufacturero objeto del análisis.

1.4.3 Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES del sector manufacturero objeto del análisis.

1.4.4 Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES del sector manufacturero objeto del análisis.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTACIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Importancia del proyecto

El proyecto va encaminado a destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las PYMES en Quito para visualizar de manera amplia las habilidades gerenciales en la Industria quiteña, mediana y pequeña enfocado en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas; he aquí la importancia de este estudio ya que ayudará a conocer a los profesionales que manejan las empresas de nuestra ciudad, además es probable que los resultados de esta investigación aporten al currículo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables fortaleciendo programas de postgrado e incursionando en capacitaciones que faciliten el desarrollo de las habilidades gerenciales requeridas por el entorno.

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

La motivación del grupo de investigación de mostrar la existencia o no de las habilidades gerenciales propuestas por Schein en una muestra de gerentes en la Industria Manufacturera de Quito en las medianas y pequeñas empresas se basa en que las PYMES crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y son el motor de las grandes empresas, por tanto aún más importante es aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que están tras la denominación de ñGerenteò, dando solución a los problemas de la sociedad contando con gente encargada de empresas que estén cada vez más preparados académicamente para ocupar estos cargos importantes.

- **Impacto científico**

Esta investigación 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 interpersonal, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMES en la Industria Manufacturera de Quito dirigida específicamente al sector de elaboración de

productos alimenticios y bebidas, e ahí la importancia científica de este proyecto.

- **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 significativo que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, 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.

- **Impacto cultural**

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 gerenciales o

planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrenten cambios con agilidad y capacidad de réplica.

- **Impacto en la responsabilidad social empresarial (RSE)**

Por otro lado, la Facultad seguirá robusteciendo la investigación y considerando la misma como la tarea fundamental de la vida académica del docente en acompañamiento con los estudiantes.

La investigación será un aporte para el desarrollo competitivo de la Mediana y Pequeña Industria de la ciudad de Quito.

1.5.2 Justificación Teórica

La investigación a ser realizada quiere fusionar la información teórica con la realidad de nuestro medio, tomando como referencia la propuesta de Edgar Schein, aportando al perfil del gerente de las PYMES en cuanto a las habilidades que posee y aquellas que debería mejorar. Al igual que las estructuras organizativas cambian así también ha cambiado el perfil de los

gerentes, el mercado es cada vez más exigente y por ende deben ser cada vez más competitivos.

Los encargados de una organización o departamento tienen varias habilidades como habilidades técnicas, de motivación y valores, de conocimiento, interpersonales, analíticas, emocionales. ¿Los gerentes de las medianas y pequeñas empresas de la ciudad de Quito poseen estas habilidades? ¿Ocurre lo mismo en el Sector: Elaboración de productos alimenticios y bebidas de la pequeña y mediana Industria de Quito y Subsectores: Elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares; Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.; Destilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas?

1.5.3 Justificación Metodológica

La investigación se basa en la información de la Superintendencia de Compañías sobre las Medianas y Pequeñas empresas de la Industria Manufacturera del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas específicamente de los subsectores: ñElaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similaresò; ñElaboración de otros productos

alimenticios N.C.P.ò; ñDestilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadasò, establecidas en el Distrito Metropolitano de Quito.

Se realizó un estudio exploratorio para dimensionar el mercado al cual se dirige esta investigación, debido al desconocimiento del número de gerentes de primero y segundo nivel. Se hizo una recolección de datos la cual permitió conocer las habilidades que poseen los gerentes de primer y segundo nivel de las compañías analizadas. Utilizando como instrumento de medición la encuesta que se aplicó al proyecto F19117.

Los gerentes pudieron haberse sobrevalorado durante el levantamiento de la información, lo cual afectaría la realidad de los resultados, convirtiéndose en una limitación importante para la investigación.

1.5.4 Justificación Práctica

La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador al realizar este tipo de proyectos, ayuda a incrementar los beneficios de los integrantes de la Universidad, incluyendo

docentes y estudiantes. Es por esta razón que participar en calidad de estudiante investigador y aportar a dicho estudio es una experiencia académica sumamente importante que complementa la formación recibida durante los cinco años de estudio.

Adicionalmente, cabe mencionar que esta investigación puede ser de gran utilidad para profesionales de cualquier índole, estudio que impulsará el crecimiento y desarrollo de los empresarios de nuestro país, ayudando así a la sociedad en general.

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, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el

ranking 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.

La base de datos utilizada es la publicada por la Superintendencia de Compañías, Clasificación según Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

Cuadro 1

CIIU		**SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)**
D.	**1.**	**ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS**
1544		Elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares
1549		Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551		Destilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas

Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Compañías
Elaboración: Ana Fernanda Vivanco

El sector de estudio será enfocado a los subsectores antes mencionados que agrupa las siguientes empresas:

Cuadro 2

CIIU 3	**RAZÓN SOCIAL**
D1544.0.02	RESPONCIANO CIA. LTDA.
D1549.0.04	PRODUCTOS MINERVA CIA LTDA
D1549.0.04	CAFE MOCA CIA LTDA
D1549.1.00	AMAEBI CIA. LTDA.
D1549.1.00	ARIHANT MEDICINES ECUADOR CIA. LTDA.
D1549.1.09	ARCHIE'S (ECUADOR) S.A.
D1549.1.09	COMESTIBLES SALAMANCA JUNCA COMSAJU CIA. LTDA.
D1549.1.09	EXTRACTOS ANDINOS CA
D1549.1.09	GOOD FOOD DEL ECUADOR GFECU S.A.
D1549.1.09	PROCHEF S.A.
D1549.2.00	S & S NEGOCIOS ASOCIADOS MAYORISTAS NEGASMART S.A.
D1549.2.00	CONDIMENTOS DON HECTOR CIA. LTDA.
D1549.2.00	PRODUCTOS DE CONSUMO PROCONSUMO C.A.
D1551.0.00	INDUSTRIA LICORERA VILLA S.A. ILVISA
D1551.0.00	DESTILERIA BONNIE & CAMELON S.A.
D1551.0.00	DISTRIBUIDORA INDUSTRIAL LICORERA CIA LTDA DILSA
D1551.0.00	HERNAN CABEZAS LICORES CIA. LTDA.
D1551.0.00	ILCON INDUSTRIA LICORERA EL CONDOR S.A.
D1551.0.00	INDUSTRIAS MULTIGOODS CIA. LTDA.
D1551.0.02	INDUSTRIA LICORERA EMBOTELLADORA DE PICHINCHA S.A. ILEPSA
D1551.0.02	INDUSTRIA LICORERA Y EMBOTELLADORA DEL NORTE SA ILENSA EMPRESA MULTINACIONAL ANDINA

Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Compañías
Elaboración: Ana Fernanda Vivanco

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco teórico

Se conocen como Habilidades Gerenciales a los atributos personales y profesionales que los administradores poseen, lo cual les permite influenciar en sus colaboradores con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

La definición de habilidades no es un tema nuevo. Ha existido desde hace muchos años para el adiestramiento de aprendices de oficios, y hoy en día, para el desarrollo y crecimiento educacional mediante currículos profesionales.

Las habilidades gerenciales se pueden aprender, conociendo las destrezas específicas que se quieren desarrollar. Los gerentes que buscan innovación aplican métodos como el ñmapeo mentalò para que sus colaboradores sean partícipes y den sugerencias sobre un tema determinado. El resultado obtenido será el mejor debido a que se decidió en consenso.

ñLas universidades han iniciado cursos para estudiar, enseñar y alentar el liderazgo. Organizaciones que buscan adaptarse a un grado y ritmo de cambio que pueden parecer terribles han financiado seminarios para inculcar destrezas de liderazgoò (HESSELBEIN, 2006: 48)

Las aptitudes profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades, que permiten el desempeño de una ocupación respecto a los niveles requeridos en el cargo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer (Know-How).

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial, debido a que el saber es evolutivo.

Saber Hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Saber cómo hacer algo pronto y bien realizado.

Saber estar: Conjunto de actitudes que permiten acoplarse a un determinado entorno o a un entorno cambiante, tomando en cuenta los valores, creencias, actitudes que permiten un determinado comportamiento, favorable o no.

Querer hacer: Actitudes que motivan o no a que una persona realice determinada competencia, factores internos o externos que ayudan a que el individuo quiera realizar lo planificado.

Poder hacer: Factores que permitirán o no realizar una acción predeterminada.

La primera parte se refiera a la capacidad personal, las aptitudes que se presentan como potencialidades de la persona; en cambio la parte situacional hace referencia a los diferentes escenarios que se pueden presentar para marcar distintos grados de dificultad.

En conjunto todas las competencias permiten establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en la ejecución de tareas e interactuando en el medio social; las personas a su alrededor pueden apreciar las habilidades de un individuo mediante sus acciones.

Es destacable la definición que ofrece Edgar Schein (1970), ya que propone entender a ñla organización como la coordinación racional de 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 responsabilidadò. Por ello, se puede decir que, una persona no es capaz de cumplir sus deseos y necesidades solo, siempre requerirá la ayuda de otros individuos y herramientas que le permitan llegar a cumplir cierto objetivo propuesto por sí mismo. Interactuar con el medio y los individuos permitirá dividirse funciones que ayuden el logro rápido y eficiente de las metas planteadas.

Esta investigación permite cotejar lo que teóricos como Schein, Mintzbert, entre otros, aseveran en sus estudios que, en la medida en que las organizaciones se transforman, así también se transforman sus administradores; especialmente en las habilidades que estos deberían poseer para ser eficientes.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel gerencial. En términos generales, la habilidad técnica es crucial en los niveles inferiores de mando (supervisores). Y pierde relevancia a medida que se asciende en la jerarquía organizacional. Con la habilidad conceptual sucede lo contrario: su importancia se acrecienta mientras más elevado sea el nivel directivo. La habilidad humanística es esencial en todos los niveles, aunque parece tener más importancia en los niveles bajos, donde es más frecuente la interacción entre gerentes y subordinados. [2]

[2] Cfr. KATZ R. (1986). ***El arte de un administrador efectivo*.** Clásicos Harvard de la Administración, Vol. V (pp. 43-54). Bogota: Educar Culruta Recreativa Ltda.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de investigación

Este estudio corresponde a una investigación aplicada que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas del Distrito Metropolitano de Quito de la Industria Manufacturera en el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, y subsectores ñElaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similaresò; ñElaboración de otros productos alimenticios N.C.P.ò; ñDestilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadasò, tomando una muestra de las 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 valores, analíticas, interpersonales y emocionales.

Como instrumento de medición se aplicó una encuesta elaborada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales FALIMAR, basada en 80 preguntas dirigidas a evaluar las habilidades gerenciales que con más frecuencia se presentan en los ejecutivos de primer y segundo nivel dependiendo de la estructura organizacional de la compañía, de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Industria Manufacturera de Quito, se encuentra dividida en 4 grupos de habilidades, con 20 preguntas por cada habilidad, las mismas que hacen referencia a la investigación de habilidades propuestas por Edgar Schein.

Los resultados se obtuvieron usando la Escala de Likert, es decir, cinco opciones por sub-habilidad, en donde el valor más alto es cinco, la cual representa una alta presencia de cierta habilidad; y al contrario el valor 1 representa una carencia o nivel bajo de la habilidad planteada.

Dicha encuesta fue diseñada y cargada a la página web de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por parte de la Dirección de informática de la PUCE, la misma que se encargó de entregar los resultados en hoja de Excel previo al análisis respectivo.

Se asignó para este estudio una población de 21 empresas que forman parte del Sector de alimentos y bebidas y subsectores mencionados anteriormente, es importante nombrar que una de estas empresas no pudo ser localizada ya que la dirección proporcionada por la Superintendencia de Compañías y del SRI no es la correcta; sin embargo, se lograron realizar 32 encuestas a los gerentes de primer y segundo nivel de dichas empresas, las mismas que constituyen la muestra de la investigación.

Es importante mencionar algunas limitaciones a esta investigación como son que en el levantamiento de información de campo el gerente pudo haberse autocalificado en el cuestionario, dejando de evidenciarse las áreas de falencia; además, problemas al ingresar a las empresas donde se hicieron las investigaciones.

2.1.2 Métodos de Investigación

Se utilizó el método Deductivo-Inductivo, método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares; con el procedimiento metodológico de carácter cualitativo; proyectando las habilidades gerenciales específicas identificadas en una muestra de los gerentes del subsector a la totalidad del subsector. Esta información servirá para el análisis posterior de la Industria pequeña y mediana de Quito.

El trabajo de campo fue realizado por estudiantes interesados en formar el segundo semillero de investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de Investigación a través de su disertación de grado.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

2.1.3.1 Fuentes Primarias

La Superintendencia de Compañías del Ecuador publica la lista de las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, utilizando la Clasificación CIIU. De esta publicación se seleccionó el conjunto de empresas que corresponden al sector Industrial Manufacturero con domicilio en la ciudad de Quito, sus respectivos sectores y subsectores.

Se realizó la investigación de campo, utilizando los métodos de observación y la indagación exploratoria de las empresas asignadas para dimensionar la cantidad de gerentes de primero y segundo nivel.

Después de identificar la población de referencia se procedió a utilizar la encuesta modificada que se aplicó en el proyecto F19117, la misma que permitió constatar las habilidades requeridas para ocupar cargos de gerencia.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Se utilizó bibliografía que contenga lo referente a Habilidades Gerenciales de Edgar Schein, y de otros autores, artículos de revistas o periódicos, páginas de internet, investigaciones realizadas anteriormente como el proyecto dirigido por la Ing. Fabiola Jarrín, tres docentes y un semillero de 14 estudiantes denominado ñLas Habilidades Gerenciales propuestas desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en la Gran industria de Quitoò.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Se realizó la tabulación correspondiente con la información recolectada utilizando el programa Excel.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes de este sector, se recopiló 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 estudiaron los resultados a nivel global combinándolas con las variables: gerente, supervisor y jefe; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional. Se calculó porcentajes y se analizó relaciones entre las habilidades encontradas y las propuestas por Edgar Schein.

2.1.5 Método Estadístico

El instrumento de medición o recolección de datos fue la encuesta modificada que se aplicó en el Proyecto F19117, dirigida a gerentes de primer y segundo nivel, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. En esta etapa se recogió la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación.

Para el recuento de los datos se usó el programa Excel, como se mencionó anteriormente.

Para la presentación se elaboraron los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los datos. La elaboración de gráficos tiene por propósito facilitar la inspección visual rápida de la información.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científica son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en la PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, subsector de elaboración de productos alimenticios y bebidas, y divisiones objeto del análisisò.

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

Las PYMES de la Industria Manufacturera, del sector alimenticio y de los demás sectores; para poder insertarse en el mercado globalizado deben tener claro que todos los actores se deben acoplar entre sí; cuando existe un adecuado desempeño económico, eficiencia organizativa y gubernamental, una infraestructura moderna, producción con tecnología actualizada, las empresas ecuatorianas podrán subir su nivel de competitividad.

3.1.1.1 Globalización

El proceso de la globalización se ha dado gracias a la caída de las barreras, lo que ha permitido el libre flujo de bienes de un mercado a otro; y también al cambio tecnológico que ha dado apertura al desarrollo de las comunicaciones y al procesamiento de la información.

Es significativo mencionar la importancia de la globalización de la producción, es decir, la especialización de cada país en la materia que mejor sabe hacer, por ejemplo, en mano de obra, tierra, capital. Con esto se mejora la calidad de un producto y reducen costos. Por ejemplo, una empresa puede diseñar un producto en un determinado país, producir los componentes de dicho producto en otro país, ensamblarlo en otro más y exportar el producto terminado alrededor del mundo.

Este proceso no es un fenómeno económico reciente, es un proceso que se inicio mucho tiempo antes, sin embargo, nuestro país ha sufrido una gran desventaja por no contar con un alto nivel tecnológico de producción, lo que ha producido la pérdida de competitividad por parte de nuestros productores frente al mundo.

El conjunto de pequeñas y medianas empresas constituyen el más importante del país, comprende una variedad de sectores productivos y explica un buen porcentaje de la producción nacional, además que emplea a muchos ecuatorianos, sin embargo, no tiene orientación exportadora.

Un desafío importante para el sector de alimentos nacional constituye entrar al mercado mundial con productos liofilizados, tal y como lo están haciendo los países con economías industrializadas. Este proceso de alimentos consiste en la eliminación del agua en forma de vapor para que el producto se conserve por mucho más tiempo. Hoy en día, se realizan estos productos como café instantáneo, sopas, comidas preparadas. Para que esto sea una realidad en nuestro país, es necesario que los sectores primarios generen productos sanos y, a su vez, los productores industriales cumplan con los estándares de calidad.

> La importancia de la pequeña y mediana empresa (PYMES) no reside únicamente en su potencial redistributivo y su capacidad para generar empleo, sino también en su capacidad competitiva cuando es incorporada al proceso productivo en condiciones adecuadas. Las PYMES ecuatorianas cuentan con serias restricciones, sin embargo, una de sus mayores virtudes es su capacidad de flexibilidad y adaptación en un mercado cambiante y altamente globalizado. El foco de atención de los hacedores de la política sectorial es lograr un consenso entre los principales actores, sobre las líneas de política de largo plazo para insertar a las PYMES en los mercados

> internacionales, con elevados niveles de productividad y competitividad.[3]

El desafío de las empresas y sus gerentes está en crear ventajas competitivas y comparativas en sus bienes y servicios mediante la aplicación integral de las herramientas gerenciales actuales. El medio requiere y demanda liderazgo que coordine constantemente todas las variables de éxito.

Los administradores deben adaptar al cliente su oferta de productos, practicas de marketing, estrategias de negocio para resolver las diferencias nacionales referentes a la cultura, idioma, regulaciones gubernamentales y prácticas de negocio. Los empresarios deben saber la mejor forma de expandirse a mercados internacionales.

Para poder adentrarse a la globalización, los países han aplicado estrategias como la diversificación, la sofisticación de los productos dentro de la industria conocida como especialización, y en el aspecto administrativo han demandado gestores con las habilidades gerenciales requeridas en una organización para sobrevivir.

[3] CAF Entorno Sectorial (2005), [http://www.caf.com/attach/17/default/Entorno_Sectorial_Pymes_Jul05.pdf], **Incorporando las Pyme al proceso productivo.** p. 14

3.1.1.2 Tecnología

En el Ecuador existen varios factores que indican la problemática actual de las pequeñas y medianas empresas de la Industria Manufacturera, como es el escaso nivel tecnológico.

Sobre el proceso de las actividades productivas, los factores tecnológicos tienen mucha importancia ya que permiten mejorar procesos y alcanzar niveles de competitividad más altos, principalmente en sectores como el de Elaboración de alimentos y bebidas.

La globalización se ha dado principalmente por el desarrollo tecnológico. Durante los últimos años se ha podido apreciar grandes avances en las comunicaciones, información procesada y la tecnología de la transportación como el desarrollo de los aviones comerciales y de carga, así como los contenedores.

De acuerdo a Mills y Schumann (1985) y Mills (1984), las empresas enfrentan una compensación entre eficiencia y flexibilidad, por lo que las PYMES existirán en la medida que pueden desarrollar tecnologías de

producción o estrategias empresariales más flexibles. Esta flexibilidad permitiría a la empresa adaptarse a sistemas cambiantes, incorporar avances tecnológicos, mejorar sistemáticamente la forma en que agrega valor al producto.[4]

La inversión en Investigación y Desarrollo favorece a incrementar la presencia de las pequeñas y medianas empresas en el país; si ésta no se da porque existe escasez en el presupuesto, es necesario implementar políticas para el mejoramiento continuo en el direccionamiento de la innovación, adaptación a tecnologías de punta. De esta manera el cambio, el diseño de nuevos productos y la innovación permanente no van a permitir que las desplacen en el mercado.

> En el estudio realizado por el INSOTEC, al evaluar el grado de automatización de la maquinaria utilizada, se encontró un mejoramiento con relación a la situación encontrada en investigaciones anteriores. Actualmente, el 29.1% del equipamiento es considerado por los empresarios como de accionamiento manual; el 43.6%, semiautomático; el 23.6%, automático y el 3.7% computarizado. Al interior de los sectores prevalece la maquinaria y equipo con accionamiento manual en madera y muebles (44.6%) y minerales no metálicos (42.9%). Los sectores con mayor equipamiento semiautomático son: cuero y calzado (56%), alimentos (47.5%), metalmecánico (47.3%) y confecciones (46.7%). Imprenta es el sector que tiene el más alto

[4] Cfr. A., GALÁRRAGA (2004). ***Tesis de graduación: La importancia relativa de las Pymes: un análisis de sus determinantes en la industria manufacturera ecuatoriana.*** ESPOL. ECUADOR, P. 17

grado de utilización de maquinaria automática (55.9%), seguido de productos químicos (32.1%)[5].

La tecnología es un factor relevante en cualquier sector manufacturero, por lo que el sector de alimentos y bebidas debe ser competitivo, contando con un alto nivel tecnológico de sus plantas. En el desarrollo tecnológico que se ha venido dando en el entorno de las empresas ecuatorianas, debemos tomar en cuenta que gran parte de las exportaciones ecuatorianas de manufactura de baja tecnología están perdiendo mercado a pesar del dinamismo de la demanda mundial.

3.1.1.3 Economía

El Ecuador ha tratado de superar con ciertas leyes la crisis económica mundial, la misma que ha provocado varios conflictos como la caída de ingresos que provienen del exterior; las autoridades han realizado proyectos para contra restar esta crisis como el incremento de los aranceles, fijación de cupos para las importaciones de ciertos productos como los licores.

[5] INSOTEC (2002). [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2]. **Diagnóstico de la pequeña y mediana industria**, Pág. 5

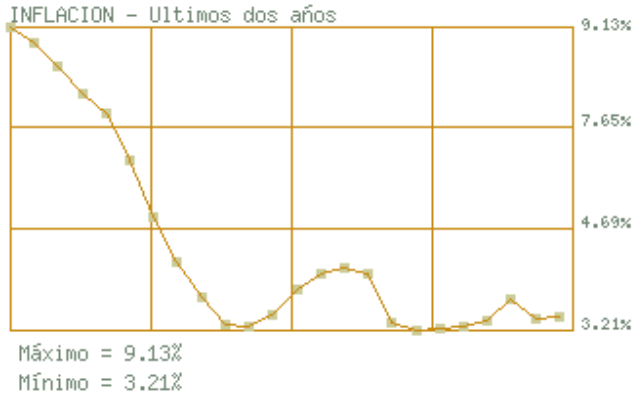
Con la finalidad de mantener el equilibrio en la Balanza de Pagos, el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, mediante resoluciones 466 y 467 adoptaron medidas de salvaguardia y de restricciones a las importaciones de bienes de consumo. Dichas resoluciones fueron modificadas en parte en el mes de mayo y junio del 2009, por la Resolución 485 y 487. Del Sector de Alimentos y Bebidas, se restringen básicamente las importaciones de azúcares y productos de confitería, cacao y sus preparaciones, preparaciones de frutas y hortalizas y bebidas y líquidos alcohólicos, en los cuales el aparato productivo nacional se encuentra en capacidad de abastecer al mercado local. Estas restricciones y recargos arancelarios son una oportunidad para los productores nacionales.

Como factores que afectan a la pequeña y mediana industria ecuatoriana se puede mencionar fenómenos inflacionarios, pérdida de poder adquisitivo, incertidumbre del mercado, tipo de cambio y tasas de interés.

En cuanto a la inflación, se sabe que ésta indica el aumento sostenido y generalizado de los bienes y servicios, la misma que es medida a través del IPC índice de precios al consumidor. En el siguiente gráfico se

muestra la tendencia en estos dos últimos años en cuanto a este factor en el Ecuador.

Gráfico 1



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

El gráfico 1 indica la inflación de Noviembre del 2008 a Octubre del 2010, la misma que muestra una tendencia a la baja. En los primeros meses del presente año, el nivel de precios se vio afectado debido a la crisis energética, después de superada esta crisis, la inflación ha bajado a 3.46%.

Las tasas de interés en el Ecuador, según datos tomados del Banco Central del Ecuador, también han bajado; por ejemplo la tasa activa en el mes de enero de este año tenía un porcentaje de 9.13%, mientras que a Noviembre del 2010 esta en 8.94%.

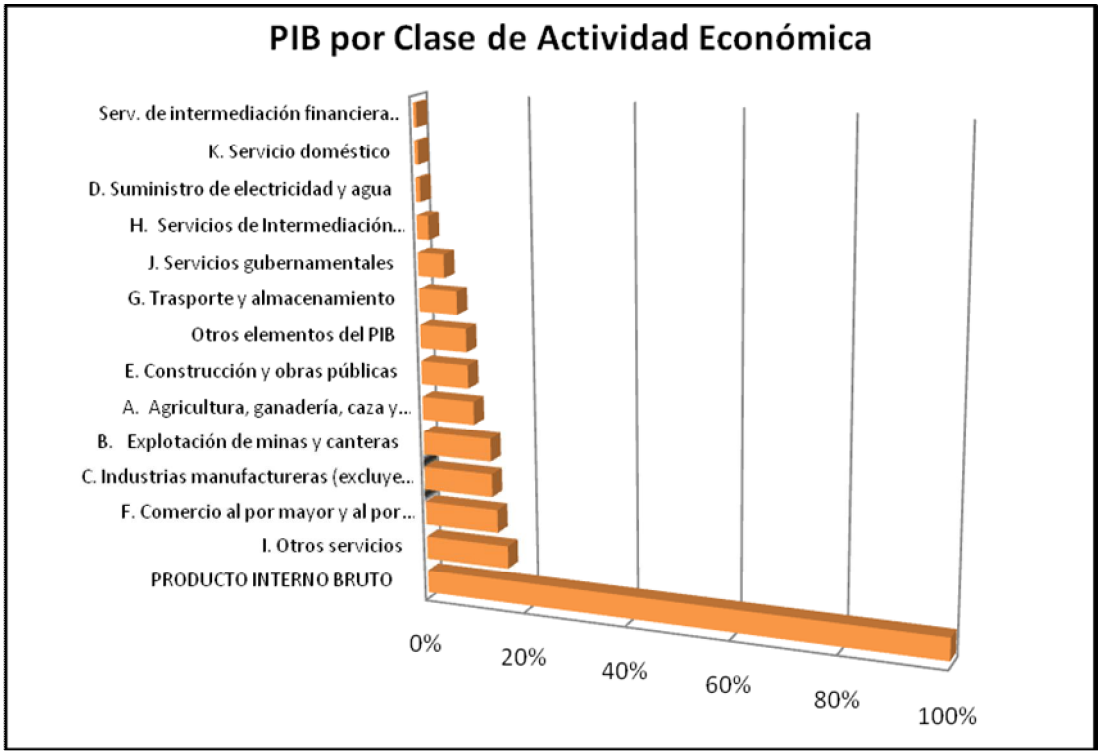
El incremento del subempleo es un problema estructural de la economía ecuatoriana, dado que las empresas de menor tamaño son las mayores generadoras de empleo, y si se logra incrementar la productividad de éstas, se logrará incrementar los ingresos de las personas que actualmente laboran en condiciones de subempleo.

> Según la revista Líderes desde mayo del 2007 las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un socio estratégico para desarrollarse en el país. Para alcanzar ese objetivo, la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Corpei) constituyó en ese mes el Fideicomiso de Desarrollo Empresarial (FDE). A través del FDE se busca mejorar la productividad y la sustentabilidad de las PYMES e incrementar su patrimonio. [6]

Es importante mencionar que adicionalmente se han creado y se han aprobado reformas a la Ley de Equidad Tributaria y a la Ley del Sistema Financiero, con el fin de resguardar el desarrollo de la economía interna y de la misma manera salvaguardar los ingresos fiscales de la crisis externa que se vive.

[6] Pesantes Enrique (2010).***Las Pymes se apoyan en un nuevo músculo financiero en el país.*** Revista Líderes.

Gráfico 2



Fuente: Banco Central del Ecuador, datos 2010
Elaboración: Ana Vivanco

El gráfico anterior, el cual registra el crecimiento del PIB por actividad económica, permite observar que en promedio, los sectores de mayor crecimiento en el año 2010 son: ñComercio al por mayor y menorò; ñIndustrias Manufactureràs y ñExplotación de minas y canteràs.

El sector industrial pertinente al estudio ocupa una posición importante en la economía, como creador de mano de obra e innovaciones, sin embargo, tiene la necesidad de incrementar la productividad y competitividad como estrategia de supervivencia de mercado.

En una entrevista realizada a Christian Wahli presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas en marzo del 2010 por **Ecuador Inmediato.com** comentó que en los últimos tres años el sector manufacturero creció en un 7 por ciento y la industria de los alimentos un 10, entonces, ya se muestra un tremendo dinamismo y eso no se hace sin inversiones, innovaciones y no se hace sin un tremendo esfuerzo a veces contra viento y marea que son las trabas que pone el Estado a la comercialización de productos nacionales[7].

3.1.1.2 Política y Legislación

El gran problema histórico que ha afrontado el Ecuador a lo largo de la historia es la política, la mala administración y la poca visión que nuestros políticos han desarrollado; esto nos ha llevado a desconfiar de ellos y a no creer en sus proyectos. En general, las industrias ecuatorianas se ven afectadas por la crisis política que nuestro país vive y ha vivido lo cual ha provocado inestabilidad e incertidumbre.

[7]Cfr. WAHLI C. (2010). [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/industria_de_alimentos_y_bebidas_si_invierte_y_elabora_productos_para_el_pais_advierte_presidente_del_gremio_audio--123981], **Industria de alimentos y bebidas sí invierte y elabora productos para el país, advierte presidente del gremio.**

Los factores políticos y legales se encuentran vinculados con las condiciones sociales. Precisamente la aprobación y aplicación de leyes son la respuesta a los diferentes problemas sociales.

A pesar de que la legislación industrial ha estado dirigida a incrementar la eficiencia y la capacidad de las empresas, las pocas normas legales para este tipos de empresas datan, según la Comunidad Andina de Fomento ñdesde 1972, año el cual se dictó la Ley de Fomento Industrial, desde entonces no ha existido un verdadero marco legal explícito de apoyo y fomento para las PYMES.ò[8]

La política y legislación con las nuevas reformas creadas por el gobierno actual, han hecho que las empresas ecuatorianas tengan más restricciones, generando una inestabilidad en el sector industrial. Es necesario un marco regulatorio que aliente la inversión, lo importante es lograr ser más competitivos y apostar a la producción agrícola.

Las pequeñas y medianas empresas del Ecuador se amparan en la: Ley de compañías, Ley de fomento de la pequeña industria, Ley de fomento

[8] CAF (2005). [http://www.caf.com/attach/17/default/Entorno_Sectorial_Pymes_Jul05.pdf], **Incorporando las PYME al proceso productivo.**

artesanal, microempresa y unipersonal, Reglamento operativo del fondo para el desarrollo de las PYMES.

Es importante mencionar que, las empresas pertenecientes a la Industria Alimenticia necesitan permiso de funcionamiento arraigada a la legislación sanitaria vigente en el país para producción, importación, distribución, almacenamiento de alimentos para el consumo humano.

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 361 menciona que: *El Estado ejercerá la rectoría del sistema de salud a través de la autoridad sanitaria nacional, será responsable de formular la política nacional de salud, y normará, regulará y controlará todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de las entidades del sector***é** .

A continuación se mencionan algunas leyes y reglamentos ligados al Sector Alimenticio:

- Ley Orgánica de Salud (Ley 2006-67, publicada en el Suplemento del Registro Oficial 423 del 22 de diciembre del 2006);

- Reglamento de Alimentos (Decreto Ejecutivo 4114, R.O. 984 de 22 de Julio de 1988);
- Reglamento para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control salnitario (Acuerdo Ministerial 818, R.O. 517 del 29 de enero del 2009);
- Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos (Acuerdo Ministerial 777, R.O. 51, del 20 de enero del 2009).

3.1.1.3 Negocios Internacionales

Es importante mencionar que aunque no se cuentan con datos exactos, de manera global se sabe que las exportaciones realizadas por las PYMES son pequeñas, esto es básicamente por el nivel bajo de producción, limitada capacidad de exportación, tecnología obsoleta, y de manera más especifica porque no cuentan con los requerimientos normativos y certificaciones de calidad para acceder a mercados internacionales.

En el estudio realizado por la Comunidad Andina de Fomento se mencionan que ñcifras provisionales al 2004, muestran que apenas entre

3% y 5% de las pequeñas empresas destinan su producción a la exportación. Estudios de la Cámara de la Pequeña Industria, estiman que aproximadamente el 13% de sus afiliados realizan ventas al exteriorò[9].

En el Ecuador las medianas y pequeñas Empresas no poseen suficiente capacidad para producir en grande, adicionalmente cabe mencionar que los empresarios no conocen acerca de los requerimientos internos y externos, las empresas no tienen un adecuado control en la calidad de los productos, y existen varios aranceles que perjudican al productor nacional.

Se puede por lo tanto inferir que la exportación ecuatoriana continúa basándose en productos primarios.

Se pueden mencionar varias desventajas que limitan a las PYMES en las exportaciones, y que según el análisis de la CAF se dan en el sector, tales como:

[9] Ibídem.

1. Escaso capital humano calificado y con formación de Gerentes y Jefes de Marketing, que conozcan el comportamiento y preferencias de los mercados.

2. Procesos demorados para obtener un ñpermiso previo de importaciónò, los cuales obstaculizan las actividades, elevan los costos y desmotivan a que los pequeños industriales realicen inversiones para ampliar su producción hacia mercados externos.

3. Las normas sanitarias y las exageradas normas de calidad que tiene que cumplir un pequeño industrial para exportar y los trámites burocráticos alrededor de ellos, constituyen aspectos que son muy difíciles de superar.

4. En muchos casos es evidente el incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales de carácter bilateral y multilateral, ante lo cual se hace notorio el escepticismo de producir para exportar.

5. Otra de las dificultades es que los medios de transporte terrestre, aéreo, marítimo, y de comunicación, hasta ahora no operan con calidad y cobertura, lo que entorpece el contacto y la información diaria que deben tener las empresas para concretar sus negocios[10].

[10] Ibídem.

Estos puntos señalados anteriormente son deficiencias que poseen las PYMES del Ecuador, es importante señalar que además poseen debilidades como la legislación, la inestabilidad política, entre otros.

3.1.1.4 Cultura

Las PYMES nacen por la fuerte cultura familiar que tiene el Ecuador. Las empresas pequeñas están ligadas, por lo general, con las empresas familiares y esto desde el punto de vista sociológico se da debido a los fuertes lazos sentimentales y de respeto que se da en el país. ñEn total, más del 90% de las empresas ecuatorianas son familiaresò[11].

En las economías de todo el mundo las empresas familiares son una gran fuerza. En el Ecuador la mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, incluyendo también entre las grandes compañías predominan las empresas controladas por familias.

[11]BERMEJO M. (2008). [www.seminarium.com.ec/.../empresasfamiliares/empresasfamiliares.ppt], **Dirección de empresas familiares.**

En el país se da esta unión de la familia y empresa debido a la confianza que se tienen entre familiares, el compromiso, las buenas relaciones familiares, búsqueda de similares objetivos y resultados.

Las PYMES en el país deben crear su propio modelo en base a las necesidades y cultura. La entrada exitosa de varios mercados externos, han creado varias ventajas competitivas, las cuales deben ser aprovechadas a tiempo para lograr un avance económico, superando el atraso tecnológico y la baja productividad, de tal manera que lleguen a atender los requerimientos que la población demanda.

3.1.1.5 Diversidad laboral

Las PYMES son importantes debido a que cuantitativamente son dominantes. Si se toma el número de empresas, alrededor de un ochenta o noventa por ciento de los puestos de trabajo se localizan en las PYMES. Ecuador ha demostrado el potencial de las pequeñas y medianas empresas para generar empleos y mejorar las condiciones de vida de la población. Debido a la inestabilidad que ha sufrido el Ecuador, el desempleo se ha incrementado de manera acelerada y ha obligado a las personas a buscar actividades informales.

En el estudio realizado por el MICIP haciendo un diagnóstico a la pequeña y mediana industria menciona en lo referente a empleo que los sectores de alimentos (20.7%), textil y confecciones (20.3%), maquinaria y equipo (19.9%) y productos químicos (13.3%), generan el 74% de plazas de trabajo de las PYMES. De otra parte, se ha podido determinar que el promedio de empleo es de 19 personas por empresa y que las mujeres representan el 33% del total de ocupados. Adicionalmente, el 38% de empresas está en un rango de 1 a 10 empleos, el 29.2% entre 11 y 20, el 22.6% entre 21 y 50 y, con más de 50 empleados, el 10.4% de PYMES [12].

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

3.1.2.1 Competidores

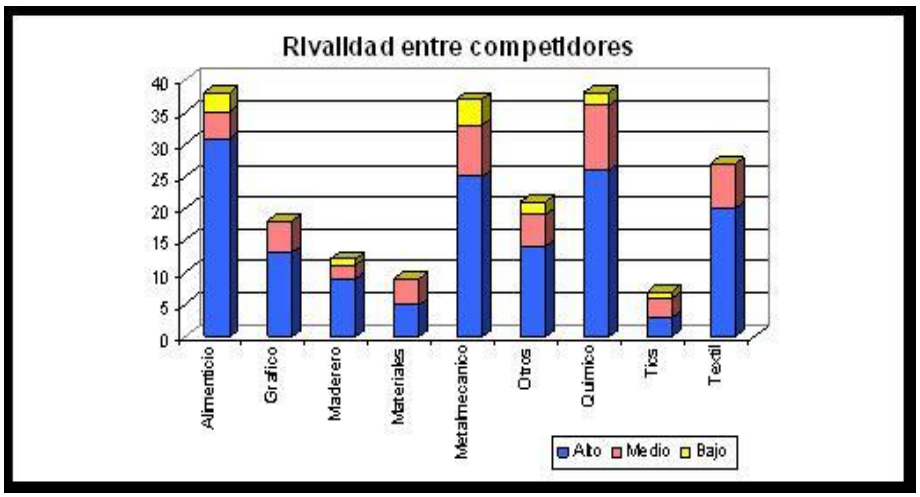
La rivalidad entre las empresas se da cuando se oferta un mismo bien o servicio o a su vez que cumpla las mismas necesidades, es decir, que sean similares entre sí. Las empresas que compiten pueden utilizar diferentes estrategias para diferenciarse y ganar mercado.

Las empresas deben considerar el tamaño y posición de la industria para que se pueda comparar con sus competidores para esto debe necesariamente adaptarse a las necesidades de los clientes enfocándose en buscar una ventaja competitiva que lo diferencie.[13]

[12] INSOTEC (2002), [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2]. **Diagnóstico de la pequeña y mediana industria**.

[13] Plan Quito Siglo XXI ï 2. Estrategias de desarrollo del DMQ al 2025. p.71

Gráfico 3



Fuente: Información estadística Capeipi
Elaboración: Dirección Asistencia Técnica

En el gráfico anterior se puede observar la rivalidad entre competidores, el mismo que tiene un alto grado de influencia exponiendo la presencia de guerras de precios, intensas campañas publicitarias, promociones y entrada de nuevos productos; en lo que al Sector Alimenticio se refiere, se puede apreciar que existe un alto nivel de rivalidad entre quienes compiten.

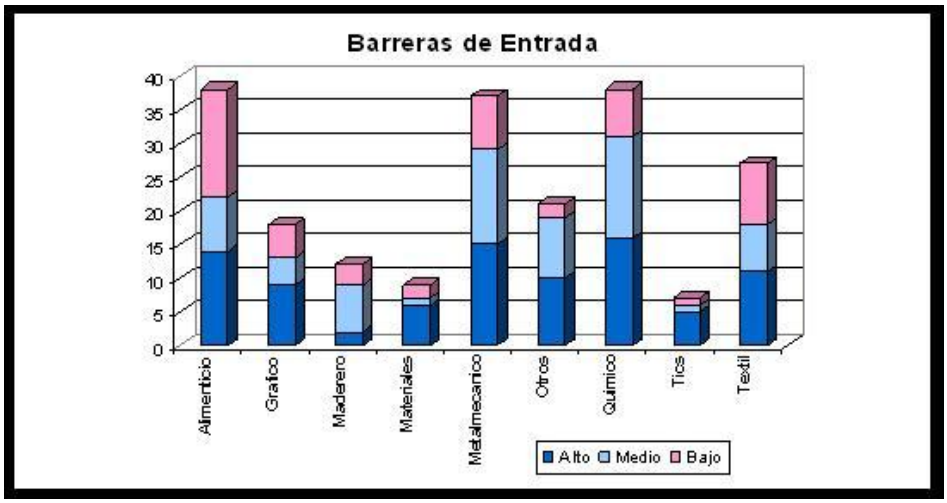
3.1.2.2 Nuevos participantes

La entrada potencial de competidores nuevos a la industria es un factor que siempre tiene que ser considerado en el análisis de cualquier

empresa, así pues, las barreras contra la entrada puede incluir economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, importancia de los efectos de la experiencia, facilidad de acceso a canales de distribución, a materias primas, a tecnología de punta.

En base al libro de Conceptos de Administración Estratégica, en lo referente a la entrada potencial de nuevos competidores menciona que ñsiempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresasò[14].

Gráfico 4



Fuente: Información estadística Capeipi
Elaboración: Dirección Asistencia Técnica

[14] F. David (1997). ***Conceptos de Administración Estratégica***. México: Prentice Hall. p. 143

En el gráfico anterior realizado por la Cámara, se evidencia que las barreras son altas debido a que los participantes requieren de una alta inversión de capital que impide la inserción de futuros integrantes; excepto para el sector Alimenticio ya que las barreras de entrada son bajas, explicando la facilidad para ingresar en este sector.

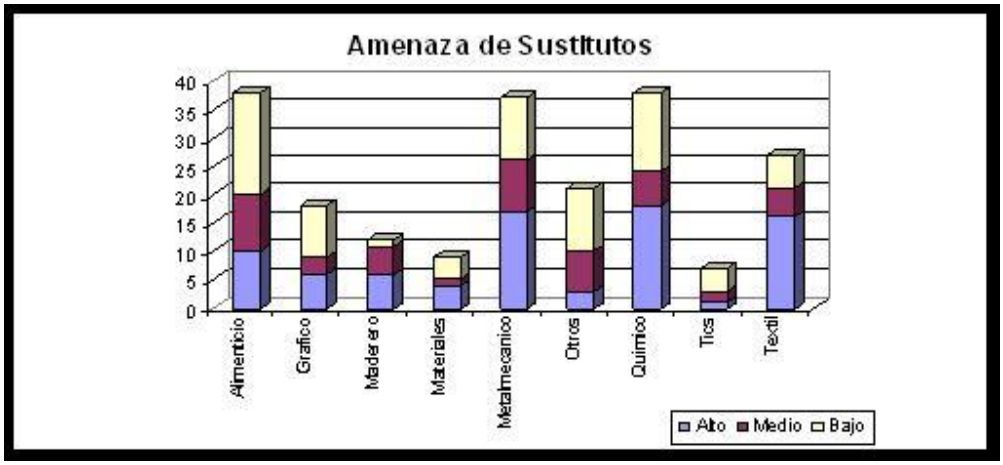
3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

Los productos y bienes sustitutos, así como su desarrollo se pueden evaluar mediante los progresos que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en las estrategias que utilizan y proyectan para ampliar su capacidad y penetrar en el mercado.

Los bienes y servicios sustitutos dentro de la Industria Manufacturera son variables y en gran diversidad, en el subsector de alimentos y bebidas de manera general, se sabe que en el caso de los alimentos elaborados su sustituto es la comida fresca, cosechada en las afueras de la ciudad, la cual la podemos encontrar en el mercado, al igual que en el caso de las bebidas su principal sustituto natural son las frutas.

Los alimentos procesados o elaborados, en un análisis básico, es uno de los más amplios, son fáciles de encontrar, por tanto también son de fácil sustitución, por la gran variedad que existe.

Gráfico 5



Fuente: Información estadística Capeipi
Elaboración: Dirección Asistencia Técnica

En cualquier segmento de mercado no es atrayente si existen productos sustitutos, en el gráfico se puede observar un alto grado de amenaza en los sectores Químico, Metalmecánico y Textil, con esto se concluye que dichos sectores son frágiles ante productos con mejor tecnología o con precios bajos. Con respecto al sector Alimenticio, la amenaza de productos sustitutos es baja.

3.1.2.4 Clientes

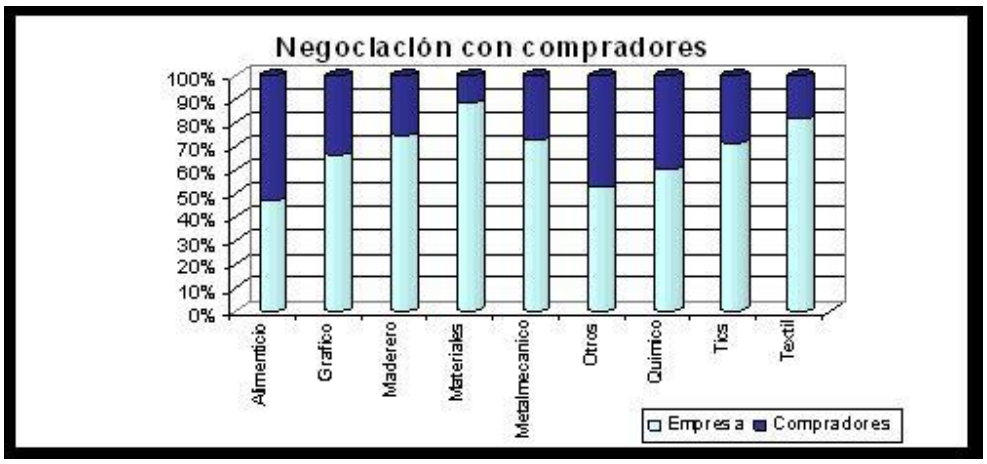
Para saber a quién va dirigido el producto que se ofrece, es importante tener en claro el contenido del mismo, y una vez analizado el producto debemos tener conocimiento de las características del cliente para poder llegar a este.

El poder de negociación de los consumidores puede afectar la intensidad de la competencia de una industria; especialmente cuando los productos no tienen diferenciación o son estándar, es cuando las empresas rivales pueden ofrecer servicios especiales para obtener la lealtad de los clientes[15].

Los alimentos son de consumo diario, es por ello que el mercado consumidor de este sector es muy amplio, como personas naturales y empresas que se encargan de distribuirlas; productos que se pueden encontrar en tiendas, están al alcance de todos los ecuatorianos, son de gran demanda y a precios cómodos.

[15] Cfr. F. David (1997). ***Conceptos de Administración Estratégica***. México: Prentice Hall. p. 143, 144

Gráfico 6



Fuente: Información estadística Capeipi
Elaboración: Dirección Asistencia Técnica

Según el gráfico 6, se puede decir que los sectores manejan un alto poder de negociación con los clientes; caso contrario pasa con el sector Alimenticio, donde el poder de negociación es manejado por los clientes.

3.1.2.5 Proveedores

Se debe conocer el nivel de producción de una empresa para conocer la demanda de insumos que se necesitan para obtener los inventarios finales, por esto conviene analizar factores como el nivel de requerimiento del producto, la capacidad de producción, la mano de obra. Los insumos que necesita una empresa pueden ser de calidad, pero

también que ayuden a minimizar costos, por tanto se debe conocer claramente los objetivos de la empresa, para poder elegir correctamente a los proveedores.

Es por esta razón que cabe mencionar que según Philip ñel poder de los proveedores frente a los clientes radica en que tienen la posibilidad de incrementar los precios de sus entregas, pueden disminuir la calidad de los productos o incluso limitar las cantidades vendidas a un determinado cliente.ò[16]

Gráfico 7



Fuente: Información estadística Capeipi
Elaboración: Dirección Asistencia Técnica

[16] K. PHILIP, A. GARY (2001). ***Marketing***. México: Pearson Prentice Hall. p. 86

Mediante el gráfico anterior se puede concluir que los sectores tienen buen poder de negociación con sus proveedores, a excepción del sector Textil debido a que los insumos son claves y no tienen sustitutos nacionales.

Los principales insumos dentro del subsector de alimentos y bebidas se centran en los productos de origen vegetal, animal y fúngico, principalmente; entre ellos se puede nombrar también de manera general:

- Carnes y lácteos
- Frutas y legumbres
- Molienda de trigo
- Molienda de maíz
- Beneficio y molienda de café
- Azúcar.
- Aceites y grasas comestibles
- Otros productos como: beneficio de cacao, cocoa y chocolate de mesa; etc.
- Bebidas alcohólicas: bebidas alcohólicas no fermentadas; sidra, pulque y otras bebidas fermentadas.
- Refrescos y aguas

De manera general se han identificado los insumos, con esto podemos deducir que la industria de alimentos y bebidas es muy grande, por lo que cuenta con muchos proveedores, lo cual es una ventaja para poder diferenciarse entre empresas ofreciendo productos de mejor calidad.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU

Cada sector manufacturero tiene su clasificación industrial internacional uniforme, que corresponde a un número específico de cuatro dígitos para cada subsector, como se presenta en el siguiente cuadro correspondiente al sector que nos compete; ver anexo donde se adjunta el resto de sectores.

Cuadro 3
CIIU D.
1. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS

1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514	Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería

1532	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales
1541	Elaboración e productos de panadería
1543	Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551	Destilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales

Fuente: INEC
Elaborado: Ana Vivanco

3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR Y SUS DIVISIONES

3.3.1 Reseña histórica

El nacimiento de la agricultura, actividad ligada directamente con el sector de Elaboración de Alimentos y bebidas, ha sido una actividad practicada desde los inicios de la humanidad, la misma que se ha enfrentado a muchos cambios debido a factores naturales como también económicos y políticos. De manera global se sabe que el hombre siempre buscó la manera de transformar y elaborar los productos brutos de la naturaleza a fin de aprovecharlos mejor, los recursos marinos, de la agricultura y de la ganadería corresponden a la materia prima del sector alimenticio.

Alberto Acosta menciona que ñla mayoría de la población, sobre todo los indios y campesinos, estaba atada a la hacienda por el concertaje: un complejo y perverso sistema de deudas eternas. Otros grupos dependían de la pequeña propiedad agrícolaò [17]

Se sabe que antes de la existencia de la moneda, la práctica utilizada era el trueque, la misma que permitía el intercambio de productos que las personas tenían por las que necesitaban tener, esta práctica se manejaba con una gran variedad de artículos, principalmente los productos agrícolas.

El Ecuador, a base de sus exportaciones de productos primarios -su cacao ya era conocido en el comercio colonial- comenzó a integrarse al mercado mundial, en el cual predominaba la influencia de la Gran Bretaña. Y bastante más tarde recibió el flujo de algunos capitales de pocos inversionistas británicos, franceses y alemanes, a los cuales se sumarían después los provenientes de los Estados Unidos. [18]

[17] ACOSTA A., (2006). ***Breve Historia Económica del Ecuador.*** Ecuador: Corporación Editora Nacional .
[18] Cfr. ACOSTA A., (2006). ***Breve Historia Económica del Ecuador.*** Ecuador: Corporación Editora Nacional .

3.3.2 Características y productos del Subsector

La industria Manufacturera y su subsector alimenticio elaboran los productos de la agricultura, la ganadería y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo, y comprende la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios. ñLa actividad suele generar productos asociados de valor superior o inferior (por ejemplo, cueros procedentes de los mataderos, o tortas procedentes de la elaboración de aceite)ò[19].

El subsector de elaboración de alimentos y bebidos utiliza insumos de distintos tipos como: legumbres y hortalizas, carne, pescado, productos de molinería fruta, grasas y aceites, productos lácteos, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios y bebidas.

[19] United Nations Statistics Division (2008), [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21].***Methods &Classifications***

- **División de elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares**

Esta división está comprendida por las actividades de elaboración de pastas tales como macarrones y fideos, cocidos o sin cocer o rellenos o sin rellenar; elaboración de alcuzcuz; elaboración de productos de pasta enlatados o congelados.

- **División de elaboración de otros productos alimenticios n.c.p. (no clasificados en otra parte)**

Dentro de esta división se desarrollan las siguientes actividades como: descafeinado y tostado de café; producción de productos de café: café molido, café soluble, extractos y concentrados de café, elaboración de sucedáneos de café, mezcla de té y mate, envasado de té, incluso en bolsas de té, elaboración de sopas y caldos, elaboración de especias, salsas y condimentos: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, etcétera, elaboración de vinagre, elaboración de alimentos para usos nutricionales particulares: leches maternizadas, leche y otros alimentos de transición, alimentos infantiles, otros alimentos que contienen ingredientes homogeneizados (incluso carne, pescado, frutas, etcétera), elaboración de

miel artificial y caramelo, elaboración de pizza fresca o congelada, elaboración de platos congelados de carne, incluso de aves de corral, elaboración de platos preparados enlatados y envasados al vacío.

Esta clase también comprende actividades como: elaboración de infusiones de hierbas (menta, verbena, manzanilla, etcétera), elaboración de levadura, elaboración de extractos y jugos de carne, pescado, crustáceos o moluscos, elaboración de sucedáneos de la leche y el queso.

- **División de Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas; producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas**

Las actividades desarrolladas dentro de este subsector son: elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, ginebra, licores, "mezclas", etcétera; mezcla de aguardientes destilados; producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas; producción de aguardientes neutros[20].

[20] Ibídem.

En el cuadro 2 se encuentra el listado de las empresas encuestadas, a continuación se describe algunas de dichas empresas con el objeto de conocer su historia, a lo que se dedican y cuáles son los productos que ofrecen.



Hernán Cabezas Licores es una empresa con 40 años de experiencia, dedicada a la distribución y comercialización de licores y productos complementarios, nacionales e importados, brindando una asesoría personalizada, a través de un servicio oportuno, con innovación, variedad y amplio stock de productos, garantizando su autenticidad.

OBJETIVOS

- Determinar procesos de ventas que garantice la captación de la mayor parte del mercado.

- Fortalecer el posicionamiento de la empresa dentro del mercado de Quito.

- Crear un ambiente laboral favorable al desarrollo humano, para que pueda responder a las necesidades de una empresa en crecimiento.

- Mejorar la administración de la empresa para la mejor toma de decisiones



Extractos Andinos C.A. es el líder y productor pionero en el mercado de aceites esenciales, área de deshidratados, fragancias, colorantes y únicos productores de sabores para alimentos en el Ecuador, que sirven como ingredientes para la fabricación de productos en la industria alimenticia, farmacéutica y de cosméticos.

Algunos de los productos que ofrece Extractos Andinos se describen a continuación:

ACEITES ESENCIALES

Extractos Andinos por medio de su constante búsqueda de nuevos productos y nuevos desarrollos, la empresa cuenta con una gama de aceites esenciales

producidos a partir de plantas autóctonas del Ecuador que le darán a su producto una diferenciación de calidad.

- Schinus Molle
- Pimienta Negra
- Anís
- Perejil
- Orégano
- Mejorana

COLORANTES

Extractos Andinos C.A ofrece una amplia gama de colorantes concentrados en polvo, estándares y 100% naturales certificados para alimentos y aditivos en general para la Industria Alimenticia.

- Colorantes Concentrados en polvo
- Colorantes Standard en polvo
- Colorantes Naturales



Actualmente, Minerva tiene 47 años de labor y compromiso con sus consumidores, siendo el principal resultado del éxito y reconocimiento por su calidad. Minerva garantiza a través de todos sus procesos de producción y venta la mejor calidad en

café. Cada mezcla y variedad es realizada cuidadosamente bajo normas muy estrictas de sabor, aroma, acidez y cuerpo. Como resultado del uso de café 100% natural de tipo arábiga y robusta proveniente de regiones centrales, costeras y amazónicas del Ecuador.

Archie´s pizza es una cadena de restaurantes gourmet, dedicada a crear recetas exquisitas con una tradición artesanal y a brindárselas a los clientes con cordialidad y orgullo, en un ambiente muy acogedor para que puedan compartir con sus familiares y amigos. En el año de 1993 abrió por primera vez sus puertas al público en la ciudad de Bogotá-Colombia.

DILSA Cía. Ltda. fue fundada hace 50 años por Don Jerónimo Ricaurte Dávalos. La producción de licores se inicia en forma manual y la distribución abarcaba a Quito y sus alrededores. Después de algunos años, su hijo, Julio Ricaurte Mera, se incorpora a la empresa y los dos trabajan juntos por su desarrollo con tenacidad, disciplina y perseverancia. A la cabeza de la empresa se encuentra la tercera generación de la

familia, quienes han dado inicio a la automatización de los procesos productivos, cubriendo el mercado nacional, con oficinas de distribución y vehículos de reparto.

PRODUCTOS:

RON CARIBE AÑEJO
Presentaciones:
Botella de 750 cm3 y 375 cm3.
Grado alcohólico: 36 grados.

RON JAMAICA
Presentaciones:
Botella de 750 cm3 y 375 cm3.
Grado alcohólico: 36 grados.

VODKA RATINOFF

Presentación:
Botella de 750 cm3.
Grado alcohólico: 40 grados

WHISKY PUB99

Presentación:
Botella de 750 cm3.
Grado alcohólico: 40 grados.

CARIBE LIMON

Presentación:
Botella de 750 cm3

LICOR PATITO SECO

Presentaciones:
Botella de 750 cm3 y 375 cm3.
Grado alcohólico: 33 grados.

3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local

La industria de elaboración de alimentos y bebidas es relevante dentro de cualquier economía y de la producción, ya que el consumo de los productos de dicho sector es de carácter masivo. Los hogares Quiteños y demás ciudades del Ecuador, sin duda, destinan un alto porcentaje en el rubro de alimentos y bebidas de su consumo total.

En el 2010, según las Cuentas Nacionales, el valor agregado de la Industria Manufacturera, sin incluir la refinación de petróleo, representó el 13.6% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo la industria de alimentos y bebidas la de mayor aporte como se puede observar en el cuadro siguiente:

Cuadro 4

VALOR AGREGADO BRUTO POR INDUSTRIA 2010	
ESTRUCTURA PORCENTUAL	
Ramas de actividad \ Años	**2010**
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petroleo)	**13,6**
9. Carnes y pescado elaborado	4,8
10. Cereales y panadería	0,4
11. Elaboración de azúcar	0,4
12. Productos alimenticios diversos	1,4
13. Elaboración de bebidas	0,5
14. Elaboración de productos de tabaco	0,0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	1,9
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	1,1
17. Papel y productos de papel	0,6
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1,1
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0,9
20. Fabricación de maquinaria y equipo	0,5
21. Industrias manufactureras n.c.p.	0,0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	**100,0**

Fuente: Banco Central, Cuentas Nacionales Anuales
Elaboración: Ana Vivanco

El sector de alimentos y bebidas es generador del mayor número de fuentes de trabajo dentro de la economía ecuatoriana, sin embargo, las remuneraciones más altas son percibidas por la actividad ñRefinación de petróleoò, pero genera una baja participación de empleo.

3.3.4 Desventajas en el contexto local

Las desventajas que presentan las PYMES del subsector de elaboración de alimentos y bebidas son:

- El acceso más complicado a los mercados de capital es una limitación al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

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

- Al mismo tiempo que la penetración en los mercados regionales ha desarrollado destrezas gerenciales y de comercialización, ha evidenciado la carencia de centros de capacitación y formación industrial para mandos medios y operadores de máquinas.

- Una de las dificultades que han debido enfrentar las empresas del sector de elaboración de alimentos y bebidas locales ha sido de tipo económico y financiero; el riesgo-país, y el riesgo-industria.

3.3.5 Recurso Humano

La competitividad industrial depende, entre otros factores, de la capacitación y formación de los recursos humanos. Es evidente que cuando las empresas poseen recursos humanos mejor calificados les permite incursionar en procesos de innovación tecnológica y pueden elevar su productividad.

Para corregir y mejorar la competitividad de la industria es preciso ampliar la base educativa en los niveles primario y secundario de la población. Pero esto no es suficiente. También, requiere contar con mano de obra especializada, sobre todo en carreras técnicas para que puedan aplicar en las industrias donde sus procesos son altamente tecnológicos.

La carencia de información sobre la calidad de la educación hace imposible el uso de algunos indicadores relevantes para el estudio del talento humano de la fuerza laboral del país. Sin embargo, de acuerdo a la disponibilidad de información,

podemos realizar un análisis de la situación de la educación secundaria. En base al siguiente cuadro, podemos observar y decir que cada año se ha incrementado la cantidad de personas que se inscriben para realizar sus estudios en el colegio, esto nos da la idea de que los ecuatorianos cada vez más tienen la oportunidad de estudiar.

Gráfico 8



Fuente y elaboración: Banco Mundial

La educación superior es indispensable para fomentar la competitividad y el desarrollo industrial; sin embargo, se sabe que en el Ecuador dicha educación no está bien encaminada, debido a la baja calidad de los docentes, no se da importancia a la investigación y desarrollo, control de calidad insuficiente al sistema educativo, entre otros factores.

El siguiente gráfico indica el grado de escolaridad de los afiliados a la CAPEIPI, el mismo que indica que la mayoría tienen un nivel superior de educación.

Gráfico 9



Fuente: Información estadística CAPEIPI
Elaborado por: Dirección Asistencia Técnica

3.3.6 Presencia del Marketing

La reputación de un negocio se logra después de años de trabajo y el buen nombre se consigue gracias a la marca que es generada por el reconocimiento de los clientes, marketing y estrategias de posicionamiento. Es por esto, que es importante registrar la marca en el IEPI. ñUn dato importante que vale la pena destacar es que las empresas que producen alimentos son las que más han registrado marcas en esta institucióno (REVISTA LIDERES, 2010).

La industria alimentaria, por lo general, utiliza técnicas de publicidad y Marketing sofisticadas que hacen que la gente consuma. Dentro de éstas prácticas, también está la de participar e invertir en ferias, ya que en una sola feria la empresa podrá llegar a más gente y en menos tiempo. Es importante tener objetivos claros y cuantificables antes de la feria y adicionalmente, contar con un stand que comunique teniendo herramientas como volantes, folletos, tarjetas de presentación, página web, entre otras. Por lo general, estas ferias se realizan en el Centro de Exposiciones Quito.

El 90% de las PYMES sostienen que conocen los gustos del consumidor, los hábitos de sus clientes, la calidad y los precios de la competencia. Sin embargo, sólo el 57% afirma que realiza investigaciones de mercado, por lo que no habría un sustento técnico en ese conocimiento del mercado. Adicionalmente, el 85% sostiene que ofrece garantía de calidad, afirmación que contrasta con los métodos de control de calidad utilizados, según se indicó anteriormente[21].

3.3.7 Proveedores y clientes

Los proveedores de insumos y servicios del sector, que cuentan con ingredientes y químicos alimenticios son:

[21] INSOTEC (2002), [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2]. **Diagnóstico de la pequeña y mediana industria**. Pág. 7

- Aditmaq:

  Quito: Vicente Duque N73-85 y José de la Rea Lote 1 (Junto a Andinatel), sector Carcelén Alto
  Teléfonos: (593-2) 2808 868 / 2477 471 / 2806 404 / 2808 307
  Fax: (593-2) 2808 762
  Móvil: (593-9) 93 928 532
  E-mail: infouio.aditmaq@aditmaq.com
  Web: www.aditmaq.com

- Comercial Danesa:

  Av. República del Salvador 733 y Portugal, Edificio Gabriela 3, 3er. Piso, Oficina 302
  Teléfonos: (593-2) 2437 015 / 2437 047 / 2457 495
  Fax: (593-2) 2436 942
  E-mail: ventas@codan.com.ec

- Granotec:

  Km. 9 ½, Vía a Daule (Sector Inmaconsa), Calle Casuarinas y Quinquellas
  PBX: (593-4) 2111 950
  Email: correo@granotec.com

- Obsidian:

  El Telégrafo 715 y Últimas Noticias
  Teléfonos: (593-2) 224 7025 / 292 0394
  Fax: (593-2) 224 7026
  E-mail: obsidian@uio.satnet.net
  Contacto: Ing. Gonzalo Villa
  Web: www.obsidian.com

- Solvesa:

  Quito: Calle Los Guabos No.47-188 y Av. El Inca
  Teléfonos: (593-2) 241 4623 / 52 / 241 9276
  E-mail: ventas@solvesaecuador.com
  Web: www.solvesaecuador.com[22]

[22] ALIMENTARYÁ, [http://www.alimentosecuador.com/directorio-empresas.php?ID=4]. ***Directorio de empresas del Ecuador.***

En el caso de los clientes se puede decir que los alimentos son de consumo diario, es por ello que el mercado consumidor de este sector es muy amplio, como personas naturales y empresas que se encargan de distribuirlas; productos que se pueden encontrar en tiendas, están al alcance de todos los ecuatorianos, son de gran demanda y a precios cómodos.

3.3.8 Tipos de Financiamiento

Dentro de las PYMES de la Industria Manufacturera se encuentra el sector de elaboración de alimentos y bebidas, las empresas que se encuentran dentro de este, al igual que los demás sectores se pueden beneficiar de varios tipos de financiamiento que existe en el país.

El Boletín informativo emitido por la CAPEIPI sector Alimenticio menciona que el CODEPYME enfoca su apoyo a través de ñfinanciamiento no reembolsable para actividades que se enmarquen dentro de las elegibles, para lo cual se constituyó el Fondo para el Desarrollo de las PYMES -FONDEPYME, el cual opera mediante un fideicomiso Mercantil que lo administra la CFNò[23].

[23] Pérez A., (2009). **Boletín Informativo**. CAPEIPI sector alimenticio. Edición 1, p. 3

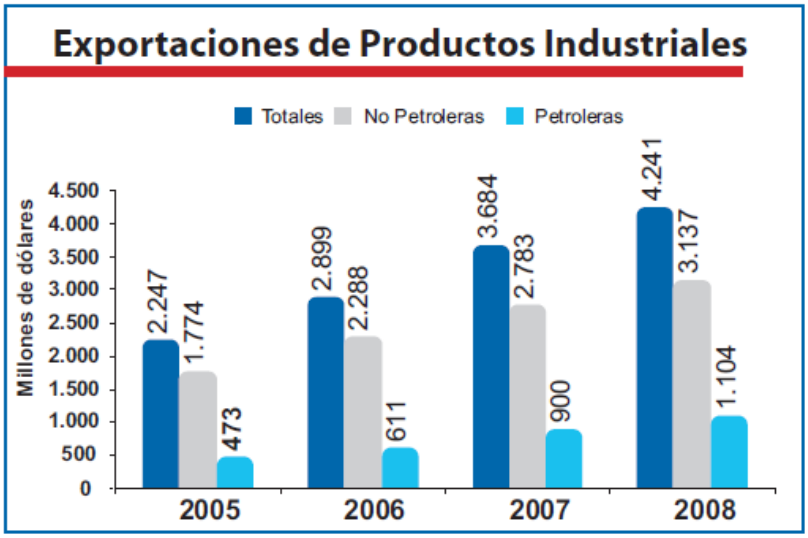
Cabe mencionar que el FONDEPYME financia a las pequeñas y medianas empresas en específicos componentes como la gestión empresarial, integración productiva e innovación tecnológica y productividad; todo esto con la finalidad de ayudar a mejorar la competitividad de las PYMES del país de los distintos sectores productivos.

3.3.9 Alcance comercial

El sector de Alimentos y Bebidas ha obtenido un alto nivel de industrialización entre los grandes fabricantes, sin embargo, los pequeños fabricantes siguen utilizando métodos tradicionales para la producción, su mayor obstáculo es la falta de innovación tecnológica. Una de las ventajas del Ecuador es la diversidad de los recursos agrícolas, lo cual le permite agregar valor para el consumo nacional y para la exportación.

El gráfico siguiente indica que en el año 2008, las exportaciones industriales no petroleras constituyeron un 74% del total de exportaciones de productos industriales. Los productos en lo que corresponde al subsector de elaboración de alimentos y bebidas más exportados son productos del mar. Los principales destinos son Estados Unidos, España y Holanda.

Gráfico 10



Fuente: Cámaras de Industria de Guayaquil
Elaboración: Estadísticas Económicas

3.3.10 Comparación con el enfoque global

El desarrollo y crecimiento de las empresas e industrias nacionales requiere un enfoque global y su debida comparación para conocer cuál es el grado de competitividad del país frente al resto del mundo.

El índice de rendimiento industrial competitivo del Ecuador en el año 2006 se ubicó en el lugar 14 del ranking del IRIC, superando únicamente a Bolivia, Panamá y Paraguay. Ecuador presenta un sector manufacturero débil en comparación a la mayoría de países de América Latina y lastimosamente desde el

año 2000, tal cual se observa en el gráfico, el país ha mantenido la misma tendencia.

Cuadro 5

Índice de Rendimiento Industrial Competitivo (IRIC), 2000-2006

Ranking		País	Valor del IRIC	
2006	2000		2006	2000
1	1	México	77,1	74,3
2	2	Brasil	58,2	51,9
3	4	Argentina	50,1	41,4
4	6	Chile	45,1	31,8
5	5	Costa Rica	43,7	39,3
6	3	Venezuela	37,1	46,5
7	9	Colombia	32,6	24,2
8	8	Uruguay	32,0	24,5
9	7	El Salvador	30,0	24,5
10	10	Perú	26,7	19,0
11	11	Guatemala	21,5	18,9
12	15	Nicaragua	13,9	9,7
13	16	Honduras	13,5	9,1
14	13	Ecuador	12,1	12,7
15	12	Bolivia	10,9	14,6
16	14	Panamá	10,5	10,6
17	**17**	**Paraguay**	**8,4**	**8,8**

Fuente: Bases de datos ONUDI y Banco Mundial

El cuadro 6 muestra el ranking de competitividad basado en el índice Global de Competitividad desarrollado por el ñForo Económico Mundialò, este índice se basa en pilares como: instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, preparación tecnológica, entre otros. Chile encabeza la lista entre los países de Latinoamérica y el Caribe, seguido por Puerto Rico, Costa Rica, Brasil, que por primera vez logra superar a México. Muchos países han logrado mejorar su competitividad en comparación

con el año anterior como Uruguay, Brasil, Colombia, Nicaragua y Perú. Mientras que Ecuador ha descendido un puesto en comparación con el año 2008, encontrándose por encima de Venezuela, Nicaragua y Paraguay.

Cuadro 6

The Global Competitiveness Index 2009–2010				
		GCI 2009–2010		GCI 2008–2009
Country/Economy		*Rank*	*Score*	*Rank**
Chile	1	30	4,70	28
Puerto Rico	2	42	4,48	41
Costa Rica	3	55	4,25	59
Brasil	4	56	4,23	64
Panamá	5	59	4,21	58
Mexico	6	60	4,19	60
Uruguay	7	65	4,10	75
Colombia	8	69	4,05	74
El Salvador	9	77	4,02	79
Perú	10	78	4,01	83
Guatemala	11	80	3,96	84
Argentina	12	85	3,91	88
Honduras	13	89	3,86	82
República Dominicana	14	95	3,75	98
Ecuador	15	105	3,56	104
Venezuela	16	113	3,48	105
Nicaragua	17	115	3,44	120
Paraguay	18	124	3,35	124

Fuente: World Economic Forum
Elaboración: Ana Vivanco

3.3.11 Responsabilidad social

La responsabilidad social, en los últimos años, ha ido creciendo como idea y como un programa práctico, la responsabilidad es la capacidad de responder a las

expectativas que se van dando con las acciones de las personas, gremios e instituciones.

Las PYMES, su adecuación, asesoría, capacitación y su desarrollo deben ser responsabilidad compartida entre empresarios y gobierno, pero también conjuntamente con institutos educativos, facilitando el acceso a conocimientos actualizados.

La CAPEIPI menciona que se deben fijar algunas responsabilidades esenciales como:

- El Estado, debe fortalecer sus funciones de regulación; armonizar la política arancelaria, financiera, de contratación pública, de ciencia y tecnología, de comercio exterior y demás aspectos macroeconómicos; debe impulsar mecanismos para acelerar los procesos de capacitación, de innovación tecnológica, de mejoramiento de la calidad; en fin, tiene que promover la modernización del aparato productivo.

- Los gremios, deberán fortalecer su papel en la organización y defensa de los espacios empresariales y en la generación de mecanismos que

fortalezcan el tejido industrial, promuevan el comercio, la capacitación, la generación y difusión de información.

- El empresario, responsable último de su propio desarrollo, debe comprometerse a invertir en capacitación y asesoría y debe procurar una óptima combinación de los factores productivos a fin de elevar sus estándares de productividad y calidad; debe también acelerar los procesos de innovación de sus sistemas de gestión, en todas las fases del proceso productivo[24].

[24] INSOTEC (2002), [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2]. ***Diagnóstico de la pequeña y mediana industria***. Pág. 12

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

Primeramente, es importante mencionar que, el incremento de la riqueza en una organización está dirigido por el capital humano, y de aquí se deriva lo que es el rol de un gerente en las empresas, ya que desde siempre, el direccionamiento, organización, control, en sí, la administración y la gerencia siempre han sido actividades humanas importantes.

Globalmente se sabe que el rol principal de un gerente es el de coordinar gente, procesos y tiempos, además de identificar nuevas ideas para el cumplimiento y maximización de los objetivos planteados por la empresa, principalmente el de la producción del producto o servicio al que se dedique la empresa para la cual trabaja.

Según Carol Ellis, el rol del gerente es ñtrabajar con otras personas, ayudarlas a ser productivas y efectivas. La habilidad para trabajar con las personas y entender sus necesidades y habilidades directamente impactará a la habilidad del gerente para conseguir resultados a través de ellas. Como gerente, se necesitará cumplir con diferentes roles y la habilidad para cumplirlos, determinará su efectividad como gerente.ò[25]

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles gerenciales en la PYMES.

Una pequeña empresa está dirigida por su dueño, a diferencia de una empresa de mayores dimensiones, que incorpora un nivel estratégico gerenciado profesionalmente, lo que seguramente ocurre con las medianas empresas.

Las PYMES presentan la particularidad de resumir en la persona y en el puesto del empresario un conjunto de requerimientos propios de tareas que en otras organizaciones son distribuidos entre varios puestos, de niveles y funcionalidades muy diferentes.

[25] ELLIS C. (2000). ***Management Skills for New Manager.*** Amacom: American Management Association.

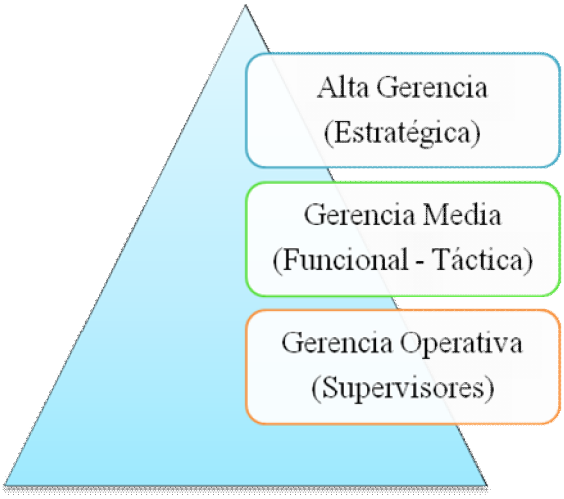
Está entendido que las Medianas y Pequeñas empresas tienen un nivel organizacional de estructura plana; esto quiere decir, con pocos niveles jerárquicos, y en general, estás empresas suelen tener una estructura centralizada, concentrando la toma de decisiones en la cumbre de la organización, esto puede darse debido a la inexistencia de administradores subalternos.

> Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras con una estructura simple integrada por propietarios y empleados, una estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona. [26]

Con el objetivo de entender la administración, analizaremos los diferentes tipos de gerentes que existen dentro de una organización, que generalmente es de tamaño grande, con diferentes rangos de actividades dentro de ellas.

[26] ROBBINS. (2005). ***Administration.*** México: Pearson, Prentica Hall. Octava Edición. p. 244

Gráfico 11



Fuente: ROBINS Y COULTER, ñAdministraciónò
Elaboración: Ana Vivanco

El gráfico anterior se lo puede entender en la siguiente explicación de cada uno de los rangos:

- **Gerencia operativa**

Son conocidos también como gerentes de primera línea, están en el nivel más bajo o base de la pirámide, funcionan como supervisores. Estos no están encargados de supervisar a otros gerentes, sino más bien, son responsables del trabajo de los demás, por ejemplo, el supervisor de producción de una fábrica fabril. En este nivel gerencial se asegura de que

las decisiones y planes llevados a cabo por los primeros niveles gerenciales sean ejecutados.

- **Gerentes de nivel Medio**

Los gerentes medios, como se puede apreciar en la pirámide, dirigen las actividades de gerentes operativos, y a su vez se reporta a un gerente superior a él. La responsabilidad general de esta gerencia es dirigir las actividades que ayuden a poner en práctica las políticas de la organización.

- **La Alta gerencia**

Son quienes toman las decisiones más importantes de la empresa, aquellos que dirigen a los gerentes de nivel medio y quienes administran a la compañía. Son encargados de trazar el direccionamiento de la compañía a corto, mediano y largo plazo, estableciendo objetivos específicos en base a factores internos y externos.

4.1.1.2 Niveles gerenciales del Sector Elaboración de alimentos y bebidas y subsector en análisis.

Dependiendo del tamaño de la empresa, en este sector se pueden encontrar varios niveles gerenciales, lo que depende de las necesidades de cada empresa y a medida que va creciendo la misma. Sin embargo, por lo general manejan solo un nivel gerencial que es el que controla a toda la compañía y que resulta, en la mayoría de casos, ser el propietario de la misma. En el caso de las empresas medianas, se puede encontrar gerentes encargados de ciertas áreas de la compañía. En el sector de elaboración de alimentos y bebidas, por lo general, tienen los tres niveles de gerencia mencionados en el punto anterior.

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

Las funciones que los diferentes niveles gerenciales cumplen y que son conocidos en la teoría administrativa son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

El gerente de una PYME efectúa la administración general de la empresa, desde el abastecimientos de materias primas o insumos, el marketing, hasta la producción del negocio; es por esto que, para este tipo de puestos, como requisitos, la persona debe conocer de administración de empresas, capacidad de negociación y debe tener mucha responsabilidad, cabe mencionar que en una empresa pequeña, este cargo es ocupado por el propietario del negocio, y es su responsabilidad adquirir conocimientos que le ayuden a lograr una buena administración.

En cuanto a los recursos se puede decir que las Medianas y Pequeñas empresas son, por lo general, utilizados más plenamente que los de las empresas grandes; por ejemplo, en una PYME las funciones de gerente del centro de servicios y responsable de cambios suele estar unificada en una misma persona, en cambio en las empresas de tamaño grande, estas

responsabilidades individuales suelen ser puestos a tiempo completo a cargo de personas distintas.

4.1.2.2 Funciones del Gerente general del Sector Elaboración de alimentos y bebidas y subsector en análisis.

El papel de la gerencia general en el otorgamiento de servicios de alimentos y bebidas, debe ser en busca del desarrollo de la empresa. La formación de profesionales para desempeñarse en una realidad tan distinta a la tradicional debe ser diferente, sumado a la disponibilidad de nuevos recursos tecnológicos de comunicación e información, a las demandas de los procesos de globalización.

Las funciones de un gerente general del sector de elaboración de alimentos y bebidas, se basa en la estructura de la compañía, dependiendo si esta es pequeña o mediana. En el caso de ser una empresa con varios niveles gerenciales, se debe 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, trabajar junto con el contralor de alimentos y bebidas en la

reducción de los gastos y costo, implantar controles, vigilar la disciplina de su personal.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

Son aquellos responsables de un área en particular, estos realizan trabajos clave para satisfacer objetivos organizacionales concretos.

Existen grandes diferencias en la administración de una empresa Grande, Mediana y Pequeña. El rol de los gerentes en las diferentes estructuras y tamaños de empresas son diferentes, por ejemplo, en un negocio pequeño el gerente, que generalmente es el dueño, dedica mucho tiempo a realizar actividades externas, como reunirse con clientes, averiguar financiamientos en entidades como bancos, buscar nuevas oportunidades para el crecimiento de su negocio. Por otra parte, las principales ocupaciones de los gerentes en las empresas grandes están dirigidas dentro de la organización, es decir, en realizar planificaciones

estratégicas, como decidir qué elementos de la organización reciben qué cantidad de recursos.

Una de las más grandes debilidades de las PYMES, está en las áreas de mercadeo y ventas. Generalmente, el gerente de la PYME concentra su acción en la producción, el producto y en la posibilidad de obtener los recursos que necesita para la operación.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector Elaboración de alimentos y bebidas y subsector en análisis.

Los gerentes funcionales, los mismos que son dedicados a un área específica, dentro del sector de elaboración de alimentos y bebidas, pueden estar representados por el *gerente comercial*, el mismo que se encarga de verificar estudios de mercado en la compra y venta de los productos y coordinación de la publicidad, este dirige a los vendedores de la empresa, por ende debe conocer las características del consumidor y qué debe hacerse para lograr la satisfacción de las necesidades de éste, el *gerente administrativo financiero* se encarga de coordinar los departamentos y organizarlos, además es responsable de supervisar la contabilidad, asesorar a la dirección general en las decisiones que debe

tomar en relación con las finanzas e inversiones de la organización, sistema de información, manejo adecuado de tesorería y pago oportuno de las obligaciones fiscales, *gerente de manufactura o de producción* tiene como objetivo lograr que los productos lleguen al mercado en las mejores condiciones de calidad, costo y utilidad en base a la simplificación de procesos, recursos materiales, técnicos, y tendrá a su mando la supervisión de las compras, control de calidad, área de almacén; y adicionalmente, hoy en día es importante poseer un *gerente de recursos humanos*, el que se encarga de reclutar y seleccionar personal adecuado e idóneo para la compañía.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales

- **Kouzes y Posner**

Lo que estos autores proponen en su libro para mejorar el desempeño de los gerentes se menciona a continuación:

Provocar el cambio.

- Buscar oportunidades de cambio, innovación y crecimiento.
- Experimentar, tomar riesgos, aprender de los errores.

Inspirar una Visión Compartida

- Establecer la visión del futuro
- Enlistar a otros en esa visión a través de sus valores, ideales e intereses.

Dejar actuar a otros

- Generar confianza y colaboración.
- Dar Empowerment a la gente, darles libertad, tareas desafiantes y proveerles soporte

Mostrar el Camino

- Dar el ejemplo, que el accionar sea consistente con los valores de los seguidores.
- Obtener pequeños triunfos que permitan generar compromiso y promuevan el crecimiento.

Motivar desde el corazón.

- Reconocer logros individuales consistentes con el logro mayor
- Celebrar los logros del equipo[27]

- **Robert Katz**

Katz plantea que los directivos de todos los niveles deben disponer de tres tipos de habilidades básicas: las capacidades humanas, las técnicas y, fundamentalmente, la capacidad intelectual que le permita ver la empresa como una globalidad. Además, establece un orden jerárquico de las más básicas, capacidades técnicas, a las más complejas, capacidades conceptuales.

Habilidad técnica: [28]

Conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

[27] KOUZES J. POSNER B. (1955). ***ñSkill of an Effective Administratorò,*** Harvard Business Review**,** enero-febrero
[28] KATZ R. (1995). ***Leadership Challenge.***

Habilidad humanística:

Capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual:

Capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

> Las capacidades conceptuales o intelectuales se desarrollan a través de una comprensión de la situación en su conjunto, de la naturaleza de los problemas y su complejidad. Las capacidades humanas son de carácter interpersonal. Dentro de estas estarían las habilidades para seleccionar, desarrollar, motivar, liderar, decidir, controlar y comprobar la ejecución. En esencia, implica ser capaz de trabajar a través de la gente para conseguir los objetivos organizacionales. Por último, se requieren capacidades técnicas para incorporar experiencia y conocimientos al área concreta de trabajo, una comprensión del ambiente de gestión y los métodos y técnicas que se necesitan para desarrollar las tareas. [29]

[29] AGUT S. (1997). [http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0909103-120209//agut.pdf], **Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas**.

Gráfico 12



Fuente y Elaboración: Desarrollo de habilidades gerenciales MD06

El gráfico anterior muestra que los supervisores, por lo general, poseen habilidades técnicas, mientras que las habilidades humanas prevalecen en los jefes de Área y por último las habilidades conceptuales se pueden apreciar en los gerentes generales. Esta tendencia se da, básicamente por la formación y nivel académico que tienen los profesionales dentro de una organización.

- **Henry Mintzbert**

Mintzberg realizó un estudio en donde contó con la ayuda de cinco directores ejecutivos en activo, descubrió que estos gerentes emprendían un sinnúmero de actividades diversas, sin patrones y de corta duración.

Después del resultado obtenido en su estudio, presentó un esquema de categorías, en donde definió la labor de los gerentes, basado en sus labores reales.

Cuadro 7



Fuente: Desarrollo MD06

Papeles interpersonales: Es preciso que todos los directivos desempeñen tareas que son de naturaleza ceremonial y simbólica: los papeles interpersonales. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas el día de la graduación, o el supervisor de una fábrica guía a un grupo de estudiantes de secundaria por un recorrido a la planta, está representando el papel de figura destacada. Todos los gerentes desempeñan el papel de líder. Este papel comprende contratar, entrenar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer papel en el agrupamiento interpersonal es el papel de enlace. Mintzberg detalla esta actividad como el establecimiento de contactos externos que proporcionan información al gerente. Estas fuentes externas son individuos o grupos fuera de la unidad del gerente y pueden estar dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de recursos humanos de la misma empresa, establece una relación de enlace interno. Cuando dicho gerente se entrevista con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación de mercadotecnia comercial, establece una relación de enlace externa.

Papeles de información: Todos los gerentes desempeñan papeles de información como recibir y recolectar información de organizaciones e instituciones fuera de las propias. De manera global, lo realizan mediante la lectura de revistas y hablando con otros para enterarse de cambios en los gustos del consumidor, lo que los competidores proyectan hacer, etcétera. Mintzberg nombró a esto el papel de monitor. Los gerentes

también actúan como conductos para transmitir información entre los miembros de la organización. Este es el papel de diseminador. Cuando representan a la empresa en el exterior, también desempeñan el papel de portavoz.

Papeles de decisión: Giran en torno a la toma de decisiones. Como empresarios, los gerentes inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarían el desempeño de su organización. Como mediadores en problemas inesperados, los gerentes emprenden acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como dirigente de recursos, los administradores son responsables de asignar recursos humanos, materiales y monetarios. Finalmente, se desempeñan como negociadores cuando discuten y pactan con otros grupos a fin de obtener ventajas para sus propias unidades.[30]

- **Sims y Lorenzi; Hall**

Las habilidades de autoadministración del propio trabajo que están dentro de las habilidades gerenciales, se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como

[30] Cfr. ROBBINS S., COULTER M., 1996, Op. Cit. p.13.

la capacidad de trabajar en función de metas impuestas por la misma persona, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el monitoreo propio o auto-observación y el autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales. Por ejemplo, la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de auto-controlar sus respuestas emocionales más espontáneas[31].

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

El país y en sí, la sociedad está en manos de instituciones y organizaciones especializadas para ñproveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos; los gerentes. Son ellos quienes asignan los recursos de la sociedad a objetivos distintosò (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994).

[31] Cfr. RAINERI A., (1998). ñ**Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chileò**. Revista ABANTE. Volumen 1, p. 226.

Desarrollo Organizativo es el área del cambio organizativo que tiene como meta la mejora del funcionamiento social de las organizaciones. El DO es un subgrupo de estrategias de cambio organizativo que usa el conocimiento de las ciencias del comportamiento para intervenir de manera planificada en procesos organizativos con el objetivo de incrementar la salud y la eficacia organizativa. Los objetivos del DO son la mejora de la comunicación entre trabajadores, el desarrollo de normas de confianza y aceptación, y el avance hacia la colaboración y el consenso.[32]

El Desarrollo Organizacional está encaminado a analizar oportunidades y problemas específicos en una organización, convirtiéndose en una estrategia de cambio, creando elementos necesarios para competir en el medio global.

Las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional se relacionan altamente, ya que es el gerente el encargado de enfocar su trabajo y apoyar al desarrollo organizacional de la empresa. Esta es la principal razón por la que la mayoría de las empresas quieren alcanzar la calidad total, buscando primero la calidad de sus personas, de sus colaboradores y hacen que éstas tengan un buen desarrollo dentro de la empresa para que estén satisfechas y comprometidas con la misma.

[32]Cfr. Gales L., Anthony W., Hodge B. (2004). ***Teoría de la organización un enfoque estratégico***. España: Pearson Educación. p. 379.

El tener conocimiento acerca de las habilidades gerenciales dentro de una organización puede permitir que los gerentes entiendan y manejen de mejor manera procesos básicos en un contexto determinado, desarrollando al mismo tiempo acciones concretas. El rendimiento de un ejecutivo pasa por los conocimientos, pero también por una serie de actitudes, creencias y conductas que es preciso identificar en cada organización, ya que éstas constituyen elementos esenciales en la gestión de recursos humanos para lograr que las organizaciones se desarrollen y alcancen desempeños que respondan rápidamente a los cambios del mundo actual, lo que hace que los gerentes estén dispuestos a asumir desafíos.

4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Existen varios métodos y modelos para evaluar las habilidades gerenciales dentro de una organización, sin duda, el método más frecuente de evaluación es la realización de encuestas a ejecutivos de diferentes niveles de los sectores industriales.

Peter Drucker (1997), señala que los métodos de evaluación de habilidades gerenciales más habituales son:

- Observación del rendimiento
- Pruebas de habilidades
- Ejercicios de simulación
- Realización de un proyecto o tarea
- Preguntas orales
- Examen escrito
- Preguntas de selección múltiple

Albers (1997) menciona que las cualidades de los gerentes exitosos no pueden considerarse como universales o absolutas, puesto que muchas pueden aplicarse, o no, de acuerdo a determinadas circunstancias específicas.

Richard Boyatzis desarrolló un modelo en 1982. Agrupó las habilidades gerenciales en grandes conjuntos, como lo podemos observar en el siguiente cuadro:

Cuadro 8

UN MODELO GENÉRICO DE COMPETENCIAS GERENCIALES
(Elaborado por Richard Boyatzis)

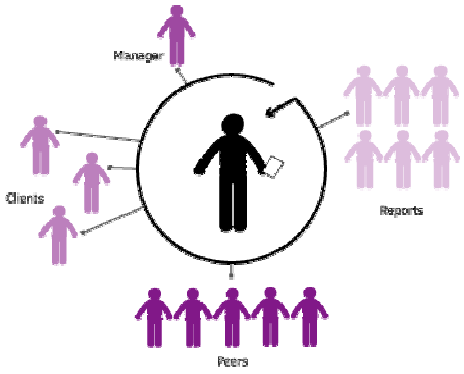
Cluster:	**Competencias**
1.-Gestión y acción por objetivos	Orientación a la eficiencia, proactivo, uso de los conceptos para fines de diagnóstico, consideraciones por los impactos
2.-Liderazgo	Confianza en sí mismo, presentaciones orales, conceptualización, pensamiento lógico (*)
3.-Gestión de Recursos Humanos	Uso de poder/potencias socializadas, gestión de proceso grupales, comentarios o referencias hacia las personas (*), autoevaluación/crítica precisa (*)
4.-Dirigir subordinados	Uso del poder unilateral (*), desarrollar a terceros (*), espontaneidad (*)
5.-Enfocar a otras personas	Objetividad porcentual, autocontrol, persistencia y adaptabilidad

(*) Competencias mínimas.
Fuente: Adams, K. (1995/1996)

Un procedimiento que se ha utilizado con éxito en años recientes para evaluar las competencias, es la ñEvaluación 360 gradosò [33]. 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.

[33] Cfr. Cardona P, (2003), [http://www.strategylinksolutions.com/peoplelink/notilink/articulos/competencias.pdf]. ***Desarrollo y evaluación de competencias gerenciales***. Pág. 7

Gráfico 13



Fuente: Blog de Actualidad económica, social y empresarial
Elaboración: José Ramón Romero

Para evaluar habilidades en el lugar de trabajo, Hager[34] identifica tres principios:

a) Seleccionar los métodos directamente relacionados y los más relevantes para el tipo de desempeño a evaluar, los mismos que pueden ser: pruebas de habilidades, observación directa y evidencias de aprendizaje previo.

b) Se recomienda utilizar una mezcla de métodos que permitan la inferencia de habilidades, especialmente cuando sea estrecha la base de evidencias, ya que mientras más estrecha sea ésta menos generalizable serán los resultados para el desempeño de otras tareas.

[34] HAGER P., (1995) **Manangement Decisions and Evaluation**, Prentice Hall, U.S.A.

c) Para poder cubrir varios elementos de competencia, conviene utilizar métodos integrados de evaluación, es decir combinación de técnicas, habilidades, resolución de problemas.

Los modelos han desarrollado diversos métodos de medida: desde los que utilizan una misma escala para todos los componentes hasta aquellos que utilizan distintas escalas para cada una de las competencias.

4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

Aplicar un sistema de competencia laboral es una alternativa para estimular la educación y formación que vaya encaminada a encontrar un equilibrio entre las necesidades de las personas, empresas y la sociedad.

Entre las habilidades transversales entre sectores y ramas de actividad (Cross-Occupational Competences), tenemos tres fundamentos básicos[35].

[35] Mertens, L. ***Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos***. Montevideo: Cinterfor, 1996.

Habilidades básicas: lectura; redacción; aritmética y matemática; expresión y capacidad de escuchar.

Aptitudes analíticas: pensar creativamente; tomar decisiones; solucionar problemas; procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información; saber aprender y razonar.

Cualidades personales: responsabilidad; autoestima; sociabilidad; gestión personal; integridad y honestidad.

Cinco competencias:

Gestión de recursos: tiempo; dinero; materiales y distribución; personal.

Relaciones interpersonales: participa como miembro de un equipo; enseña a otros; servicio a clientes/consumidores; despliega liderazgo; sabe negociar y trabajar con personalidades diversas.

Gestión de información: busca y evalúa información; organiza y mantiene los sistemas de información; interpreta y comunica información; usa computadoras para procesar información.

Comprensión sistémica: comprende interpelaciones complejas; entiende sistemas; monitorea y corrige desempeño; mejora o diseña sistemas.

Dominación tecnológica: selecciona tecnologías; aplica tecnología en la tarea; da mantenimiento y repara a equipos.

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales

Es necesario mencionar qué tan importante es estudiar y desarrollar las habilidades que poseen los gerentes de las empresas. Muchos hacen hincapié en este tema, debido a las exigencias del mercado, el mismo que cada vez va cambiando y se internacionaliza.

La importancia de las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado debido al cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad debido al fenómeno de la

globalización y al nuevo concepto de empresa orientada hacia el cliente, es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los gerentes hace necesario la realización de análisis que permitan conocer las habilidades gerenciales, presentes en la actualidad.[36]

Los administradores deben poseer ciertas habilidades para ser eficientes en sus cargos, la importancia de estas destrezas, aptitudes o habilidades varían de acuerdo con el nivel gerencial que ocupen dentro de la compañía.

En otras palabras los administradores deben de ser capaces de detectar los problemas analizar sus situaciones más complejas y resolverlos sacando provecho de todas las oportunidades que presenten, deben de rastrear el medio ambiente e identificar, mediante proceso racional, los factores que obstruyen el camino de las oportunidades. De esta manera las aptitudes analíticas deben de emplearse para detectar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y después satisfacerlas con productos y servicios. Está ampliamente demostrado que este enfoque de búsqueda de oportunidades puede significar el éxito de la empresa. [37]

[36] CAMPOMANES C. (2002). [http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf]. **Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera.**
[37] [http://html.rincondelvago.com/manual-de-organizacion-y-procedimientos.html]. **Manual de organización y procedimientos.**

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quién es Edgar H. Schein?

Debido a que el estudio se basa en los conocimientos de este autor, es importante saber su biografía, para tener una clara percepción de su teoría.

Nació en Estados Unidos en el año de 1928, Edgar Henry Schein, un profesor de la Sloan School del MIT en la gestión, ha hecho una marca de renombre en el ámbito de desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo desarrollo de las carreras, proceso de consulta del grupo, y la cultura organizacional[38].

Schein se graduó como psicólogo social, trabajo cerca con Douglas Mc Grego, esto le ha permitido familiarizarse con los procesos de cambio organizacional. Sus vivencias y experiencias las transformo en escritos.

[38] Cfr. Enciclopedia Wikipedia (2009). [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein&ei=ePEGTP-WL8H-8Aa6ocDyCw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CBwQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dedgar%2Bschein%26hl%3Des%26prmd%3Db]. **Edgar Schein.**

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Schein estudió en 1949 un masterado en psicología en la Universidad de Stanford, además realizó sus estudios en la Universidad de Harvard en el año de 1952, en el cual obtuvo un Ph. D en psicología social. Con referencia a las publicaciones que ha realizado este autor, podemos nombrar algunas como: ñLavado de cerebro en la sociedad modernaò (1959), ñLa persuasión coercitiva: A-psicológica análisis socio del "lavado de cerebro" de los prisioneros civiles de América por los comunistas chinosò (1961), ñPsicología de las Organizacionesò (1980), ñCultura Organizacional y Liderazgoò (1985), ñProceso de Consulta Revisitedò (1999). Cabe mencionar que Edgar Schein ha recibido varios premios[39].

4.3.3 Habilidades Propuestas:

Schein considera centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos las siguientes habilidades que categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades

[39]Cfr. Enciclopedia Wikipedia (2009). [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein&ei=ePEGTP-WL8H-8Aa6ocDyCw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CBwQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Dedgar%2Bschein%26hl%3Des%26prmd%3Db]. **Edgar Schein.**

emocionales. De acuerdo con Schein, los ejecutivos requieren del dominio de estas habilidades para poder analizar su entorno, tomar decisiones y relacionarse con otros actores internos y externos de la organización.

- **Habilidades Analíticas**

  El primer grupo de habilidades identificadas por Schein son las habilidades analíticas. Estas representan a las habilidades intelectuales que son necesarias para realizar efectivamente un compromiso gerencial. La habilidad para obtener información relevante, evaluar alternativas, tomar decisiones, identificar problemas son algunos ejemplos dentro de este grupo. Las sub-habilidades pertenecientes a este conjunto se definen a continuación:

  - **Aprendizaje Continuo**

    Un administrador debe aprender rápidamente a partir de la experiencia valorando su entorno y llevando a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros. La experiencia obtenida a lo largo de la vida de un administrador, sin duda, será la mejor manera de saber actuar ante cualquier situación.

- **Capacidad para obtener información relevante**

  Esta sub-habilidad puede ser desarrollada cuando el gerente sabe distinguir la información relevante de la menos importante para resolver problemas e identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización, por ejemplo información valiosa de otras organizaciones para realizar un benchmarking.

- **Visión Prospectiva**

  Esta habilidad se identifica si un gerente detecta las oportunidades y amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de su organización, y por lo general, no suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

- **Autoevaluación**

  Esta habilidad implica examinar en forma sistemática los resultados de la organización y contrastarlos con un modelo de excelencia para tomar decisiones, además, es capaz de analizar a profundidad los resultados de la

organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.

- **Evaluación de alternativas**

Se trata de la habilidad de identificar problemas en situaciones complicadas y confusas organizando las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.

- **Toma de decisiones**

Tomar decisiones independientemente de la opinión de otras personas a la vez que sus decisiones apuntan siempre a la consecución de los objetivos.

- **Capacidad de decisión**

Para desarrollar esta habilidad un administrador debe caracterizarse por analizar todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones y considerar las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.

- **Configuración y abstracción de situaciones**

  Esta habilidad se refiere a considerar de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación y a su vez, analizar cada situación como única.

- **Identificación de problemas**

  Tener la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas, además, identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.

- **Creatividad e Ingenio**

  El desarrollo de esta habilidad implica introducir cambios que impacten positivamente en los resultados y cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.

- **Habilidades Emocionales**

  El segundo grupo que describe Schein son las habilidades emocionales. Estas son el conjunto de habilidades que usan las

personas para enfrentar temas difíciles con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización. A continuación se detallan las sub-habilidades pertenecientes a este grupo:

- **Humildad y sencillez**

  Se considera cuando un gerente no se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos, y a su vez estimula a la gente a actuar con sencillez y humildad.

- **Sociabilidad**

  El gerente debe generar relaciones productivas en la organización, y establecer adecuadas relaciones con redes complejas de personas.

- **Responsabilidad Social**

  Como gerente promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar acciones con Responsabilidad Social Empresarial y pone en práctica en la empresa políticas sobre este asunto.

- **Adaptación al cambio**

El gerente debe transmitir una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales, al mismo tiempo que acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.

- **Resiliencia**

Esta habilidad se refiere a la capacidad que tiene una persona de recuperarse ante la adversidad para seguir proyectando el futuro, por lo mismo, un gerente debe estar en capacidad de transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización sin que las situaciones de crisis y cambios abruptos lo paralicen.

- **Empatía**

Esta habilidad existe cuando el gerente es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente, además, siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.

- **Capacidad para despedir personas**

  Esta habilidad requiere que un gerente comunique los despidos sin atentar a la dignidad personal siempre tomando en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.

- **Adaptabilidad**

  El gerente debe aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas de una manera ágil, evitando en lo posible el incomodarse al afrontar situaciones desconocidas.

- **Seguridad**

  Esta habilidad se da cuando el gerente se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas y actúa con convicción en toda situación a pesar de los altos niveles de presión por parte de otras personas.

- **Tolerancia al riesgo**

  Se da cuando un administrador acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto y, a su

vez, da paso a situaciones de riegos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.

- **Habilidades de Motivación y Valores**

La tercera de estas áreas se refiere a la presencia de aspectos motivacionales y de valores adecuados para ejercer un cargo gerencial. 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. Las sub-habilidades se detallan a continuación para tener un mejor conocimiento de este grupo de habilidades:

- **Autoconfianza**

El gerente debe evidenciar seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas, y también sostener sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.

- **Responsabilidad**

  Esta habilidad hace referencia a que el gerente demuestre una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado y se preocupa por las tereas por encima de sus propios intereses.

- **Compromiso con la organización**

  El administrador debe involucrarse en la consecución de los objetivos empresariales y retribuir el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso de grupo.

- **Asunción de Riesgos**

  El directivo debe alentar a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles, además que, debe aceptar tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.

- **Orientación al logro**

Esta habilidad se expresa en el gerente mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos y realizando de manera única y excepcional el trabajo, a la vez que, orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

- **Orientación al crecimiento personal**

Mediante esta habilidad el gerente estimula a las personas a desarrollar sus capacidades y da apertura al crecimiento de su personal.

- **Pensamiento estratégico**

Esta habilidad se refiere a evaluar escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, al mismo tiempo, manteniendo alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.

- **Orientación al éxito**

  Esta habilidad representa la búsqueda de superación de estándares de excelencia con las acciones aceptando metas retadoras orientadas a su autorrealización.

- **Orientación a la supervisión y control**

  El gerente debe favorecer la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por sí solos propiciando actividades de trabajo auto dirigidos.

- **Liderazgo**

  Esta habilidad aparece cuando el gerente orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.

- **Habilidades Interpersonales**

  El último grupo de habilidades identificadas por Schein 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.

- **Confianza con colaboradores**

  Es importante para el desarrollo adecuado de habilidades, que el gerente propicie la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza creando un ambiente que facilite las relaciones abiertas con sus colaboradores.

- **Sentido de efectividad**

  Con esta habilidad el gerente verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos alineando a los colaboradores con los objetivos de la organización.

- **Confianza con compañeros**

  El gerente debe de propiciar relaciones de confianza con sus compañeros y compartir con ellos información valiosa.

- **Comunicación efectiva**

  Es fundamental que el gerente comunique sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva, mostrando sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.

- **Diagnóstico de equipo**

  Se da cuando el ejecutivo percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores, además que, maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.

- **Influencia e impacto con colaboradores**

  A un directivo eficaz no le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores logrando que respondan positivamente a sus planteamientos.

- **Trabajo en equipo**

El directivo genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares ofreciendo directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.

- **Facilitador**

Para desarrollar esta habilidad, el gerente debe orientar a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo realizando actividades para potenciar sus habilidades.

- **Desarrollo de personas**

El ejecutivo debe desarrollar oportunidades de crecimiento para sus colaboradores generando redes de contacto para compartir la información y el conocimiento.

- **Selección efectiva de colaboradores**

Se da cuando el gerente aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse, de esta manera podrá delegar su trabajo tomando en cuenta las capacidades de los demás.

Estas cuatro áreas de habilidades descritas por Schein, críticas para el desempeño de cargos ejecutivos son las habilidades que les permiten a éstos enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS SUBSECTOR ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ, Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARES; ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.; DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS, PRODUCCIÓN DE ALCOHOL ETÍLICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS EN LAS PYMES DE QUITO.

Los estudios acerca de habilidades gerenciales son escasos en nuestro medio, es por ello que en este capítulo se pretende analizar el perfil de los gerentes que ocupan estos cargos en las PYMES, presentar los resultados de las encuestas y las comparaciones con lo planteado por Edgar Schein.

A continuación se realiza una descripción acerca de las características de los ejecutivos encuestados. Este es un resumen general referente al nivel jerárquico, género, rango de edad, años de experiencia, formación académica, perfil profesional y áreas de interés para futuras capacitaciones.

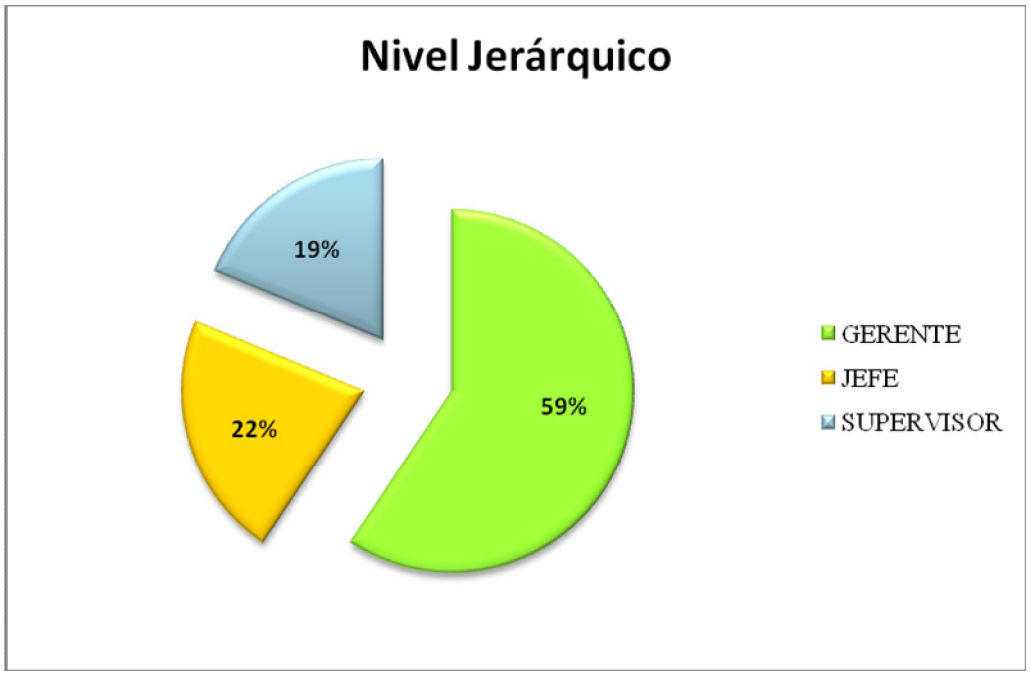
CUADRO 9	Porcentaje	Número
NIVEL JERÁRQUICO		
Gerente	59%	19
Jefe	22%	7
Supervisor	19%	6
Total	100%	32
GÉNERO		
Masculino	66%	21
Femenino	34%	11
Total	100%	32
RANGO DE EDAD		
23 - 30 años	44%	14
31 - 40 años	25%	8
41 - 49 años	16%	5
50 años o más	16%	5
Total	100%	32
AÑOS DE EXPERIENCIA		
0 - 3 años	19%	6
4 - 7 años	38%	12
Más de 8 años	44%	14
Total	100%	32
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Posgrados	6%	2
Egresado o graduado de universidad	69%	22
Bachillerato	19%	6
Tecnología	3%	1
Otros	3%	1
Total	100%	32
PERFIL PROFESIONAL		
Administrador de empresas - MBA	16%	5
CPA - Finanzas y tributación	22%	7

Ingeniería	31%	10
Técnico	16%	5
Otros	16%	5
Total	100%	32
ÁREAS FUTURAS CAPACITACIONES		
GERENTES		
Técnica propia del negocio	42%	8
Venta y servicios al cliente	21%	4
Financiera, contable, tributario	21%	4
Computacional	5%	1
Administrativa	5%	1
Responsabilidad social	5%	1
Total	100%	19
JEFES		
Técnica propia del negocio	57%	4
Financiera, contable, tributario	29%	2
Administrativa	14%	1
Total	100%	7
SUPERVISORES		
Técnica propia del negocio	50%	3
Financiera, contable, tributario	33%	2
Responsabilidad social	17%	1
Total	100%	6

Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

En el gráfico siguiente se puede observar que sobresalen los ejecutivos de primer nivel dentro de esta investigación, esto se da debido a la estructura de las organizaciones, ya que son de tamaño mediano y pequeño. Este tipo de empresas generalmente son familiares, en donde el propietario es el encargado de administrar toda la compañía.

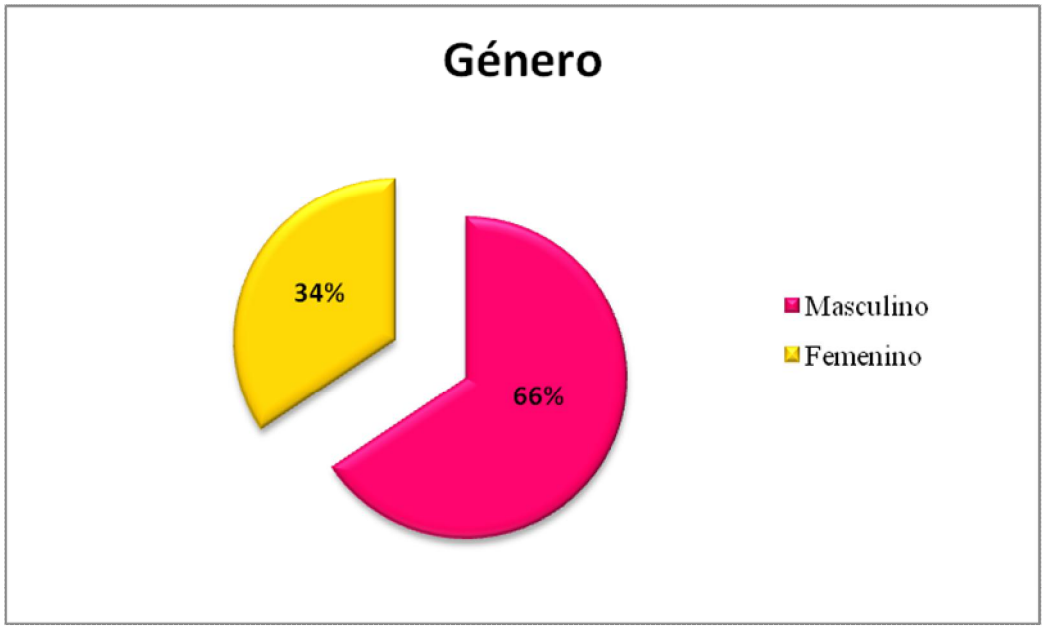
Gráfico 14



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

En el siguiente gráfico los resultados indican que el género masculino conforma la mayor parte del total de encuestados, sin embargo, cabe mencionar que en la actualidad el género femenino se va posicionando cada vez más en las empresas ecuatorianas. Las mujeres ejercen posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones, saben que deben actuar con una lógica corporativa.

Gráfico 15

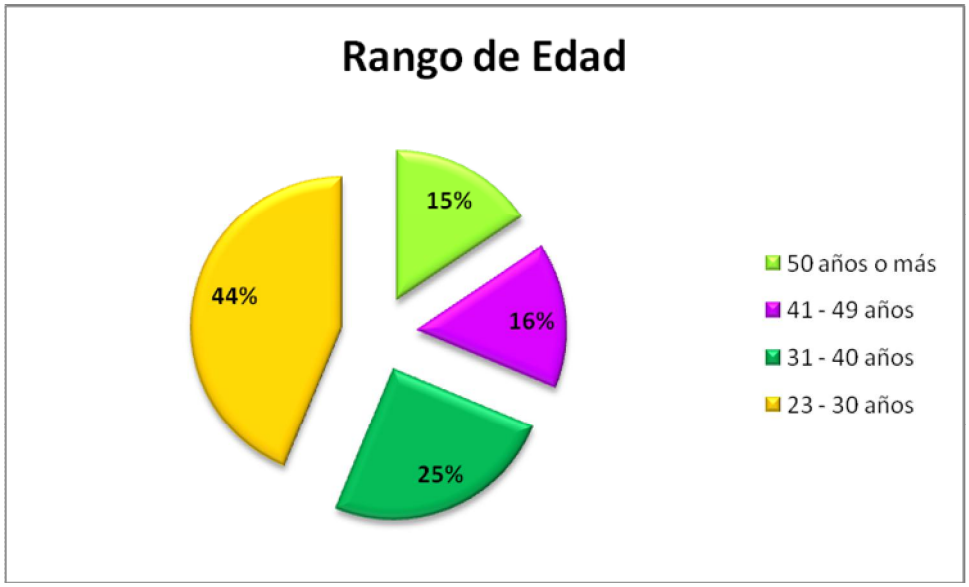


Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

El rango de edad de los encuestados es un factor importante que se ha considerado y mediante el siguiente gráfico se puede concluir que la mayoría se encuentra entre los 23 ï 30 años, seguido por los 31 ï 40, lo cual nos lleva a pensar que los jóvenes están

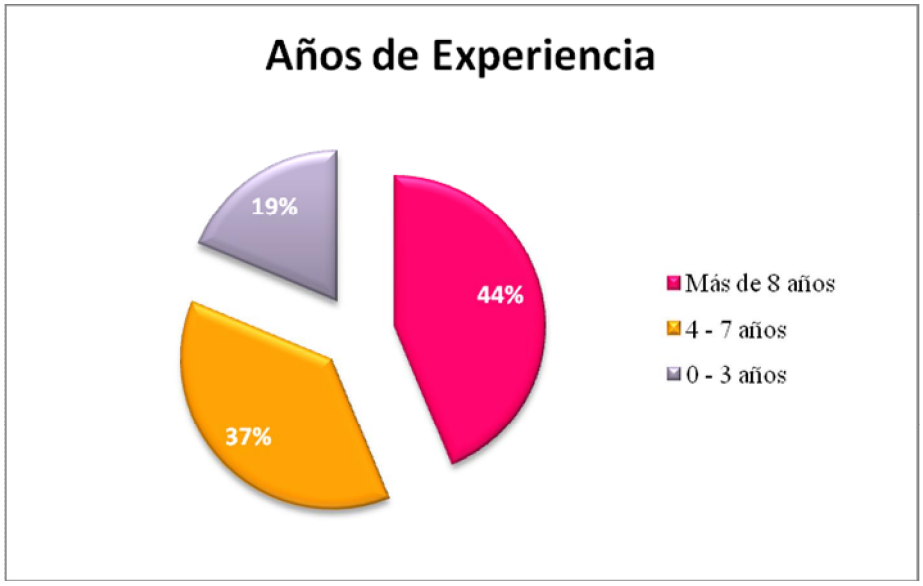
capacitados para emprender negocios y esto también se puede apreciar en los años de experiencia que tienen los encuestados.

Gráfico 16



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

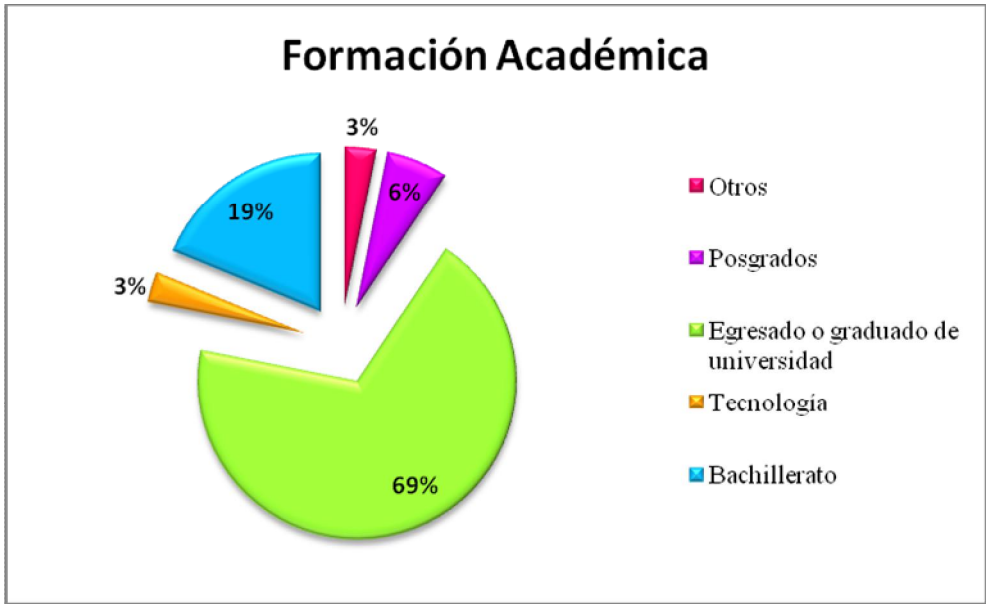
Gráfico 17



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

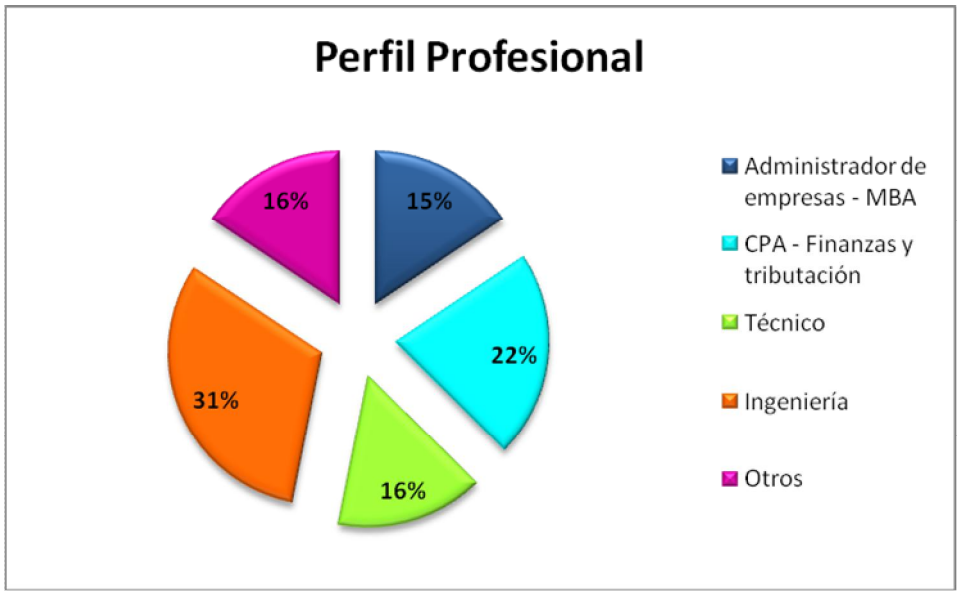
En cuanto a la formación academica de los ejecutivos y su perfil profesional, se puede observar que la mayoría son egresados de la universidad y que están profesionalmente apegados a la rama de Contabilidad, Tributacion y Finanzas y también a la Ingeniería en la que se especializaron.

Gráfico 18



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

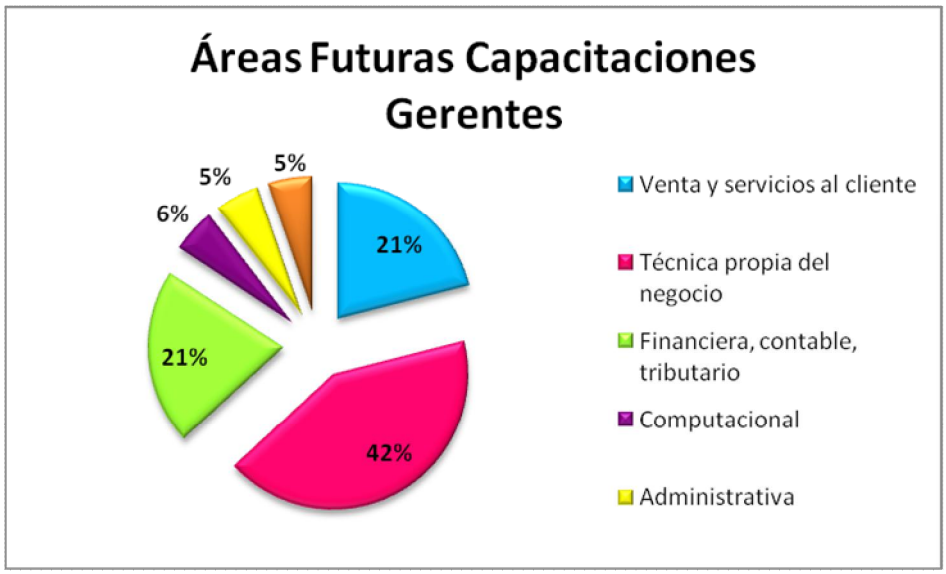
Gráfico 19



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

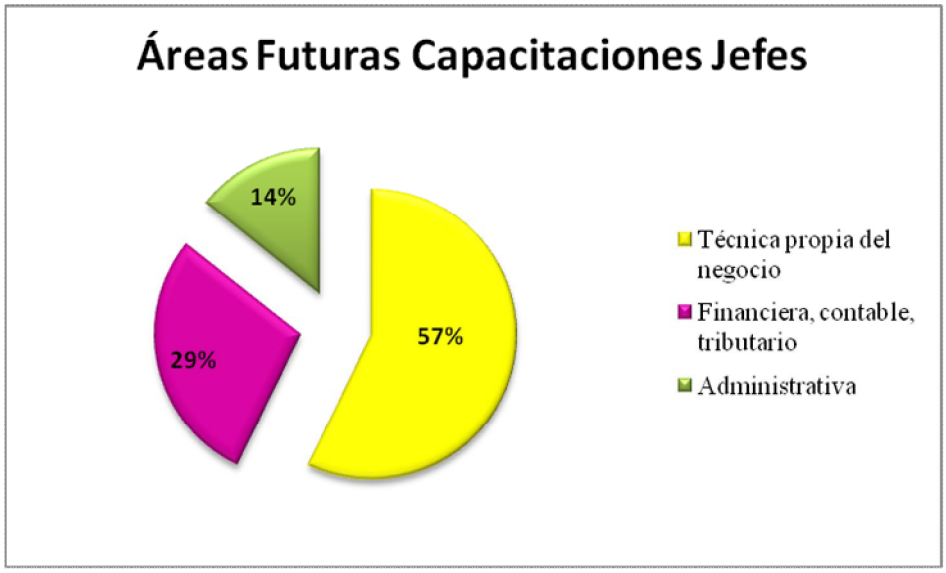
En lo que a futuras capacitaciones se refiere, la inclinación de los gerentes, jefes y supervisores está en aprender acerca del negocio en el que se encuentran; lo que ayuda a concluir que los ejecutivos buscan la especialización para poder competir a nivel nacional e internacional.

Gráfico 20



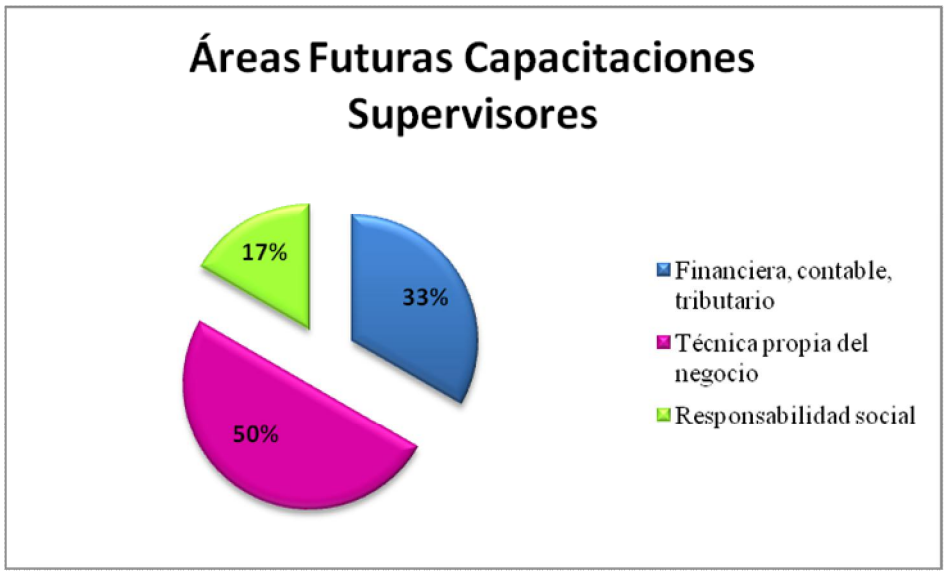
Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Gráfico 21



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Gráfico 22



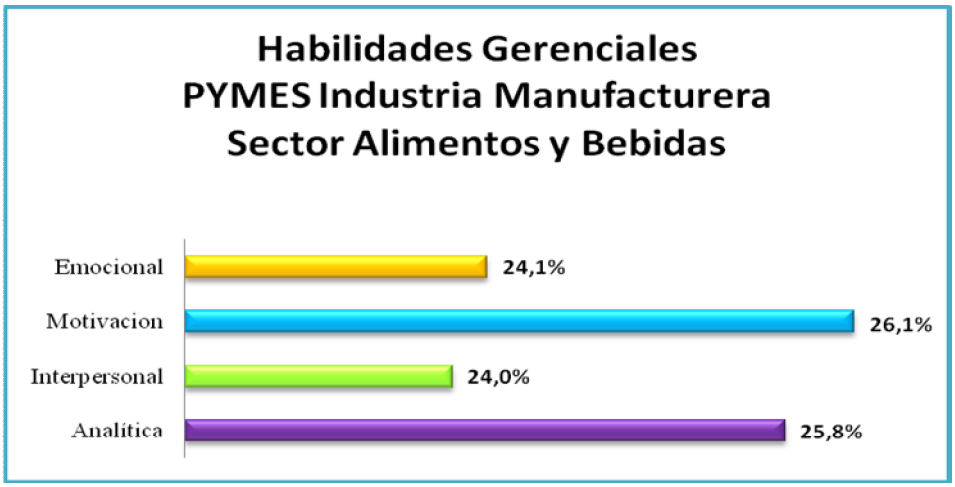
Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.1 Identificación de Habilidades

Mediante la encuesta a los Gerentes de las empresas del Sector de Alimentos y Bebidas y subsectores estudiados, se pudieron identificar las habilidades que poseen o que carecen, en base al estudio de Egdar Schein.

En el siguiente gráfico se puede observar de manera general las cuatro habilidades globales en las cuales se enfoca este estudio, las Habilidades Motivacionales y de Valores tienen un 26%, por lo que se puede decir que esta habilidad predomina entre los gerentes encuestados, seguido por las Habilidades Analíticas y con menor porcentaje las Habilidades Emocionales e Interpersonales.

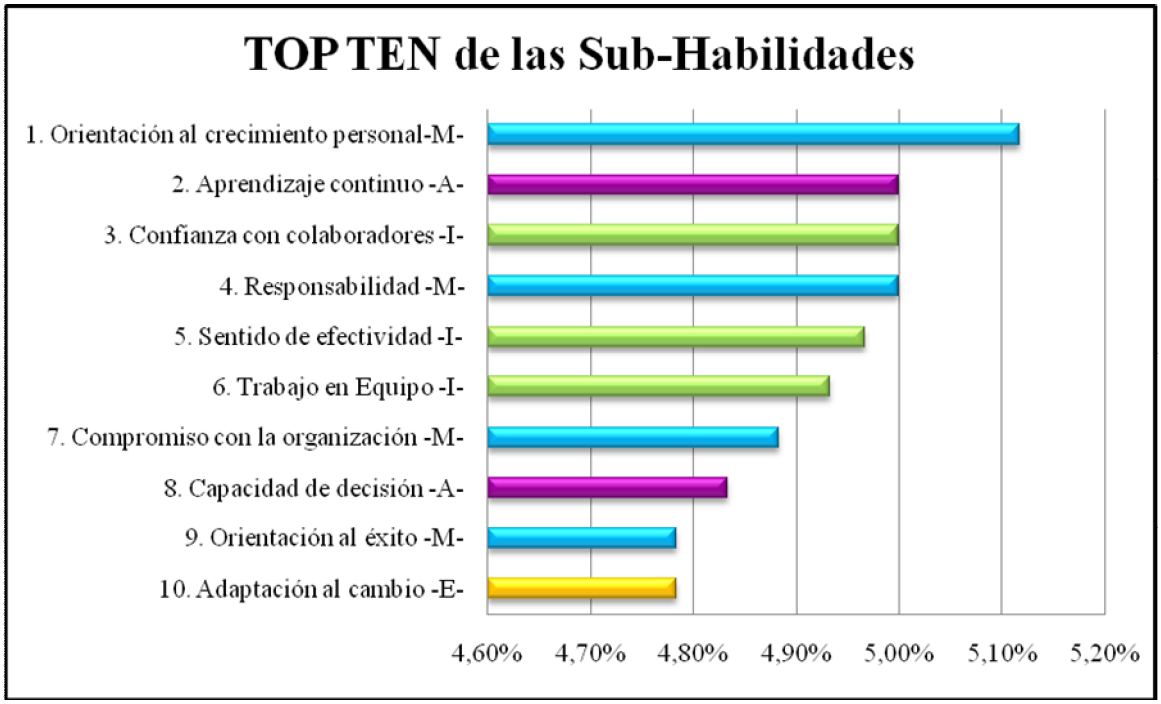
Gráfico 23



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Además es importante observar el top ten de las sub-habilidades planteadas, como indica el siguiente gráfico:

Gráfico 24



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Al observar el gráfico anterior de manera global se observa que la mayoría de sub-habilidades forman parte del grupo de Habilidades Motivacionales y de Valores.

Es importante también observar el comportamiento de las 3 sub-habilidades más representativas por cada habilidad, como se muestra a continuación:

Gráfico 25



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Vale recalcar que dentro de cada Habilidad existen 10 sub-habilidades que las definen. Éste gráfico nos muestra las 3 principales sub-habilidades dentro de cada grupo de habilidades, así como se detalla a continuación:

- Habilidad Motivación y Valores:

1. Orientación al crecimiento personal

2. Responsabilidad
3. Compromiso con la organización

- Habilidad Analítica:

1. Aprendizaje continuo
2. Capacidad de decisión
3. Visión prospectiva

- Habilidad Emocional:

1. Adaptación al cambio
2. Responsabilidad social
3. Humildad y sencillez

- Habilidad Interpersonal:

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

5.1.1Motivación y Valores

Los resultados obtenidos para este grupo de habilidades son:

Gráfico 26



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Este gráfico muestra las habilidades motivacionales y de valores, en el cual la orientación al crecimiento personal y la responsabilidad predominan, lo que significa que los gerentes estimulan a las personas a desarrollar sus capacidades y no obstaculizan las oportunidades de crecimiento de su personal, además que evidencian una actitud comprometida con las tareas en las que están

involucrados y se preocupan por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.

En orden de puntaje, las subhabilidades principales son:

1. Orientación al crecimiento personal
2. Responsabilidad
3. Compromiso con la organización
4. Orientación al éxito

En un grado menor de importancia están:

5. Autoconfianza
6. Asunción de Riesgos
7. Orientación al logro
8. Orientación a la supervisión y el control
9. Pensamiento estratégico
10. Liderazgo

Cada una de las sub-habilidades de motivación y valores propuestas por Edgar Schein se resume en dos preguntas como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 10

SUBHABILIDADES MOTIVACIONALES Y DE VALORES:	
1.	Autoconfianza
	Evidencia seguridad en sí mismo para asumir situaciones complejas.
	Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio, en situaciones fuera de su cotidianidad.
2.	Responsabilidad
	Demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado.
	Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.
3.	Compromiso con la organización
	Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.
	Retribuye el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y compromiso del grupo.
4.	Asunción de Riesgos
	Alienta a su equipo a asumir riesgos en situaciones difíciles.
	Acepta tomar riesgos siempre y cuando con ello se logre una ventaja importante.
5.	Orientación al logro
	Orienta su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.
	Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.
6.	Orientación al crecimiento personal
	Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
	Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.
7.	Pensamiento estratégico
	Evalúa escenarios alternativos y estrategias teniendo en cuenta las amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.
	Mantiene alianzas con clientes, proveedores y competidores a fin de potenciar el negocio.
8.	Orientación al éxito
	Busca superar estándares de excelencia con sus acciones.
	Acepta metas retadoras orientadas a su autorrealización.
9.	Orientación a la supervisión y el control
	Propicia actividades de trabajo auto dirigido.
	Favorece la creatividad de sus colaboradores para que puedan trabajar por si solos.
10.	Liderazgo
	Orienta la acción de su equipo en la dirección necesaria para el logro de objetivos.
	Asume un papel protagónico entre sus compañeros conciliando posiciones.

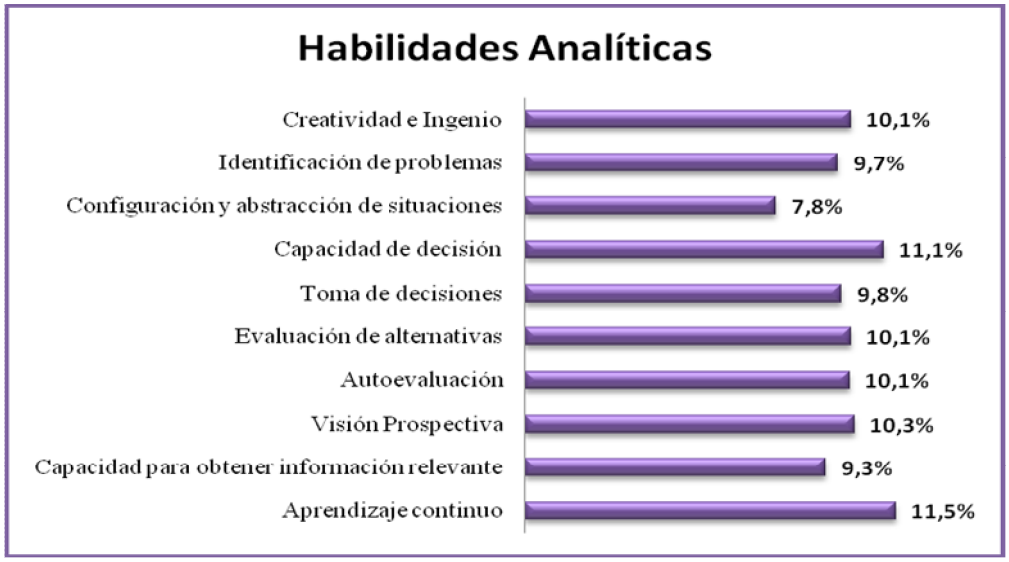
Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.1.2 Habilidades Analíticas

Esta competencia se refiere a la habilidad de identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre.

En el siguiente cuadro los resultados muestran que el aprendizaje continuo es la habilidad que domina entre las personas encuestadas y este indica que los gerentes aprenden rápidamente a partir de la experiencia y valoran su entorno llevando a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros. Cabe mencionar que la configuración y abstracción de situaciones es una habilidad que al parecer carecen la mayoría de encuestados, la misma que hace referencia a considerar de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación y de analizar cada situación como única.

Gráfico 27



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Las 3 sub-habilidades más representativas de este grupo de habilidades son:

1. Aprendizaje continuo
2. Capacidad de decisión
3. Visión Prospectiva

Cabe mencionar que las menos importantes son:

- Identificación de problemas
- Capacidad para obtener información relevante
- Configuración y abstracción de situaciones

Cada una de las sub-habilidades analíticas propuestas por Edgar Schein se resume en dos preguntas como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 11

	SUBHABILIDADES ANALÍTICAS:
1.	Aprendizaje continuo
	Aprende rápidamente a partir de la experiencia.
	Valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.
2.	Capacidad para obtener información relevante
	Distingue la información relevante de la menos importante para resolver problemas.
	Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información valiosa para la organización.
3.	Visión Prospectiva
	Detecta las oportunidades y amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización.
	Suele estar retrasado en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.
4.	Autoevaluación
	Examina en forma sistemática los resultados de la org. y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.
	Analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad.
5.	Evaluación de alternativas
	Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.
	Identifica problemas en situaciones complicadas y confusas.
6.	Toma de decisiones
	Las decisiones tomadas apuntan siempre a la consecución de los objetivos.
	Toma decisiones, independiente de la opinión de otras personas.
7.	Capacidad de decisión
	Considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.
	Analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones.
8.	Configuración y abstracción de situaciones
	Considera de manera aislada cada circunstancia para entender la complejidad de una situación.
	Analiza cada situación como única.
9.	Identificación de problemas
	Tiene la habilidad de abstraer lo sustancial de situaciones complejas.
	Identifica las situaciones complejas y ambiguas que podrían ocasionar problemas dentro de la organización.
10.	Creatividad e Ingenio

	Introduce cambios que impactan positivamente en los resultados.
	Cuando enfrenta situaciones de trabajo presenta soluciones originales.

Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.1.3 Habilidades Interpersonales

Schein indica mediante este grupo, la habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales.

El gráfico indica que la confianza con colaboradores es la habilidad que sobresale, esta muestra que los encuestados propician la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza, además los gerentes crean un ambiente que facilita las relaciones abiertas con sus colaboradores, lo que a la vez está ligado con el trabajo en equipo, gracias a la existencia de dicha confianza en el grupo y al sentido de efectividad, ya que se logra alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización.

Gráfico 28



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Cada una de las sub-habilidades interpersonales propuestas por Edgar Schein se resume en dos preguntas como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 12

SUBHABILIDADES INTERPERSONALES:	
1.	Confianza con colaboradores
	Propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza.
	Crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.
2.	Sentido de efectividad
	Verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.
	Alinea a los colaboradores con los objetivos de la organización.
3.	Confianza con compañeros
	Propicia relaciones de confianza con sus compañeros.
	Comparte información valiosa con sus compañeros.
4.	Comunicación efectiva

	Comunica sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.
	Muestra sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás al expresar sus pensamientos.
5.	Diagnóstico de equipo
	Percibe las situaciones que influyen en las relaciones interpersonales de sus colaboradores.
	Maneja con competencia los procesos de negociación y solución de conflictos entre sus colaboradores.
6.	Influencia e Impacto con colaboradores
	Le resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.
	Logra que sus colaboradores respondan positivamente a sus planteamientos.
7.	Trabajo en Equipo
	Genera un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.
	Ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue.
8.	Facilitador
	Orienta a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo.
	Realiza actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.
9.	Desarrollo de personas
	Genera redes de contactos para compartir la información y el conocimiento con sus colaboradores.
	Desarrolla oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.
10.	Selección efectiva de colaboradores
	Aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse.
	Delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.

Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.1.4 Habilidades Emocionales

La capacidad de ser estimulado por crisis emocionales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenza es parte de lo llamado Habilidades emocionales.

Gráfico 29



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

La adaptación al cambio es la habilidad dominante según los resultados obtenidos, indica que los gerentes aceptan y se enfrentan con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno transmitiendo una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.

Las sub-habilidades encontradas como dominantes son:

1. Adaptación al cambio
2. Responsabilidad Social
3. Tolerancia al riesgo

Cabe recalcar que la empatía tiene un nivel muy bajo, es decir, los ejecutivos no tienen la capacidad para sentir o comprender las emociones y motivaciones de otros como propias, además les cuesta trabajo ceder su posición aún considerándolo conveniente.

Las habilidades emocionales menos relevantes son:

- Adaptabilidad
- Seguridad
- Empatía

A los ejecutivos encuestados les falta desarrollar la Adaptabilidad, ya que les lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas; además se incomodan al enfrentar situaciones desconocidas.

Cada una de las sub-habilidades emocionales propuestas por Edgar Schein se resume en dos preguntas como muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 13

SUBHABILIDADES EMOCIONALES:	
1.	Humildad y sencillez
	Se siente cómodo haciendo gala de sus conocimientos.
	Estimula a su gente a actuar con sencillez y humildad.

2.	Sociabilidad
	Establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas.
	Genera relaciones productivas en la organización.
3.	Responsabilidad Social
	Promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.
	Pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial.
4.	Adaptación al cambio
	Transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
	Acepta y se enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno.
5.	Resiliencia
	Las situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizarlo.
	Tiene dificultad en transformar las amenazas externas en oportunidades personales y para la organización.
6.	Empatía
	Siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.
	Es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente.
7.	Capacidad para despedir personas
	Comunica los despidos sin atentar a la dignidad personal.
	Toma en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados que despide.
8.	Adaptabilidad
	Le lleva tiempo aceptar y acoplarse a nuevas situaciones y personas.
	Le incomoda afrontar situaciones desconocidas.
9.	Seguridad
	Se muestra inequívoco en las disposiciones impartidas.
	Actúa con convicción en toda situación crítica a pesar de altos niveles de presión por parte de otras personas.
10.	Tolerancia al riesgo
	Da paso a situaciones de riegos si hay la posibilidad de contribuir al logro de objetivos.
	Acepta que se ejecute una acción sin tener pleno conocimiento del contexto.

Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.2 Comparación de Habilidades encontradas en el Sector elaboración de productos alimenticios y bebidas Subsector elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz, y productos farináceos similares; elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.;

Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas con las promulgadas por Schein.

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores

Dentro de este conjunto de habilidades, las más importantes que señala Edgar Schein son:

1. Los valores e intereses del cargo u organización,
2. El deseo de obtener logros en su trabajo,
3. El compromiso con la organización y su misión,
4. El grado de dedicación a la carrera y
5. El equilibrio o balance entre los valores e intereses personales

Los resultados obtenidos mediante las encuestas indican que estas sub-habilidades predominan: orientación al crecimiento personal, responsabilidad y compromiso con la organización; estás dos últimas son las que se acercan a lo planteado por Schein; sin embargo, el análisis global obtenido en base a los resultados muestra que las habilidades motivacionales y de valores son las más relevantes entre los ejecutivos encuestados.

Es oportuno mencionar que gracias a la globalización, la cultura organizacional está formando parte importante de las empresas, la misma que incluye la motivación empresarial, la cual estimula al empleado a realizar su trabajo de manera efectiva y a su vez es un valor agregado para la compañía y su desarrollo.

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas

En este grupo, Edgar Schein indica que las más destacadas son: la habilidad para identificar y resolver problemas, la capacidad de conocerse a sí mismo, la capacidad de encontrar diferentes soluciones a diferentes problemas y la capacidad de obtener información.

Al analizar los resultados obtenidos se puede determinar que difieren significativamente; ya que entre los ejecutivos predomina el aprendizaje continuo y la capacidad de decisión, mientras que las destacadas por Schein tienen un nivel bajo, especialmente la identificación de problemas se encuentra en octavo lugar y la capacidad de obtener información en noveno lugar; la única que se acerca es la evaluación de alternativas que ocupa el cuarto lugar.

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

Schein destaca dentro de esta categoría las siguientes sub-habilidades:

1. El desarrollo de un ambiente de colaboración,
2. La comunicación interpersonal y
3. La capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

Los resultados indican que la confianza entre colaboradores y el sentido de efectividad predominan en este grupo; sin embargo, la capacidad de influir en los colaboradores tiene el puntaje más bajo dentro de estas habilidades.

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

Dentro de este grupo, Schein señala como las principales a las siguientes: toma decisiones en forma independiente de las opiniones de otros, la perseverancia, enfrentar temas complejos con componentes de responsabilidad social y resolver situaciones de conflicto dentro de la organización.

Al comparar con las sub-habilidades obtenidas en nuestro estudio, se puede mencionar que la responsabilidad social está dentro de lo que propone Schein y que entre de los ejecutivos encuestados la adaptación al cambio se encuentra encabezando este grupo.

5.3 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector elaboración de productos alimenticios y bebidas, Subsector elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz, y productos farináceos similares; elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.; Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas.

Las habilidades más comunes entre los ejecutivos encuestados de las PYMES se obtuvieron mediante un análisis simple de media aritmética, en donde las sub-habilidades ubicadas por encima de la media se consideraron como habilidades comunes.

En el siguiente cuadro se presenta el listado en orden porcentual de las habilidades más comunes, en el cual, se puede observar que la ñOrientación al crecimiento personalò, sub-habilidad que consta dentro del grupo de habilidades motivacionales, es la más

relevante dentro de toda la investigación; y de manera general se observa también que prevalecen las habilidades del mismo grupo.

Cuadro 14

	SUB-HABILIDADES	P1	P2	
1	Orientación al crecimiento personal-M-	307	2,87%	sobre la media
2	Aprendizaje continuo -A-	300	2,81%	sobre la media
3	Confianza con colaboradores -I-	300	2,81%	sobre la media
4	Responsabilidad -M-	300	2,81%	sobre la media
5	Sentido de efectividad -I-	298	2,79%	sobre la media
6	Trabajo en Equipo -I-	296	2,77%	sobre la media
7	Compromiso con la organización -M-	293	2,74%	sobre la media
8	Capacidad de decisión -A-	290	2,71%	sobre la media
9	Orientación al éxito -M-	287	2,68%	sobre la media
10	Adaptación al cambio -E-	287	2,68%	sobre la media
11	Comunicación efectiva -I-	283	2,65%	sobre la media
12	Autoconfianza -M-	282	2,64%	sobre la media
13	Responsabilidad Social -E-	280	2,62%	sobre la media
14	Asunción de Riesgos -M-	279	2,61%	sobre la media
15	Orientación al logro -M-	277	2,59%	sobre la media
16	Tolerancia al riesgo -E-	276	2,58%	sobre la media
17	Humildad y sencillez -E-	274	2,56%	sobre la media
18	Capacidad para despedir personas -E-	274	2,56%	sobre la media
19	Facilitador -I-	273	2,55%	sobre la media
20	Orientación a la supervisión y control-M-	273	2,55%	sobre la media
21	Selección efectiva de colaboradores -I-	271	2,54%	sobre la media

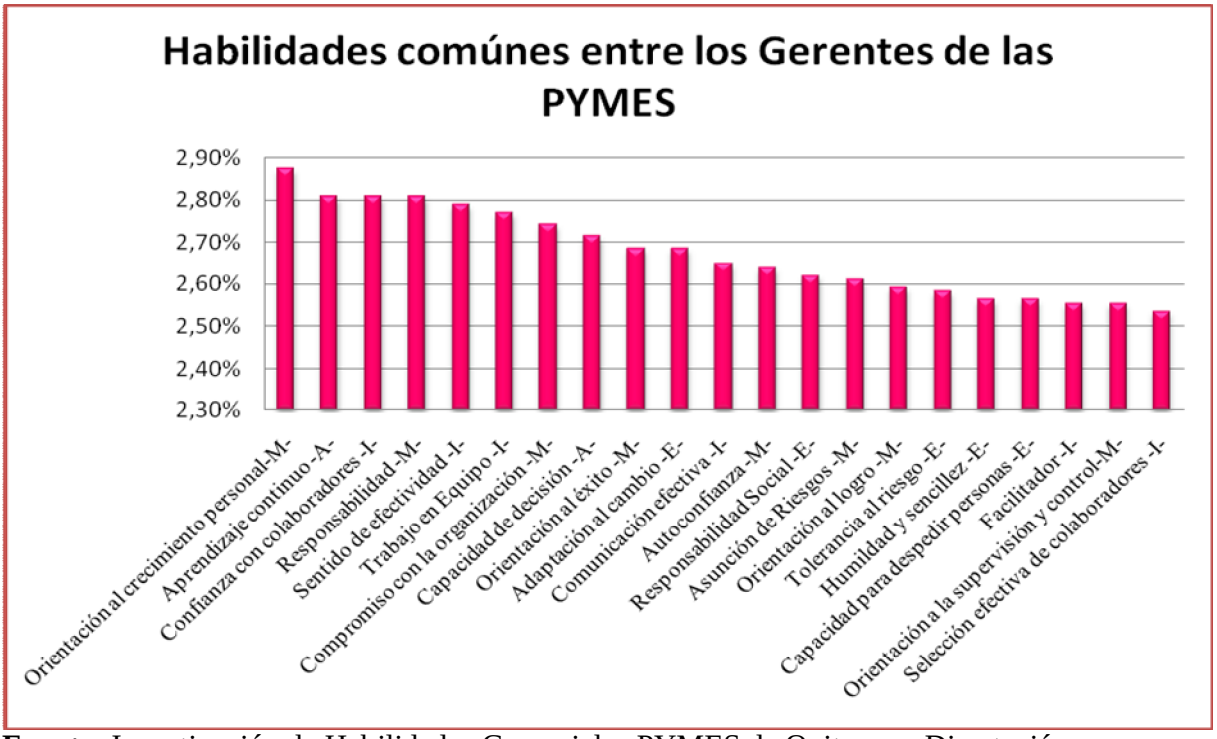
Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

En forma global se puede observar que de las cuarenta sub-habilidades planteadas por Schein en su estudio; un 52.5% se encuentran en los gerentes de las PYMES de la industria y sector investigado.

Como se puede observar en el gráfico, las habilidades más comúnes entre los ejecutivos de las PYMES de la Industria Manufacturera del Sector de Alimentos y Bebidas y subsectores investigados, corresponden a las habilidades motivacionales y de valores estas son; sin embargo, es importante mencionar las 10 sub-habilidades más destacadas:

1. Orientación al crecimiento personal -M-
2. Aprendizaje continuo -A-
3. Confianza con colaboradores -I-
4. Responsabilidad -M-
5. Sentido de efectividad -I-
6. Trabajo en Equipo -I-
7. Compromiso con la organización -M-
8. Capacidad de decisión -A-
9. Orientación al éxito -M-
10. Adaptación al cambio -E-

Gráfico 30



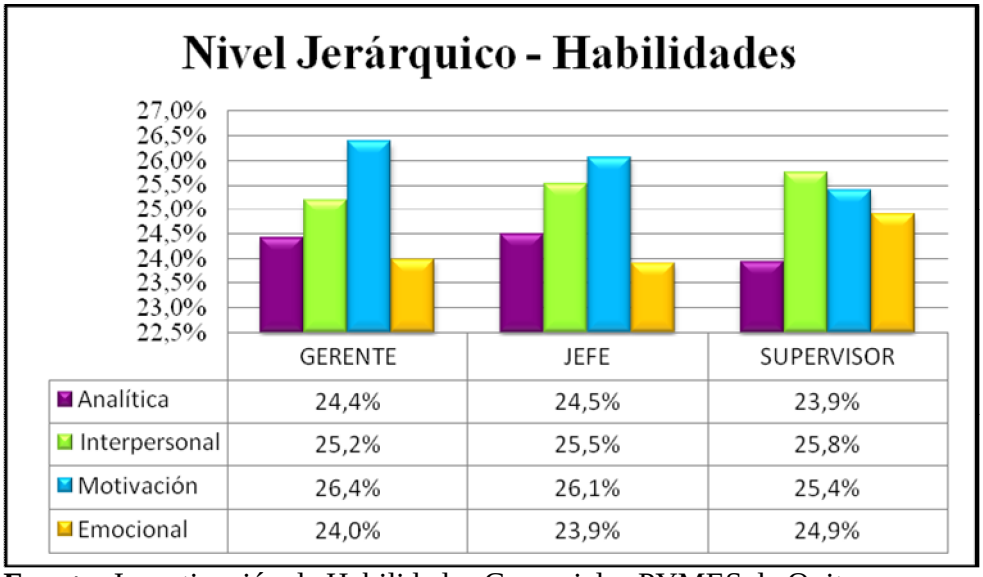
Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.4 Identificación de Habilidades por Variables

5.4.1 Nivel Jerárquico

Es importante dentro de esta investigación, establecer la presencia de las habilidades en cada nivel jerárquico, por lo que se han obtenido los siguientes resultados:

Gráfico 31



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

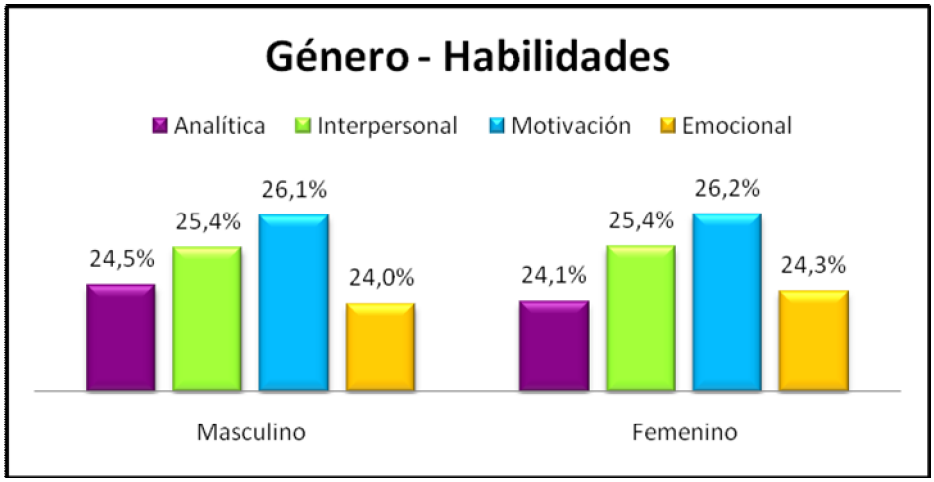
Las Habilidades de Motivación y Valores predominan en los gerentes y jefes del grupo encuestado; mientras que en el caso de los supervisores las Habilidades Interpersonales dominan a este nivel jerárquico; en el otro extremo en cambio las debilidades más relevantes de los encuestados pertenecen al tipo Emocional excepto para los supervisores que como nivel bajo tienen al factor Analítico.

5.4.2 Género

En cuanto a las diferentes habilidades por género podemos observar que ambos poseen las habilidades de Motivación y Valores; y que al contrario los hombres

tienen deficiencia en las habilidades Emocionales, mientras que las mujeres tienen un nivel bajo en las habilidades Analíticas.

Gráfico 32

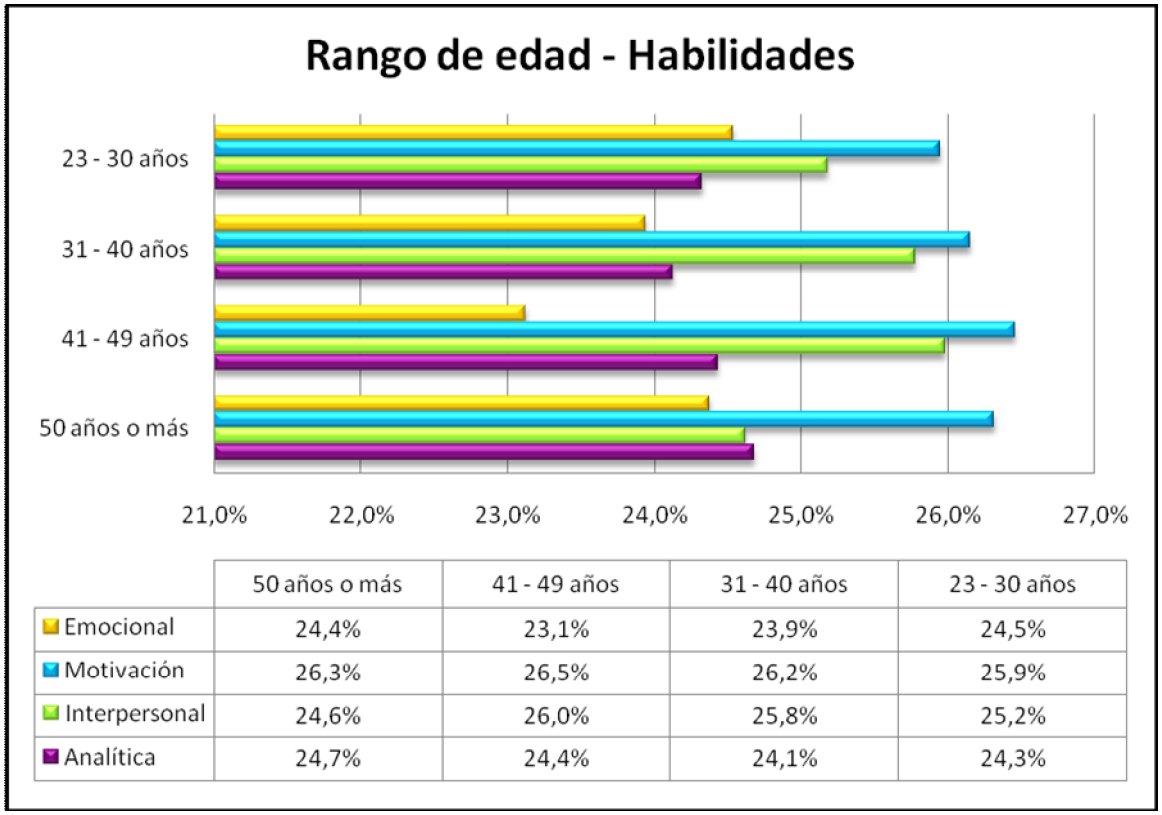


Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.4.3 Rango de edad

En el análisis de esta variable se puede observar que en todos los rangos de edad predominan las Habilidades de Motivación y Valores; mientras que las debilidades de los encuestados son de tipo Emocional exceptuando al rango entre 23 ï 30 que con nivel bajo tienen el factor Analítico.

Gráfico 33



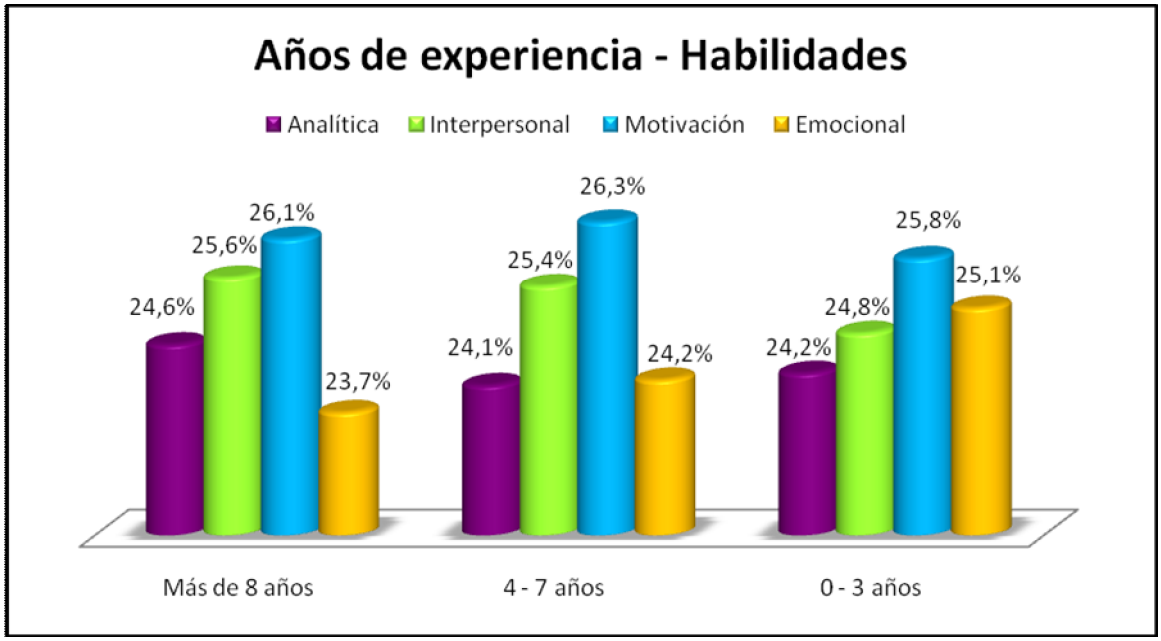
	50 años o más	41 - 49 años	31 - 40 años	23 - 30 años
Emocional	24,4%	23,1%	23,9%	24,5%
Motivación	26,3%	26,5%	26,2%	25,9%
Interpersonal	24,6%	26,0%	25,8%	25,2%
Analítica	24,7%	24,4%	24,1%	24,3%

Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.4.4 Años de experiencia

Con este resultado podemos ver que se repite el comportamiento establecido en el análisis global, los años de experiencia indican también que los evaluados se destacan en las Habilidades Motivacionales; al extremo se puede observar que las personas con experiencia de más de 8 años en el cargo tiene un bajo nivel en las Habilidades Emocionales.

Gráfico 34

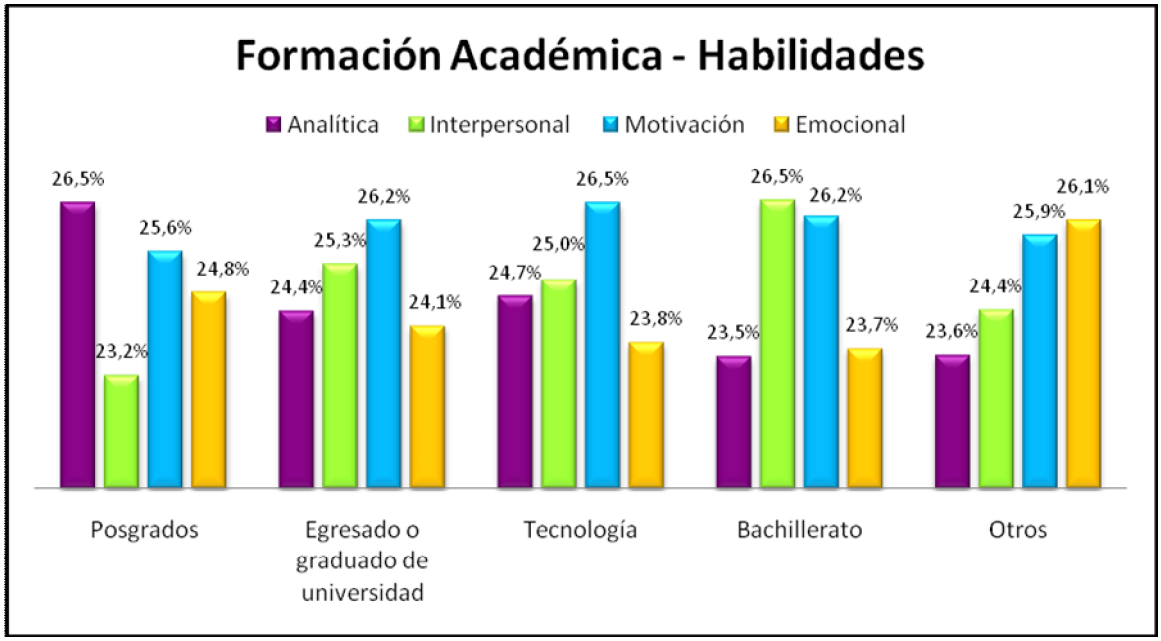


Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.4.5 Formación Académica

Las personas que han egresado o se han graduado de la universidad conjuntamente con los que obtuvieron una tecnología poseen con más relevancia las Habilidades de Motivación y Valores; mientras que las que tiene algún posgrado tienen el nivel alto en las Habilidades Analíticas y los que son bachilleres tiene más bien Habilidades Interpersonales; pero la mayoría de éstos tienen el nivel más bajo en Habilidades Emocionales.

Gráfico 35

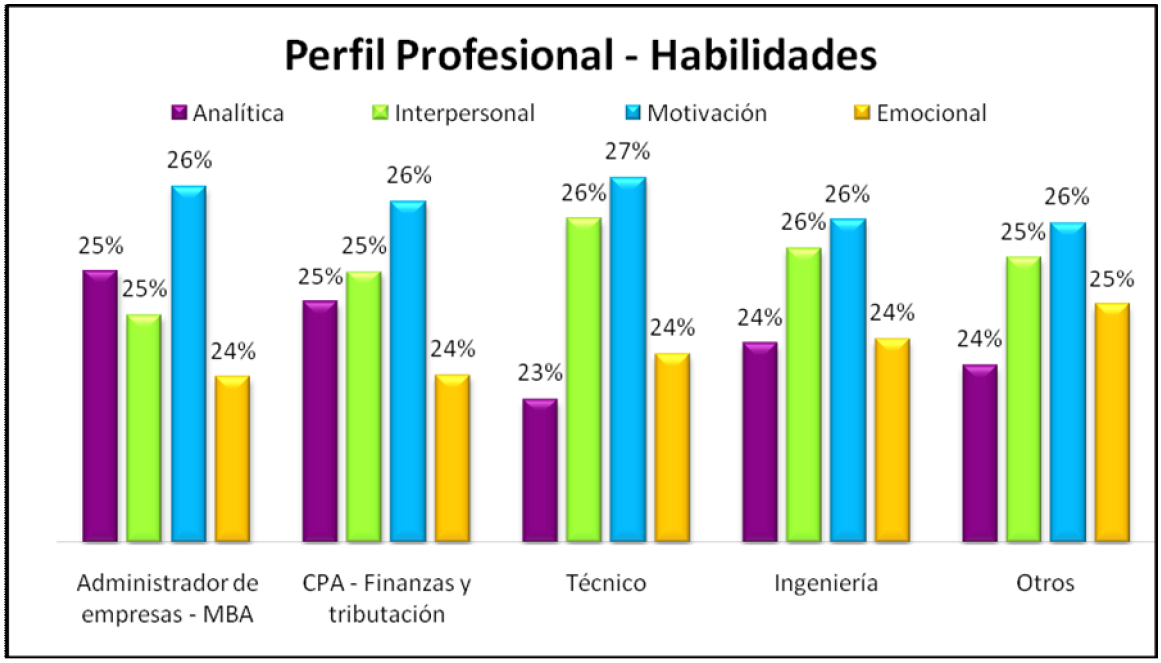


Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.4.6 Perfil Profesional

En la medición de la presencia de habilidades por perfil profesional vemos que coinciden en que la Habilidad predominante es la de Motivación y Valores. En el siguiente gráfico muestra los resultados:

Gráfico 36



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector elaboración de productos alimenticios y bebidas, Subsector elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz, y productos farináceos similares; elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.; Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas.

Las habilidades menos comunes dentro de los gerentes de las PYMES, utilizando la misma metodología para identificar las habilidades aplicadas, son:

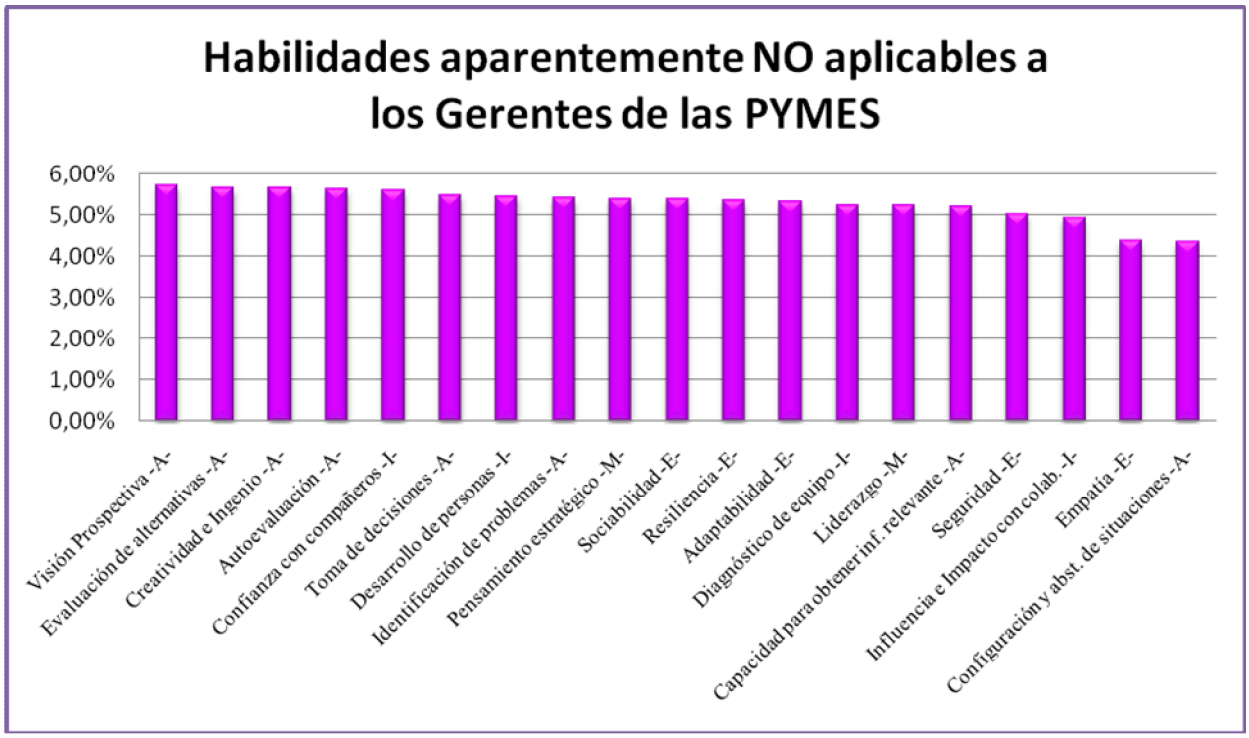
Cuadro 15

	SUB-HABILIDADES	P1	P2	
1	Visión Prospectiva -A-	267	2,50%	debajo de la media
2	Evaluación de alternativas -A-	264	2,47%	debajo de la media
3	Creatividad e Ingenio -A-	264	2,47%	debajo de la media
4	Autoevaluación -A-	263	2,46%	debajo de la media
5	Confianza con compañeros -I-	262	2,45%	debajo de la media
6	Toma de decisiones -A-	256	2,39%	debajo de la media
7	Desarrollo de personas -I-	255	2,39%	debajo de la media
8	Identificación de problemas -A-	253	2,37%	debajo de la media
9	Pensamiento estratégico -M-	252	2,36%	debajo de la media
10	Sociabilidad -E-	251	2,35%	debajo de la media
11	Resiliencia -E-	250	2,34%	debajo de la media
12	Adaptabilidad -E-	249	2,33%	debajo de la media
13	Diagnóstico de equipo -I-	244	2,28%	debajo de la media
14	Liderazgo -M-	244	2,28%	debajo de la media
15	Capacidad para obtener inf. relevante -A-	243	2,27%	debajo de la media
16	Seguridad -E-	235	2,20%	debajo de la media
17	Influencia e Impacto con colab. -I-	230	2,15%	debajo de la media
18	Empatía -E-	205	1,92%	debajo de la media
19	Configuración y abst. de situaciones -A-	203	1,90%	debajo de la media

Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

Las habilidades aparentemente no aplicadas a los ejecutivos sujetos de estudio ocupan el 47.5% del total de habilidades propuestas por Edgar Schein; además las habilidades que con menor porcentaje constan en el listado son la ñseguridad - Eò, ñInfluencia e impacto con colaboradores - Iò, ñConfiguración y abstracción de situaciones - Aò y por último la ñEmpatía - Eò.

Gráfico 37



Fuente: Investigación de Habilidades Gerenciales PYMES de Quito para Disertación de Grado.
Elaborado por: Ana Fernanda Vivanco

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Se dice que de la gerencia depende el éxito o fracaso de un negocio, con esta afirmación simple seguramente se puede responder a la pregunta y de ahí surge este proyecto de investigación llevada a cabo por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, orientada a analizar puntualmente las habilidades Analíticas, Motivacionales, Interpersonales y Emocionales de los encargados de la administración de las PYMES y sectores mencionados en nuestra ciudad relacionándolo con la propuesta de Edgar Schein; habilidades que ciertamente ayudan a la gerencia a administrar de manera eficiente y correcta su organización.

- En base a los resultados obtenidos y, mediante el análisis estadístico realizado, se identificó que los ejecutivos encuestados poseen un mayor grado de dominio de las Habilidades de Motivación y Valores, lo cual muestra que los gerentes están comprometidos con la organización y su misión y a su vez hay un ajuste entre los valores e intereses personales, valores importantes por el aporte de la organización a la comunidad, al desarrollo de sus empleados, al medio ambiente y prácticas éticas. Todo esto lleva a la conclusión, de que existe un alto grado de competitividad entre los ejecutivos de una organización, ya que características como la orientación al crecimiento personal, la responsabilidad y el compromiso con la organización, que encabezan como sub-habilidades motivacionales, evidencian la necesidad creciente de especialización mediante posgrados y estudios avanzados.

- Las Habilidades Analíticas se encuentran en segundo lugar en el análisis global, esta es importante para los ejecutivos al momento de evaluar alternativas e identificar oportunidades de negocios y, también, analizar y resolver problemas. Lo cual ayuda a concluir, que las empresas buscan cada vez más tener dirigentes que puedan conducir hacia procesos de constante innovación mediante la investigación y desarrollo.

- Dichos resultados, también, indican que las Habilidades Interpersonales poseen el menor grado dentro de los encuestados. Estas se refieren a aquellas

necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización, además, la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo y en este último punto, es donde más se encuentran falencias, ya que a la mayoría de los ejecutivos les resulta difícil generar un cambio en sus colaboradores.

- De manera global los resultados muestran, que las cuatro habilidades gerenciales mencionadas a lo largo de esta investigación se encuentran más frecuentes en el género masculino, con deficiencia en las Habilidades Emocionales, mientras que en el caso femenino tienen menor nivel en las Habilidades Analíticas.

- Entre las habilidades más frecuentes con respecto a la edad predominan las de Motivación y Valores en todos los rangos. En el caso del grupo de directivos más jóvenes sus deficiencias son de tipo Analíticas, evaluar alternativas y resolver problemas resultan complicados para este nivel de gerentes debido a su corta experiencia.

- La medición de la presencia de habilidades con relación al perfil profesional indica que todos coinciden en las Habilidades Motivacionales; pero cabe mencionar, que los gerentes que tienen un perfil orientado a la administración conjuntamente con los orientados a CPA-Finanzas, tributación tienen un alto grado en lo que a Habilidades Análiticas se refiere,

con respecto a los demás perfiles. Todo esto les permite ocupar exitosamente un cargo gerencial.

- La orientación al crecimiento personal, aprendizaje continuo, confianza con colaboradores y respeto son las habilidades más comunes dentro de los gerentes encuestados. Dos de estas están arraigadas a las Habilidades de Motivación y valores dominantes dentro de este estudio.

- El desarrollar habilidades en los empleados ayudaría a obtener mejores talentos, lo cual constituye un valor agregado para la organización y para la persona, además, ayudaría al logro rápido y efectivo de objetivos organizacionales.

- Se puede concluir con visión global, que la importancia del estudio realizado por Schein está en los resultados que se pueden obtener al combinar adecuadamente las cuatro habilidades estudiadas.

6.2 RECOMENDACIONES

- Las Pequeñas y Medianas empresas son consideradas de alta importancia en nuestro país debido a la cantidad existente en el medio, significan una

fuente de desarrollo económico y social; es por esto, que dichas empresas y los sectores sujetos de análisis deben considerar la importancia de habilidades al momento de ocupar cargos gerenciales, lo mismo que ayudará al crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

- Se recomienda ampliar el estudio, aliándose con el SINAPUCE y sus Facultades de Ciencias Administrativas y Contables ubicadas en diferentes ciudades del país, para conocer la realidad a nivel nacional de este tema tan interesante, realizando una comparación entre la realidad de las habilidades que poseen los gerentes de las ciudades pequeñas, con relación a las habilidades de los ejecutivos de las ciudades grandes.

- Sería interesante evaluar en la Gran Industria específicamente a los Departamentos de Recursos Humanos qué habilidades consideran para la selección y reclutamiento de personal al momento de ocupar puestos gerenciales y a su vez comparar, si estas están arraigadas con las propuestas por Edgar Schein.

- Como parte de un estudio con diferente enfoque, se recomienda realizar este tipo de investigación a los alumnos de las Facultades de Administración de Empresas de las Universidades localizadas en la ciudad de Quito. En base a la calificación otorgada por el ñConsejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superiorò, bajo la ejecución del Mandato 14

(2008), para conocer qué tipo de líderes se están preparando para gerenciar las empresas del futuro en nuestro país y conocer, si existen contrastes en la educación entre las universidades con diferente calificación.

- Probablemente los resultados de este estudio tendrán sus efectos en el currículo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, en el fortalecimiento de los programas de postgrado y de educación continua, al incursionar en capacitaciones que faciliten el desarrollo de las habilidades gerenciales requeridas por el entorno.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Calidad

Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que influyen en su aptitud para el uso y satisfacen una determinada necesidad.

Se trata de cumplir con una serie de criterios y estándares para la satisfacción del cliente o consumidor. Significa revisar constantemente las posibilidades de mejorar y responder a las nuevas exigencias.

Según Carl Heyel el concepto de calidad ñha evolucionado desde unas precisiones relativamente subjetivas, aplicadas a su control, pasando por una idea más exacta, definida como conformidad con las especificaciones, hasta llegar a una noción aún más amplia como adecuación para el usoò.[40]

[40] HEYEL C. (1984), ***Enciclopedia de gestión y administración de empresas***, España: Técnicos Editoriales Asociados S.A., p. 192.

Cambio

ñEl cambio hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra. Cambio es sinónimo, en muchos casos, de reemplazo**,** permuta o sustituciónò.[41]

Según Lawrence Gales en su libro Teoría de la organización menciona que ñEl cambio es simplemente la alteración del status quo. Desde una visión técnica esto ocurre continuamente. No hay ningún momento que sea igual al que precedeò.[42]

Capacidad

Condiciones que tiene una persona para poder desempeñar un determinado cargo que se le asigne, demostrando sus habilidades.

Según el diccionario de Administración y Finanzas la capacidad es la ñhabilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento del trabajo evaluados mediante registros de trabajo,

[41] DEFINICIÓN.DE (2010). [http://definicion.de/letra-de-cambio/], **Definición de cambio.**
[42] Gales L., Anthony W., Hodge B. (2004). ***Teoría de la organización un enfoque estratégico***. España: Pearson Educación. p. 367.

tablas de rendimiento y otras clasificaciones diseñadas para identificar la capacidad de trabajo durante un periodo de un trabajadorò.[43]

CIIU

ñClasificación Industrial Internacional Uniforme. Clasificación que agrupa con un criterio único las distintas actividades industriales de los países. Sistema de Clasificación del Conjunto de Actividades Económicas hecha por las Naciones Unidasò.[44]

Colaborador

Es un compañero que es participe en la realización de algún trabajo junto con otras personas.

ñPersona que comparte con otra u otras la responsabilidad del contenido intelectual o artístico de una obra, cuando se especifica la parte correspondiente a cada unaò.[45]

[43] OCEANO, ***Diccionario de Administración y Finanzas***, *Grupo Editorial Océano,* España, P. 68.
[44] GERENCIAYNEGOCIOS (2008). [http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=CIIU], **Concepto de CIIU.**
[45] MORIN E. (2009). [http://cultura.glosario.net/terminos-bibliotecarios/colaborador-12302.html], **Definición colaborador.**

Competencia

Se entiende por competencia aquellas características que permite que una persona realice de manera eficaz y eficiente las funciones de las tareas que se le encomiendan.

En base a un manual de orientación profesional este concepto significa que ña la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados factores diferenciadores de éxito, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxitoò.[46]

Cuestionario

Según el diccionario de Administración y Finanzas un cuestionario es una ñserie de preguntas para la obtención de datos subjetivos o una opinión subjetiva respecto a un tema desconocidoò.[47]

[46]MID (2008). [http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp]. **Concepto de competencias desde Recursos Humanos.**

[47] OCEANO, ***Diccionario de Administración y Finanzas***, *Grupo Editorial Océano,* España, P. 142.

Desarrollo

El diccionario de la Real Academia Española define al desarrollo como la ñacción y efecto de desarrollar o desarrollarseò. Es necesario, definir la palabra desarrollar: ñse trata de acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moralò[48].

Empresa

Es un ente dedicado a actividades con fines lucrativos, actividades como industriales, mercantiles o de prestación de servicios. Está conformado por un conjunto de personas, recursos materiales y técnicos organizados para lograr un objetivo.

El libro la Teoría de la organización la define como ñuna o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en comúnò.[49]

[48] REAL ACADEMIA DE LA LENGUA (2009). [http://buscon.rae.es/draeI/.], **Desarrollo.**
[49] Gales L., Anthony W., Hodge B. (2004). ***Teoría de la organización un enfoque estratégico***. España: Pearson Educación. p. 11.

Encuesta

La encuesta está integrada por una serie de preguntas de un tema determinado el cual mediante una consulta a ciertas personas se puede tabular y llegar a una conclusión.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua la define como ñconjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hechoò.[50]

Escala Likert

La escala de tipo Likert es ñuna 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 usoò[51].

[50] REAL ACADEMIA DE LA LENGUA (2009). Op. Cit., **Encuesta.**
[51] Sánchez, F (1998). ***Psicología Social***. McGRAW HILL. Madrid.

Gestión

Hace referencia a realizar determinados trámites necesarios para llevar a cabo un trabajo o resolver un asunto. Concretar las decisiones estratégicas en planes operativos.

Habilidad

El diccionario de la Real Academia de la Lengua la define como la ñcapacidad y disposición para algo. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etcò.[52]

Habilidades analíticas

ñEs la habilidad de identificar, analizar y resolver problemas bajo condiciones de información incompleta e incertidumbreò.[53]

[52] REAL ACADEMIA DE LA LENGUA (2009). Op. Cit., **Habilidad.**
[53] SCHEIN E., ***Dinámica de la Carrera Empresarial***, Prentice-Hall, México, 1982, p.163

Habilidades de motivación y valores

Capacidad que tiene una persona para lograr el cambio en la conducta de los demás, usando herramientas prácticas como la comunicación que permitan el enriquecimiento del equipo de trabajo.

Habilidades emocionales

Se refiere a la capacidad que tiene una persona de comprenderse y comprender al resto, manejando sus emociones ante las decisiones de los demás.

Edgar Schein define a la habilidad emocional como ñla capacidad de ser estimulado por crisis emocionales e interpersonales, en vez de sentirse exhausto o debilitado por ellas; la capacidad de asumir niveles altos de responsabilidad sin sentirse paralizado; y la habilidad de ejercer poder sin culpa ni vergüenzaò.[54]

[54] SCHEIN E., Op. Cit., p.163

Habilidades gerenciales

Según la Enciclopedia Wikipedia ñson un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organizaciónò[55].

Habilidades interpersonales y grupales

Es la capacidad para comprender a otras personas, que les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás, el mismo que lleve a crecer conjuntamente.

Según Edgar Schein es ñla habilidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionalesò.[56]

[55] ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales], **Habilidades Gerenciales.**
[56] SCHEIN E., Op. Cit, p.164

Industria Manufacturera

Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo.

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[57].

Investigación aplicada

Es aplicar los conocimientos en la práctica que generalmente van en beneficio de la sociedad.

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues

[57] VERGARA K. (2009). [http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php], **Industria Manufacturera y Fabricación.**

depende de los resultados y avances de esta última; esto queda aclarado si nos percatamos de que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Sin embargo, en una investigación empírica, lo que le interesa al investigador, primordialmente, son las consecuencias prácticas[58].

Líder

Persona que dirige a un grupo determinado, y a quien el resto persigue y colabora en ayuda a la realización de objetivos.

El diccionario de Administración y Finanzas lo define como ñpersona que, en determinado momento y lugar, a través de su conducta modifica, dirige o controla las actitudes y comportamientos de otras personas, a las que se denomina seguidoresò.[59]

[58] HOEL W. (2008). [http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml#CLASIF], **La Investigación Científica.**
[59] OCEANO. ***Diccionario de Administración y finanzas.*** ESPAÑA. P. 301.

Liderazgo

El Ing. Klever Moreno catedrático de las especialidades de Marketing de la Universidad Técnica de Ambato define al liderazgo como la ñcapacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes manerasò[60].

Muestra estadística

Es un fragmento de una determinada población que es un conjunto de todos los posibles individuos, objetos o medidas de interés; la misma que la representa y con esta se puede estudiar y llegar a una conclusión global.

Niveles gerenciales

Es la necesidad de una empresa de estructurar para jerarquizar a sus líderes.

[60] Moreno Klever (2007). ***Desarrollo de Habilidades Gerenciales.*** Facultad de Ciencias Administrativas. ECUADOR, P. 15

Una única persona no puede ocuparse de todas las tareas de dirección en la empresa; el trabajo directivo, como cualquier otro, se va especializando, de manera que se van creando puestos no directamente productivos, sino cuyo objetivo es coordinar a otras personas. El diseño de la estructura organizativa consiste en ir coordinando el trabajo de cada nivel con la incorporación de nuevos puestos directivos, que a su vez, serán coordinados por otros de nivel superior. Esto es lo que va dando lugar a la forma piramidal a la organización[61].

Proceso gerencial

Es una serie de funciones como planificar, organizar, dirigir, controlar que un gerente puede ejecutar en forma continuada. Elementos de gestión que ayudan al empresario a conseguir eficiencia en el logro de sus objetivos.

Herbert Simon, Premio Nóbel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada. Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones pero no siempre

[61] Moyano José, Bruque S. (2007). ***Administración de empresas y Organización de la producción.*** Escuela Universitaria Politécnica de Linares. España, P. 95

se tiene claro cuál es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo. [62]

PYMES

Material elaborado por docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato define las PYMES como un ñconjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológicoò. [63]

Sector alimentos y bebidas

ñSon todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementarioò. [64]

[62] Oñoro R, Oñoro E, Niebles E (2006). ***Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONGô.*** Edición electrónica gratuita. Colombia.P. 27
[63] Ibídem.
[64] CAPTUR (2008). [http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf], **Sector Alimentos y Bebidas.**

La industria alimentaria elabora los productos de la agricultura, la ganadería y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, y comprende la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios. La actividad suele generar productos asociados de valor superior o inferior (por ejemplo, cueros procedentes de los mataderos, o tortas procedentes de la elaboración de aceite). Esta división se organiza por actividades que se realizan con los distintos tipos de productos: carne, pescado, fruta, legumbres y hortalizas, grasas y aceites, productos lácteos, productos de molinería, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios y bebidas. La producción puede realizarse por cuenta propia o para terceras partes, como la matanza por encargo. [65]

Sector de fabricación de maquinaria y equipo

Este sector incluye la ñFabricación de máquinas, equipo y material mecánico; fabricación de otra maquinaria, equipo y material mecánico de uso general; fabricación de maquinaria agraria; fabricación de máquinas-herramienta; fabricación de maquinaria diversa para usos específicos; fabricación de armas y municiones; fabricación de aparatos domésticos; fabricación de máquinas de oficina; fabricación de ordenadores y otro equipo informático.ò[66]

[65] United Nations Statistics Division, [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=15]. ***Methods &Classifications***
[66] Ibídem

Sector de fabricación de metales comunes

Dentro de este sector ñlos principales productos son: aluminio, artículos para cocina, bronce; cobre; lata, puertas y ventanas de aluminio, entre otrosò[67].

Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos

El sector químico ñabarca una vasta 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 plásticosò[68].

[67] LINARES H. (2006). [http://www.export.com.gt/Portal/Documents/Documents/2008-10/6250/2066/Ficha06%20-%20Metales%20comunes.pdf], **Manufactureras de metales comunes.**
[68] DEP. ESTUDIOS ECONÓMICOS CIIU. [www.ciu.com.uy/innovaportal/.../downloadfilecontent.jsp?], **El Sector de Sustancias Químicas Industriales.**

Sector de fabricación de vehículos

Esta división incluye ñla fabricación de vehículos automotores para el transporte de personas o mercancías. También incluye la fabricación de las distintas partes y accesorios, y la fabricación de remolques y semirremolquesò[69].

Sector de impresiones y reproducción de grabaciones

Este sector está compuesto por ñlas industrias de edición, incluida la edición de programas de informática, las industrias cinematográfica y discográfica, las industrias de radiodifusión y de telecomunicaciones y las industrias de servicios de información y elaboración de datos. Por consiguiente, las actividades incluidas en ese sector pertenecen a distintas esferas de la economía según las definiciones tradicionales, como manufacturas, telecomunicaciones, producción de películas cinematográficas y diversas esferas de servicioso[70].

[69]United Nations Statistics Division, [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=34]. ***Methods &Classifications***

[70] United Nations Statistics Division, [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21]. ***Methods &Classifications***

Sector de muebles

Esta división incluye ñmuebles de oficina, instrumentos de música, equipo deportivo profesional, equipo automático para boleras y similares; etc.ò[71]

Sector de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles

Actividades comprendidas: ñadobo y teñido de pieles finas y de cueros y pieles sin depilar: descarnadura, engrase, curtido, blanqueo, depilación y despinzado; fabricación de artículos de piel; prendas de vestir y accesorios de vestir de piel; artículos de piel confeccionados con pieles "alargadas", planchas, cuadrados, tiras, etcétera; artículos diversos de piel: alfombras, pufes sin relleno, paños para pulimento industrial; fabricación de pieles artificiales y de artículos confeccionados con estas pieles. [72]ò

[71]Ibídem
[72] Ibídem

Sector de productos de caucho y plástico

Está dedicado a la ñfabricación y transformación de productos de materias plásticas. En este sentido, la principal actividad de este subsector es la conversión de resinas y componentes plásticos en productos. Estos productos pueden tener un carácter acabado y ser utilizados por otros sectores productivos como el empaquetado de alimentos, productos plásticos para la construcción, etc, o bien ser utilizados a través de la subcontratación como componentes para otros sectores productivos como el automóvil o los materiales y equipos electrónicos. Además, y en algunos casos, la fabricación de productos plásticos está integrada como subproceso en otros fabricantes. Incluye a la fabricación de placas, hojas, tubos y perfiles de materias plásticas, especializado en la fabricación de envases y embalajes de materias plásticas, a la fabricación de productos de materias plásticas para la construcción y, finalmente, a la fabricación de otros productos de materias plásticasò[73].

Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo

Dentro de este sector se da la ñFabricación 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

[73] CAMARA DE GIPUZKOA (2007). [http://www.gipuzkoa.net/estructuraeconomica/Cap15/11_cap15.html], **Caucho y plástico.**

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.ò[74]

Sector de productos de tabaco

El sector de productos del tabaco se refiere a ñla elaboración de tabaco en rama incluyendo, pero sin que se entienda como limitación: el recibo, pesado, estibado, clasificación, escogida, fermentación, despalillado, corte, empacado, almacenamiento, secado y cualquier operación relacionada con la manipulación de tabaco en rama antes de ser usado en la manufactura de cigarros, cigarritos, cigarrillos, rapé, tabaco hilado, picadura y otros productos similares; y la manufactura de cigarros, cigarritos, cigarrillos, rapé, tabaco hilado, picadura y otros productos similaresò. [75]

[74]IDEPA (2008). [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/index.jsp?csection=3&section=3&posl1=5&posl2=-1&posl3=-1], **Flash Sectorial.**
[75] LEXJURIS (1997). [http://www.lexjuris.com/jsm/lexdm69.htm], **Industria del Tabaco y de Frutos Alimenticios.**

Sector de productos minerales no metálicos

Dentro de este sector se encuentra ñla producción de baldosas de cerámica, baldosas de mármol para pisos, cerámicos artísticos, concreto premezclado, ladrillos no horneados, ladrillos rojos, mosaicos de vidrio, pilas y postes de concreto pretensado, productos de cemento (tejas, bloques, ladrillos)[76].

Sector de productos textiles

Según la enciclopedia Wikipedia ñes el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textilò[77].

Esta división abarca la preparación e hilatura de fibras textiles, además de la tejedura de productos textiles, el acabado de productos textiles y prendas de vestir, la fabricación de artículos confeccionados de materias textiles, excepto prendas de vestir (por ejemplo, ropa de

[76]BOFT (2007). [http://turnkey.taiwantrade.com.tw/catlist.asp?mainid=c09&catname=PRODUCTOS+ MINERALES%0ANO+METALICOS&fdname=NON-METALLIC+MINERAL+PRODUCTS], **Proyectos preliminares para las plantas industriales.**

[77] ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil], **Industria Textil.**

casa, frazadas, alfombras, cuerdas, etcétera) y la fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo (por ejemplo, calcetines y jerseys) [78].

Sector fabricante de producto de papel

En esta división se incluye ñla fabricación de pasta de madera, papel o productos de papel reciclado. La fabricación de esos productos está agrupada porque constituyen una serie de procesos conectados verticalmente. Es frecuente que una misma unidad realice más de una actividad. Se trata esencialmente de tres actividades: la fabricación de pasta de madera entraña la separación de las fibras de celulosa de otras impurezas de la madera o el papel usado. La fabricación del papel supone el afieltrado de esas fibras hasta convertirlas en una lámina. Los productos de la transformación del papel se realizan con papel y otros materiales mediante diversas técnicas de cortado y moldeado, incluidas actividades de bañado y laminado. Los artículos de papel pueden estar impresos (por ejemplo, papel de pared, papel de regalo, etcétera), siempre que el objetivo principal no sea la impresión de informaciónò[79].

[78] United Nations Statistics Division, [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=17]. ***Methods &Classifications***

[79] United Nations Statistics Division, [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21]. ***Methods &Classifications***

Sector industrial

Conjunto de empresas que realizan procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados.

Sector maderero

La industria maderera es el sector de la actividad industrial que se ocupa ñdel procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. El producto final de esta actividad puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción o la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la maderaò[80].

> En esta división se incluye la fabricación de productos de madera, como maderos, tableros contrachapados, hojas de madera para enchapado, contenedores de madera, pisos de madera, armazones de madera y edificios prefabricados de madera. El proceso de producción comprende el aserrado, la acepilladura, el recorte, el laminado y el ensamblaje de productos de madera a partir de troncos que se cortan en trozas o maderos que se pueden volver a cortar o a los que se puede dar forma con tornos u otras herramientas. Los maderos y otras formas de madera ya cortada también pueden cepillarse o aplanarse posteriormente y ensamblarse en productos acabados, como contenedores de madera[81].

[80] ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA (2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_maderera], **Industria Maderera.**
[81] United Nations Statistics Division, [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=20]. ***Methods &Classifications***

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. GALES L., y otros (2004). ***Teoría de la organización un enfoque estratégico***. España: Pearson Educación.
2. OCEANO, ***Diccionario de Administración y Finanzas***, *Grupo Editorial Océano*, España.
3. SÁNCHEZ, F (1998). ***Psicología Social***. McGRAW HILL. Madrid.
4. MORENO K. (2007). ***Desarrollo de Habilidades Gerenciales.*** Facultad de Ciencias Administrativas. ECUADOR.
5. MOYANO J., BRUQUE S. (2007). ***Administración de empresas y Organización de la producción.*** Escuela Universitaria Politécnica de Linares. España.
6. OÑORO R., OÑORO E. (2006). ***Procesos desarrollados por gerentes sociales de ONGôs.*** Edición electrónica gratuita. Colombia.
7. GALARRAGA A. (2004). ***Tesis de graduación: La importancia relativa de las Pymes: un análisis de sus determinantes en la industria manufacturera ecuatoriana.*** ESPOL. ECUADOR.
8. DAVID F. (1997). ***Conceptos de Administración Estratégica***. México: Prentice Hall.
9. PHILIP, A. GARY (2001). ***Marketing***. Mexico: Pearson Prentice Hall.
10. ROBBINS. (2005). ***Administration.*** México: Pearson, Prentica Hall. Octava Edición.
11. HAGER P., (1995). ***Manangement Decisions and Evaluation***, Prentice Hall, U.S.A.
12. GINEBRA Joan. ***El Liderazgo y la Acción mitos y realidades***. Editorial Mc Graw Hill, 1995.
13. MANSO F. ***Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial***, Díaz de Santos, España, 2003

14. OCEANO, ***Diccionario de Administración y finanzas***, ESPAÑA.

15. SCHEIN E., ***Dinámica de la Carrera Empresarial***, Prentice-Hall, México, 1982.

16. WARREN, B., 1990, ***Cómo llegar a ser líder***. Editorial Norma, Santafe de Bogotá. Colombia.

Páginas de Internet

17. CARRILLO D. (2009). [www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId..], **La Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador.**

18. AGUT S. (1997). [http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0909103-120209//agut.pdf], **Análisis de necesidades de competencias en directivos de organizaciones turísticas**.

19. MD06. [http://www.iupuebla.com/Maestrias/MDE/material_apoyo/M_A_desarrollo%20de%20habilidades%20gerenciales.pdf], **Desarrollo de habilidades gerenciales**.

20. SEPLADER. (2009). [http://seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf], **Glosario de términos del sector industrial**.

21. RODRIGUEZ R. (2008). [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html], **Propuesta metodológica de entrenamiento en habilidades gerenciales a directivos de empresas.**

22. CAMARAS DE INDUSTRIA DE GUAYAQUIL (2009). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf], **El sector industrial del Ecuador.**

23. HEYEL C. (1984), **Enciclopedia de gestión y administración de empresas**, España: Técnicos Editoriales Asociados S.A., p. 192.

24. GERENCIAYNEGOCIOS (2008). [http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=CIIU], **Concepto de CIIU.**

25. MID (2008). [http://www.madrimasd.org/empleo/servicioestrategiaprofesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_5.asp]. **Concepto de competencias desde Recursos Humanos.**

26. CAPTUR (2008). [http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf], **Sector Alimentos y Bebidas.**

27. United Nations Statistics Division, [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=15]. **Methods &Classifications**

28. VERA L, (2008). [http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf], **La Investigación Cualitativa.**

29. CAF Entorno Sectorial (2005), [http://www.caf.com/attach/17/default/Entorno_Sectorial_Pymes_Jul05.pdf], **Incorporando las Pyme al proceso productivo.**

30. INSOTEC (2002). [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2]. **Diagnóstico de la pequeña y mediana industria**, Pág. 5

31. DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTUDIOS (2006). [http://www.bce.fin.ec/contenido2006], **Informe del directorio al presidente de la república.**

32. GALLEGOS J. (2006). [http://www.cepesiu.org/uploads/tx_galileodocuments/Conferencia_magistral_1Jaime_Gallegos_-_texto.pdf], **El empleo en el Ecuador: dimensión, análisis y perspectivas.**

Revistas

33. Pesantes Enrique (2010).**Las Pymes se apoyan en un nuevo músculo financiero en el país.** *Revista Líderes.*

34. Plan Quito Siglo XXI ï 2. Estrategias de desarrollo del DMQ al 2025. p.71

35. Pérez A., (2009). **Boletín Informativo**. *CAPEIPI sector alimenticio*. Edición 1, p. 3

36. ELLIS C. (2000). **Management Skills for New Manager.** *Amacom: American Management Association.*

37. RAINERI A., (1998). ñ**Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chileò**. *Revista ABANTE*. Volumen 1, p. 226.

ANEXOS

Sectores manufactureros y su clasificación CIIU

CIIU D.
2. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS

1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514	Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería
1532	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales
1541	Elaboración e productos de panadería
1543	Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551	Destilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales

3. ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO

1600	Elaboración de productos de tabaco

1. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES

1711	Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles
1712	Acabado de productos textiles
1721	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
1722	Fabricación de tapices y alfombras
1723	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
1729	Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
1730	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo

2. FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES

1810	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B

3. CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERIA

1911	Curtido y adobo de cueros
1912	Fabricación de maletas
1920	Fabricación de calzado

4. PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES

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

5. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL

2101	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón

6. ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221	Actividades de impresión; Parte A
2221	Actividades de impresión; Parte B
2222	Actividades de servicios relacionados con la impresión

7. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS

2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429	Fabricación de otros productos químicos N.C.P.

8. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO

2511	Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519	Fabricación de otros productos de caucho
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte B

9. FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS

2610	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691	Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693	Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696	Corte, tallado y acabado de la piedra
2699	Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.

10. FABRICACIÓN DE METALES COMUNES

2710	Industrias básicas de hierro y acero

11. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO

2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892	Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899	Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.

12. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.

2911	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
2912	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915	Fabricación de equipo de elevación y manipulación

2919	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
2922	Fabricación de máquinas herramienta
2924	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2925	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2929	Fabricación de otros tipos de armas de uso especial

13. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMATICA

3000	Fabricación de maquinaria de oficina

14. FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.

3110	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
3120	Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
3130	Fabricación de hilos y cables aislados
3190	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico

15. FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES

3220	Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos

16. FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES

3311	Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
3312	Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
3313	Fabricación de equipo de control de procesos industriales
3320	Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico

17. FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES

3420	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
3430	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores

18. FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE

3530	Fabricación de aeronaves y naves especiales
3592	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos

19. FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.

3610	Fabricación de muebles
3691	Fabricación de joyas y artículos conexos
3692	Fabricación de instrumentos de música
3693	Fabricación de artículos de deporte
3694	Fabricación de juegos y juguetes
3699	Otras industrias Manufactureras N.C.P.

20. RECICLAMIENTO

3710	Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720	Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos