

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS  
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA  
EN EL SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE  
REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212 Y SECTOR DE  
FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU  
2411 Y D.CIUU 2412**

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

**MARIO ANDRÉS DÁVILA GUTIÉRREZ**

**DIRECTORA: Ing. FABIOLA JARRIN J. Msc..**

**QUITO, JUNIO 2011**

**DIRECTORA DE TESIS: Ing. FABIOLA JARRIN J. Msc.**

**INFORMANTE 1: Ing. KATHY NARANJO**

**INFORMANTE 2: Dr. RENÉ TOLA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis amados padres, por enseñarme el verdadero valor de las cosas, porque sin luchar y trabajar siempre duro y honradamente no tendría sentido conseguir los sueños y metas.

A mi abuelo Don Miguel Ángel Gutiérrez Rueda, por transmitirme su sabiduría e inspirarme a superarme cada día más.

A mi hermana Sofía, por ser un ejemplo de hermana mayor y de la cual he aprendido muchas cosas.

A mi hermanita Camilita, porque con su cariño infinito, sus locuras y su admiración hacia mí me inspira a buscar ser siempre mejor.

A los Gamines por no sólo ser compañeros en mi vida, sino verdaderos hermanos.

A mis amigos de colegio, universidad y vida por acompañarme en momentos buenos y malos y su comprensión a prueba de todo.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y ante todo a mis padres, por todo el amor y paciencia que me han tenido. Por el esfuerzo que han realizado para poderme brindar todo lo que he necesitado, no solo material sino espiritual. Y su esfuerzo por formarme como persona y como profesional,

A mis hermanas por el apoyo y ayuda brindada en momentos que lo he requerido. Por alegrarme y quererme cuando menos lo he merecido,

A mis familiares, por privarles de pasar momentos juntos, por realizar las investigaciones pertinentes.

A mis amigos y compañeros, porque siempre me acompañaron a lo largo de la carrera, y por vivir momentos inmemorables,

A la Facultad de Administración y a su cuerpo docente.

## Contenido

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA .....	3
1.1. Planteamiento del Problema y Base de Datos .....	3
1.2. Formulación Del Problema .....	9
1.3. Sistematización Del Problema .....	9
1.4. Objetivos De La Investigación .....	10
1.5. Justificación E Importancia Del Proyecto .....	11
2. MARCO METODOLÓGICO .....	21
2.1. METODOLOGÍA .....	21
2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	28
3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.....	29
3.1. ENTORNO GLOBAL.....	29
3.2. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO.....	44
3.3. PRESENCIA DEL SECTOR DE ACTIVIDADES IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212 Y SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D.CIUU 2411 Y D.CIUU 2412 .....	46
4. HABILIDADES GERENCIALES .....	82
4.1. ROL DE UN GERENTE.....	82
4.2. HABILIDADES GERENCIALES.....	90
4.3. HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN.....	99
5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS .....	103
5.1. SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212.....	103
5.2. SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D.CIUU 2411 Y D.CIUU 2412 .....	136
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	166
6.1. Conclusiones .....	166
6.2. Recomendaciones.....	168
GLOSARIO .....	170
BIBLIOGRAFÍA:.....	190

## INTRODUCCIÓN

El panorama socio económico del Ecuador, está caracterizado, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMES) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional. <sup>1</sup>

La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que brindan plazas de trabajo, presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura, y además reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares. En la casi totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas, constituyen una parte sustancial de la economía, así como poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores.

Es por ello que la importancia de este estudio es vital, ya que si las PYME's no están bien direccionadas llevarían a un fracaso como empresa y luego a un fracaso socio-económico. El propósito del estudio fue determinar las habilidades que deben desarrollar los directores de las empresas para que así las empresas tengan un crecimiento sólido, sostenible y perdurable a lo largo del tiempo.

---

<sup>1</sup> Rodrigo Gallegos Riofrío - [http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu\\_FOMENTO%20a%20LA%20S%20PYMES%20Y%20AL%20EMPREDIMIENTO.doc](http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%20a%20LA%20S%20PYMES%20Y%20AL%20EMPREDIMIENTO.doc)

Para determinar dichas habilidades el estudio se basó en las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein. A partir de su planteamiento el cuerpo de investigadores de la facultad “FALIMAR” realizó una encuesta con preguntas relacionadas a los 4 grupos de habilidades gerenciales. Se realizó un análisis y se sacó las conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo del estudio está explicado el tema y el problema de la investigación, así como los objetivos, la justificación del estudio y el marco teórico y conceptual del estudio. En el segundo capítulo está compuesto por una serie de definiciones para poder entender mejor el procedimiento acerca de las técnicas de recolección de datos y su interpretación. Ya en el capítulo tres el estudio da una idea acerca del contexto en el que desarrolla. El capítulo cuatro habla sobre las definiciones más específicas acerca de lo que va a tratar el estudio. En el quinto capítulo se encuentra la realización del estudio en sí, la recopilación de datos y su análisis. Y finalmente el capítulo seis muestra las conclusiones y recomendaciones del estudio.

## **1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.1. Planteamiento del Problema y Base de Datos**

#### **1.1.1. Planteamiento del problema de investigación**

El problema estudiado es la limitación que tienen las PYME`s de Quito para desarrollarse y lograr ventajas competitivas frente a empresas de la gran industria. Ventajas que se logran basando el desarrollo en factores tecnológicos e innovadores, también los recursos humanos capacitados son determinantes para el desarrollo. Estas condiciones limitan el desarrollo de las PYME´s junto a la baja inversión en investigación y desarrollo que realizan.

Es por ello que el estudio se denomina habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones y sector de fabricación de sustancias y productos químicos.

### 1.1.2. Base de Datos

Este estudio se realizó en base a dos sectores y tres subsectores, los sectores son: sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas; y sector de fabricación de sustancias y productos químicos, subsector de fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno; y subsector de fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, el sector de artes gráficas, se conoce de manera técnica como sector editorial e impresión, el cual pertenece a las actividades manufactureras.

En los últimos años, el sector de artes gráficas ha registrado importantes niveles de crecimiento. Este crecimiento se debió al incremento en la maquinaria y equipo. La inversión en maquinaria y equipo generó resultados positivos en las operaciones de este sector.

El sector gráfico ha experimentado una transformación tecnológica en los últimos años que ha permitido una mayor automatización de procesos, mejoras en la flexibilidad de las máquinas y en los tiempos de producción. Con nuevas tecnologías digitales, nuevo software y la gestión del color, entre otros; la inversión del sector en maquinaria ha sido muy elevada en los últimos años, favorecida principalmente por los buenos resultados de la industria y por las condiciones financieras.

Este hecho demuestra la necesidad del sector de invertir constantemente en nuevas tecnologías, al tratarse de una industria en que las mejoras y avances son constantes y constituyen, en muchos casos, una obligación si la empresa no quiere quedarse obsoleta o perder competitividad frente al resto de empresas del sector.

La impresión digital se encuentra en plena expansión y consolidación dentro del sector gráfico, siendo cada vez más el número de empresas dedicadas a

la impresión las que incorporan este sistema como complemento a sus servicios para atender las nuevas necesidades de los consumidores.

Inmersos en la era electrónica, la impresión digital tiene mucho que ofrecer y se vislumbra como la tecnología de impresión del futuro. Los impresores tradicionales incorporan las oportunidades que brinda esta tecnología, y las empresas e instituciones empiezan a desarrollar las ventajas que ofrece este nuevo sistema.

Aunque es cierto que el coste de implantación de esta tecnología es elevado, ya que tanto las máquinas como su mantenimiento son caros, se trata de una tecnología y un mercado en auge que permite ofrecer las mejores soluciones en cada momento y a cada cliente. Asimismo, el know-how se hace imprescindible en esta modalidad de impresión para conseguir unos estándares de calidad adecuados, hecho por el cual es de suma importancia que el desarrollo de las nuevas tecnologías vaya ligado a una formación exhaustiva de los profesionales.

La industria química se define como la actividad que transforma químicamente los materiales en distintas sustancias dotadas de nuevas propiedades químicas o físicas. Incluye por lo tanto una amplia gama de productos.

La producción mundial de sustancias químicas industriales está altamente concentrada en cuatro países: Estados Unidos, Alemania, Francia y Japón. En la mayoría de los países, este sector se encuentra entre las industrias más globalizadas, tanto a nivel interno como externo. La globalización no solo implica altos niveles de exportaciones y de importaciones, sino también una fuerte presencia de inversión extranjera directa en el sector.

Asia tiene ventajas en cuanto a sus costos de producción. En particular en Oriente Medio existen ventajas en la disponibilidad de materia prima para la industria química y existen bajos costos de la energía; factores éstos que

explican su liderazgo actual.

Los productos químicos son mayoritariamente vendidos a industrias. En los últimos años la seguridad de la industria y su comportamiento medioambiental han mejorado, debido a la concientización y mejores prácticas de los directivos de estas empresas. La industria de fabricación de sustancias y productos químicos está fuertemente asociada a la innovación tecnológica y a la inversión.

A continuación se presenta el cuadro de la distribución CIIU:

\* A - Agricultura, ganadería, caza y silvicultura

o 01 - Agricultura, ganadería, caza y actividades de servicios conexas

o 02 - Silvicultura, extracción de madera y actividades de servicios

conexas

\* B - Pesca

o 05 - Pesca, explotación de criaderos de peces y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca

\* C - Explotación de minas y canteras

o 10 - Extracción de carbón y lignito; extracción de turba

o 11 - Extracción de petróleo crudo y gas natural; actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y gas, excepto las actividades de prospección

o 12 - Extracción de minerales de uranio y torio

o 13 - Extracción de minerales metalíferos

o 14 - Explotación de otras minas y canteras

\* D - Industrias manufactureras

o 15 - Elaboración de productos alimenticios y bebidas

o 16 - Elaboración de productos de tabaco

o 17 - Fabricación de productos textiles

o 18 - Fabricación de prendas de vestir; adobo y teñido de pieles

o 19 - Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería y guarnicionaría, y calzado

o 20 - Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales transables

o 21 - Fabricación de papel y de productos de papel

o 22 - Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones

o 23 - Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear

o 24 - Fabricación de sustancias y productos químicos

o 25 - Fabricación de productos de caucho y plástico

o 26 - Fabricación de otros productos minerales no metálicos

o 27 - Fabricación de metales comunes

o 28 - Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo

o 29 - Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.

o 30 - Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática

o 31 - Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p.

o 32 - Fabricación de equipo y aparatos de radio, televisión y comunicaciones

o 33 - Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión y fabricación de relojes

o 34 - Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques

o 35 - Fabricación de otros tipos de equipo de transporte

o 36 - Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p.

o 37 - Reciclamiento

\* E - Suministro de electricidad, gas y agua

o 40 - Suministro de electricidad, gas, vapor y agua caliente

o 41 - Captación, depuración y distribución de agua

\* F - Construcción

o 45 - Construcción

\* G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos

- o 50 - Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores

- o 51 - Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas

- o 52 - Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos

- \* H - Hoteles y restaurantes

- o 55 - Hoteles y restaurantes

- \* I - Transporte, almacenamiento y comunicaciones

- o 60 - Transporte por vía terrestre; transporte por tuberías

- o 61 - Transporte por vía acuática

- o 62 - Transporte por vía aérea

- o 63 - Actividades de transporte complementarias y auxiliares; actividades de agencias de viajes

- o 64 - Correo y telecomunicaciones

- \* J - Intermediación financiera

- o 65 - Intermediación financiera, excepto la financiación de planes de seguros y de pensiones

- o 66 - Financiación de planes de seguros y de pensiones, excepto los planes de seguridad social de afiliación obligatoria

- o 67 - Actividades auxiliares de la intermediación financiera

- \* K - Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler

- o 70 - Actividades inmobiliarias

- o 71 - Alquiler de maquinaria y equipo sin operarios y de efectos personales y enseres domésticos

- o 72 - Informática y actividades conexas

- o 73 - Investigación y desarrollo

- o 74 - Otras actividades empresariales

- \* L - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria

- o 75 - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria

- \* M - Enseñanza

- o 80 - Enseñanza
- \* N - Servicios sociales y de salud
  - o 85 - Servicios sociales y de salud
- \* O - Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales
  - o 90 - Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares
  - o 91 - Actividades de asociaciones n.c.p.
  - o 92 - Actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas
  - o 93 - Otras actividades de servicios
- \* P - Hogares privados con servicio doméstico
  - o 95 - Hogares privados con servicio doméstico
- \* Q - Organizaciones y órganos extraterritoriales
  - o 99 - Organizaciones y órganos extraterritoriales

## **1.2. Formulación Del Problema**

¿Cómo determinar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones D.CIUU 2212 y sector de fabricación de sustancias y productos químicos D-CIUU 2411 y D.CIUU 2412 contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein?

## **1.3. Sistematización Del Problema**

¿Cuáles son las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?

¿Qué habilidades interpersonales son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES?

¿Cuáles son las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs?

¿Qué habilidades emocionales son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs?

¿Qué es habilidad?

¿Qué hace un gerente?

¿Las habilidades gerenciales son necesarias?

¿Qué impacto tienen las PYME's de Quito?

¿Qué aporte se tiene del sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones D.CIUU 2212?

¿Qué aporte se tiene del sector de fabricación de sustancias y productos químicos D-CIUU 2411 y D.CIUU 2412?

## **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 en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones D.CIUU 2212 y sector de fabricación de sustancias y productos químicos D-CIUU 2411 y D.CIUU 2412 contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.<sup>2</sup>

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.

---

<sup>2</sup> JARRIN Fabiola, (2010), “**Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Grandes Empresas de Quito**”. Quito

- Reconocer las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES
- Encontrar cuáles son las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES

## **1.5. Justificación E Importancia Del Proyecto**

### 1.5.1. Importancia del Proyecto.

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

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYMEs proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMEs y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.

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.<sup>3</sup>

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

Tendrá un impacto positivo en el aspecto social, ya que al describir detalladamente las habilidades mencionadas, dará una mejor idea a los gerentes de las PYMES de cómo administrarlas y así podrán lograr ser más competitivos.

- Impacto científico

El impacto científico que evidenciaremos será la conceptualización de diferentes términos desconocidos por muchas personas, especialmente los gerentes de las PYMES. Se definirá y detallará las habilidades requeridas según algunos autores y más específicamente según Edgar Schein.

- Impacto educativo.

Con esta investigación se podrán adquirir los conocimientos suficientes como para poder brindar una capacitación a todas las personas interesadas en el tema. Paralelamente los estudiantes del 2do semillero de investigación podrá evaluar sus habilidades para mejorarlas y desarrollarlas con eficacia.

- Impacto cultural.

El inicio de este proyecto y la continuidad del desarrollo de proyectos como éste ayudarán y fortalecerán los hábitos investigativos de los estudiantes. Y

---

<sup>3</sup> JARRIN Fabiola, (2010), “Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las Grandes Empresas de Quito”. Quito

además los gerentes también se verán afectados con el deseo de continuar indagando y mejorando sus habilidades cada vez más.

- Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).

En cuanto a este ámbito el proyecto también tendrá un impacto. Una de las habilidades a definir y exponer es la habilidad motivacional y de valores, al tratarse de los valores el gerente toma las decisiones y determina el rumbo de la empresa, creando una relación interna y externa para generar valor social.

#### 1.5.2. Justificación Teórica

Mediante la investigación de campo y la investigación bibliográfica se buscará la respuesta a las necesidades de los gerentes de las PYMEs en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones D.CIUU 2212 y sector de fabricación de sustancias y productos químicos D-CIUU 2411 y D.CIUU 2412 acerca de las habilidades requeridas, mediante la fusión de la teoría con la realidad; la base es la propuesta de Edgar Schein.

#### 1.5.3. Justificación Metodológica

Mediante el uso de los diferentes métodos adelante propuestos, se podrá identificar cuáles son las habilidades gerenciales que hacen falta a los gerentes de las PYME's ó cuáles son las menos desarrolladas y así realizar un análisis acerca de las habilidades más importantes. Con fines del estudio exploratorio se determinó el grupo de empresas y sus gerentes, identificación necesaria para la aplicación de la encuesta, entregada y elaborada por el grupo de investigadores de la Facultad "FALIMAR". La base de datos se realizó directamente en la dirección de informática de la PUCE, quienes subieron el instrumento a la Web.

La información resultante fue recibida en Excel por cada estudiante integrante del semillero de investigadores para su análisis e interpretación.

#### 1.5.4. Justificación Práctica

Esta investigación servirá tanto a los gerentes de las PYMEs, dando una visión clara acerca de las habilidades las cuáles deben desarrollar para un mejor desempeño, como a la FCAC, fortaleciendo la cultura investigativa. Además se podrá desarrollar cursos de capacitación a partir de esta investigación.

La investigación ayudará adicionalmente a la sociedad para brindar una mayor perspectiva acerca del concepto de cómo dirigir una PYME, y así lograr un desarrollo socio-económico para el país.

#### 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 listado 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

Para efecto de esta investigación se estudió 22 empresas, de las cuales 12 pertenecen al sector ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES, sub sector EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS, D.CIUU 2212; y 10 pertenecen al sector de FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS, de las cuales 9 pertenecen al sub sector FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS QUÍMICAS BÁSICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITRÓGENO D.CIUU 2411 y al sub sector de FABRICACIÓN DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITRÓGENO, D.CIUU 2412.

A continuación se presenta el cuadro de las empresas asignadas para el estudio:

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELF	CIU 3	SECTOR; SUBSECTOR	REPRESENTANTE
EDICIONES LEGALES EDLE S.A.	LOS CIPRESES N55-149 y LOS ECUALIP TOS	022480800	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	ALBAN GOMEZ ALFONSO ERNESTO
EDITORIA DE GARAYALDE CIA. LTDA.	SABANILLA OE2-25 y MELCHOR TOAZA	2801959	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	CHAVEZ SANCHEZ JORGE HUMBERTO
EDITORIAL MINOTAURO SA	PANA NORTE KM 3.5 y NAZARETH	2475726	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	VIVANCO ARROYO FRANCISCO ALFONSO
EMPRESA DE COMUNICACIONES VIA SATELITE EMCOVISA SA	AV. 12 DE OCTUBRE N26-14 y CORUÑA	2508747	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	SALAZAR EGAS PABLO FIDEL
PROMOSTOCK S.A	AV. ORELLANA 2701 y AV. 12 DE OCTUBRE	2233340	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	DUEÑAS MONTERO JORGE ADRIAN
COLORORIGINAL CIA. LTDA.	RIO DE JANEIRO OE-5119 y CANADA	2555105	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	MALDONADO ERAZO MIGUEL ANGEL

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELF	CIU 3	SECTOR; SUBSECTOR	REPRESENTANTE
DISTRIBUIDORA Y EDITORA DE LIBROS ECUATORIANOS SOCIEDAD ANONIMA DELIBRESA	MURGEON N 364 y ULLOA	2230925	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periodicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	PALACIOS VAREA JUAN FERNANDO
EDICION E IMPRESION POPULAR GEDIMPO S.A.	AV. MARISCAL SUCRE OE6-116 y CATON CARDENAS	2490888	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periodicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	MIRANDA MERA MARLON MAURICIO
EDIWORLD S.A.	AMAZONAS 3123 y AZUAY	2430560	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periodicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	BUITRON GOMEZ ORLANDO WLADIMIR
LATINWEB S.A	IRLANDA E10-16 y AV. REPUBLICA DEL SALVADOR	2430494	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periodicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	ALMEIDA TINAJERO PABLO ESTEBAN
PERFILES EMPRESARIALES EMPREFILE CIA. LTDA	ALPALLANA 289 y ALMAGRO	2508747	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periodicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	ENRIQUEZ VITERI MONICA GERMANIA
PRISMACORP, EDICIONES EJECUTIVAS CIA. LTDA.	AV. AMAZONAS 1429 y AV. COLON	2552330	D2212.0.00	ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES; Edición de periodicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).	LOPEZ VINUEZA DIEGO FRANCISCO

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELF	CIU 3	SECTOR; SUBSECTOR	REPRESENTANTE
EMPRESA NACIONAL DE OXIGENO ENOX S.A.	ELOY ALFARO E3-60 y CALLE E	2470459	D2411.0.00	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de aire líquido o comprimido (oxígeno), acetileno, gases refrigerantes, gases industriales, mezcla de gases industriales (gases carbónicos), incluso gases elementales.	HERNANDEZ MEJIA JOSE OSWALDO
QUITO CLEAN TECHNOLOGY QCT CIA. LTDA	LOS ARUPOS E7-223 y AV. ELOY ALFARO	2479887	D2411.0.00	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de aire líquido o comprimido (oxígeno), acetileno, gases refrigerantes, gases industriales, mezcla de gases industriales (gases carbónicos), incluso gases elementales.	TOAPANTA MERA FERNANDO XAVIER
INDUSTRIA METAL QUIMICA GALVANO MFP C LTDA	JUAN BARREZ UETA 158 y MOISES LUNA ANDRAD E	2485124	D2411.0.01	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de álcalis u otros compuestos inorgánicos: pigmentos inorgánicos, hipoclorito de sodio.	SANCHEZ DIONICIO JOHN JAIRO
CAMINCARGO CONTROL ECUADOR S.A.	LUXEMBURGO 379 y AV. PORTUGAL	22264326	D2411.1.04	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de hidrocarburos cíclicos y acíclicos saturados y no saturados, benceno, tolueno, xileno y otros productos de la destilación de alquitrán, hulla o aceite mineral.	SERRANO ANDRADE JUAN CARLOS
INEXA INDUSTRIA EXTRACTORA CA	LA TOLITA N26-210	2220720	D2411.9.02	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de materias colorantes de origen vegetal o animal.	STEINER GRUMBAUM PEDRO RODOLFO
BIOREMEDIACION BIOX CIA. LTDA.	CALIFORNIA E10-49 y AV. 6 DE DICIEMBRE	022438812	D2411.9.09	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de productos químicos inorgánicos básicos n.c.p.	ESTRELLA CHICO MARCO ANTONIO

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	TELF	CIU 3	SECTOR; SUBSECTOR	REPRESENTANTE
LOURCARINC S.A.	CORONEL CARLOS GUERRERO N33-107 y JOSE BOSMEDIANO	2271318	D2411.9.09	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de productos químicos inorgánicos básicos n.c.p.	ALTAMIRANO OLIVA DIEGO FERNANDO
POINT DEL ECUADOR AGROPOINT S.A.	JUAN LEON MERA E10-276 y ROBLES	2903356	D2411.9.09	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de productos químicos inorgánicos básicos n.c.p.	VELASTEGUI RODRIGUEZ EDUARDO AUGUSTO
STOKIN S.A.	AVDA FELIX ORALABAL N45-37 y ZAMORA	2251066	D2411.9.09	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de productos químicos inorgánicos básicos n.c.p.	RUBIO ALBAN CECILIA MARIANA DE JESUS
DARTANI S.A.	PURUHANTA 89	22368868	D2412.0.00	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS; Fabricación de abonos nitrogenados puros compuestos o complejos (úrea).	BECERRA ARELLANO MIRIAM GUADALUPE

## 1.7. Marco de Referencia

### Marco Teórico

Las habilidades gerenciales se conocen como las cualidades, capacidades y conocimientos

que poseen los gerentes o directivos para manejar una empresa. Éstas se desarrollan diferentes según la persona, la experiencia y su formación.

Edgar Schein propone cuatro habilidades básicas para un gerente. Éstas son las habilidades analíticas, emocionales, de motivación y valores, y las interpersonales.

Las analíticas las vamos a definir como la capacidad de estudiar una situación o un problema y darle solución, involucrando en el contexto del problema toda la incertidumbre, la información incompleta que pueda existir o las situaciones ambiguas en las cuales se desarrolle dicho problema. Dentro de éste grupo de habilidades existen sub habilidades: aprendizaje continuo, auto evaluación, capacidad de decisión, capacidad para obtener información relevante, configuración y abstracción de situaciones, creatividad e ingenio, evaluación de alternativas, identificación de problemas, toma de decisiones y visión prospectiva.

Las habilidades emocionales es la capacidad de manejar situaciones difíciles dentro de la empresa y tomar decisiones independientemente de las opiniones de otras personas y llevando total responsabilidad sobre aquella decisión. La definición de estas habilidades están muy ligadas a lo que tiene que ver el manejo de la inteligencia emocional. Ésta también tienen sub habilidades: adaptabilidad, adaptación al cambio, capacidad para despedir personas, empatía, humildad sencillez, resiliencia, responsabilidad social, seguridad, sociabilidad y tolerancia al riesgo.

Las habilidades de motivación y valores se conocen como la capacidad para mantenerse motivado el mismo gerente y mantener motivados a sus colaboradores. Estas habilidades conllevan un grado de dificultad especial, ya que para desarrollarlas en él y en los demás debe predicar con el ejemplo, es decir, debe comportarse y actuar de la manera que quiere que todos sus colaboradores actúen. Sus sub habilidades son: asunción de riesgos, auto confianza, compromiso con la organización, liderazgo, orientación a la supervisión y control, orientación al crecimiento personal, orientación al éxito, orientación al logro, pensamiento estratégico y responsabilidad.

Las habilidades interpersonales se definen como su nombre lo indica, la capacidad de interactuar con personas tanto dentro como fuera de la organización. Es la capacidad de influir, guiar y controlar a las personas, todo aquello para lograr conseguir las metas de la organización. Sus sub habilidades son: comunicación efectiva, confianza con los colaboradores, confianza con los compañeros, desarrollo de personas, diagnóstico de equipo, facilitador, influencia e impacto con colaboradores, selección efectiva de colaboradores, sentido de efectividad y trabajo en equipo.

- **Industria Manufacturera**

La industria manufacturera es la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra para hacer las cosas para su utilización o venta. <sup>4</sup>

Es la industria en la cual, mediante la actividad humana, las materias primas se transforman en diferentes artículos para el consumo. Va desde la artesanía hasta la alta tecnología y está constituida por empresas desde muy pequeñas hasta grandes conglomerados.

---

<sup>4</sup> <http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. METODOLOGÍA**

#### **2.1.1. Tipo de estudio**

El tipo de investigación que se realizó es la investigación aplicada. Se busca poner en práctica las habilidades gerenciales en las PYME's de Quito. Los dos sectores en estudio comprenden 12 empresas del sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones D.CIUU 2212; y 10 del sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412. Se estudiaron independientemente los dos sectores.

Para el estudio se aplicó un cuestionario con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala de Lickert. La encuesta se encontraba en la Web para mayor facilidad de acceso por parte de los directivos de las empresas.

Debido a factores de seguridad el estudio contó con ciertas limitaciones, como cambio de direcciones y cambio de actividades económicas.

### 2.1.2. Método de investigación

Los métodos que se utilizarán para esta investigación son varios, como por ejemplo:

Método exploratorio: nos ayuda a dar una visión general respecto a una realidad.

Método descriptivo: describe las características de un conjunto homogéneo para describir la estructura del mismo.

Método explicativo: se determina las causas del problema. Este método es más profundo y nos ayuda a explicar mejor el fenómeno estudiado.

Pero el método preponderante y dominante será el deductivo-inductivo, con el procedimiento metodológico de carácter cualitativo.

Para entender mejor este último método mencionado se lo definirá, pero antes se debe realizar un análisis de algunos conceptos base para entender el concepto global.

**Inducción:** Es un modo de razonar que nos lleva de una parte a un todo. Este método se basa en la observación de un fenómeno y luego se realiza las investigaciones pertinentes y experimentos que llevan a los investigadores a una generalización.

**Deducción:** este modo de razonar es todo lo contrario a la inducción, es decir, nos lleva de un todo a una parte, de lo general a lo particular.

Ambos tipos de razonamiento son formas de inferencia. Existen dos clases de inferencia, la inductiva y la deductiva. La inductiva se entiende como la manera cómo los hechos o variables están conectados a un todo. Y la deductiva muestra como el todo está compuesto por los hechos aislados.

“Cuando se usa simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva para buscar la solución de un problema científico se emplea el método inductivo –deductivo, cuyas reglas básicas de operación son:

a) Observar cómo se asocian ciertos fenómenos, aparentemente ajenos entre sí.

b) Por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común (ley o principios) que los asocia a todos.

c) Tomando como punto de partida este denominador común (por inducción), generar un conjunto de hipótesis referidas a los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente.

d) Planteadas las hipótesis, deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados.

e) Hacer investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos.”<sup>5</sup>

Además se utilizará la investigación bibliográfica y mayormente la búsqueda de información en Internet.

### 2.1.3. Técnicas de recolección de datos

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes de los sectores antes mencionados, se recopilaron de acuerdo a la frecuencia de la escala de Lickert, 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 para cada subsector combinándolas con las variables: gerente general, jefe y supervisor; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

La información para el estudio se obtuvo a través de entrevistas desarrolladas por el grupo de investigadores de la Facultad “FALIMAR”, las mismas que se subieron a la Web con ayuda de la Dirección de Informática de la PUCE. Obviamente para la recolección de la información en lo que respecta a conceptos y definiciones se necesitó de otros medios, los cuales se detallarán en los puntos subsiguientes.

---

<sup>5</sup> <http://www.correodelmaestro.com/anteriores/1999/febrero/3anteaula33.htm>

#### 2.1.3.1. Fuentes primarias

“Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. La naturaleza y valor de la fuente no puede ser determinado sin referencia al tema o pregunta que se está tratando de contestar. Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando. Algunos tipos de fuentes primarias son:

- documentos originales
- trabajos creativos
- artefactos
- diarios
- novelas
- prendas
- instrumentos musicales
- minutas
- artes visual
- ropa
- entrevistas
- poesía
- apuntes de investigación
- noticias
- fotografías
- autobiografías
- cartas

- discursos “<sup>6</sup>

Para esta investigación se utilizó principalmente un método:

Entrevista: se obtiene la información de forma directa y verbal. Se realizan preguntas acerca de la información que se requiera directamente en las instituciones del sector.

Y como se dijo antes, se utilizó documentación escrita a la disposición de todos, es decir, los libros y artículos antes escritos por otros autores acerca del tema.

#### 2.1.3.2. Fuentes secundarias

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso removidas o distanciadas de las fuentes primarias. Algunos tipos de fuentes secundarias son:

- Libros de texto
- Artículos de revistas
- Crítica literaria y comentarios
- Enciclopedias
- Biografías

En este caso las fuentes secundarias de recolección de datos son los libros de texto y enciclopedias.

#### 2.1.3.3. Procesamiento de Datos

Posteriormente a la recolección de datos e información, mediante las entrevistas a los distintos gerentes y empleados de las empresas del sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de

---

<sup>6</sup> <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>

grabaciones D.CIUU 2212 y también del sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412, el procesamiento de datos se lo realizó en el centro de cómputo de la PUCE, mediante un sistema informático que tabuló y arrojó los resultados de las entrevistas en Excel. Después de obtenidos los resultados se procedió al análisis e interpretación de los resultados, para así sacar conclusiones y comprobar o negar la hipótesis.

#### 2.1.4. Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos

Al finalizar las entrevistas se procedió a entregar los resultados a la Dirección de Informática de la PUCE. La DI-PUCE luego envió una base de datos en Excel con las entrevistas tabuladas. A partir de ese punto se hizo una selección de los datos de interés cruzando variables y realizando gráficos mediante tablas dinámicas de Excel para así analizar la información de una mejor manera y resolver el problema planteado, buscando la viabilidad de los objetivos y la hipótesis del trabajo.

En la entrevista hubo algunas preguntas negativas, las cuales se les pondero de manera inversa a la ponderación de las preguntas positivas y así se unificó criterio de calificación para ambos tipo de preguntas.

#### 2.1.5. Método Estadístico

“El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.”<sup>7</sup>

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición)

El principal método de recolección de datos del estudio fue mediante una entrevista que se subió a una plataforma Web, con la ayuda de la Dirección de Informática de la PUCE. Para la realización de la entrevista se visitó cada una de las empresas asignadas a cada estudiante, y allí se entrevistó a los gerentes, jefes o supervisores. La indisponibilidad del tiempo de los directivos fue la causa por la que no se pudo generar un mayor universo de entrevistados, sin embargo se logró un número representativo para hacer el análisis y sacar conclusiones.

2. Recuento (cómputo)

La tabulación de las respuestas la realizó la Dirección de Informática de la PUCE, la misma que entregó los resultados a cada estudiante en una base de datos en Excel. A partir de este punto cada estudiante utilizó el método que más le convino para analizar los datos. En el presente estudio se utilizó el programa Excel y su herramienta tablas dinámicas.

3. Presentación

Los gráficos se elaboraron con la opción de Excel tablas dinámicas. Para la elaboración de los mismos se cruzaron las variables principales (género, rango de edad, experiencia profesional, género, formación académica, perfil profesional, nivel jerárquico, número de empleados), con las 4 habilidades y las 10 sub habilidades de cada una.

---

<sup>7</sup> <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1.pdf>

#### 4. Síntesis

Para sintetizar la información de los gráficos se procedió a analizar en resumidas líneas de forma escrita la descripción del gráfico abajo de cada uno de ellos.

#### 5. Análisis.

El análisis se aprecia claramente en las conclusiones y recomendaciones que se formuló para el estudio, las mismas se pueden encontrar en el capítulo 6 del estudio.

## **2.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector de Actividades de Edición e Impresión y de Reproducción de Grabaciones D.CIUU 2212 y Sector de Fabricación de Sustancias y Productos Químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412.

### **3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

#### **3.1. ENTORNO GLOBAL**

##### **3.1.1. Entorno General**

###### **3.1.1.1. Globalización**

El cambio de punto de vista de que las PYMES no son importantes se da a partir de que empiezan a generar riqueza y valor agregado a los intangibles que con el tiempo se comienzan a valorizar como un activo tanto como las infraestructuras o maquinarias en las principales economías; así mismo el crecimiento de los productos informáticos en un contexto en que los cambios se dan día a día, las empresas se ven en la necesidad de reducir su tamaño para contar con mayor eficiencia, es decir se hacen pequeños los productos y se hacen pequeñas las empresas. Otro fenómeno importante que acelera este crecimiento de la pequeña y microempresa es la caída de las 500 grandes empresas en EEUU en los últimos 20 años, en especial a fines de los años 70 donde los EEUU deciden adoptar el modelo neoliberal descartando el Keynesianismo que le había salvado la vida en la depresión de los 30<sup>8</sup>. Durante este periodo debido a la gran amplitud de las empresas norteamericanas en cuanto a su tamaño y su estructura de personal, perdieron espacio en un mercado internacional cada vez más competitivo. Japón rompe los paradigmas de la Empresa y domina al mundo nuevamente de la mano de su producción

---

<sup>8</sup><http://www.eumed.net/libros/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>

y de la estrategia de tercerizar su producción de una ETN (Empresa Transnacional) a un conjunto de PYMES subcontratistas. A su vez si vemos con frialdad las cifras de los países más desarrollados nos daremos cuenta que la realidad es distinta a la pensada. En la primera potencia económica del mundo, Estados Unidos, existen 22.1 millones de negocios<sup>9</sup> que dan empleo a 129 millones de personas. Si dividimos la segunda cifra entre la primera obtenemos un tamaño promedio de 5.8 personas por empresa. Por su parte en el Japón existen 9.1 millones de empresas (2.5 agrícolas y 6.6 urbanas) que dan empleo a 67.2 millones<sup>10</sup>. En este país el tamaño promedio de sus empresas es de 7.4 personas.

En realidad, cuando aludimos a los países más grandes y poderosos de la tierra, estamos hablando de economías en donde predominan las pequeñas empresas, y representan su rasgo más común. Ciertamente que las grandes empresas son indispensables; ellas lideran toda la estructura productiva, literalmente jalan al conjunto de las empresas y a la economía por su capacidad de desarrollo tecnológico, niveles de productividad y capacidad de articulación; por ello su importancia y papel no puede ser escatimado.

#### 3.1.1.2. Tecnología

La tecnología es un factor determinante para la competitividad industrial. Solo con tecnología las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad o variedad de los productos de manera sostenida. La tecnología dentro del país no se ve mucho en las pequeñas empresas, sino mas bien en las medianas y grandes, donde cuentan con una tecnología más compleja, de inversiones más cuantiosas. Hay varias maneras de obtener tecnología. En la mayoría de los países desarrollados la principal fuente es la innovación proveniente de los departamentos de

---

<sup>9</sup> Datos oficiales de la Small Business Administration (SBA) del Gobierno de USA; se refieren al número de declaraciones juradas de impuestos presentadas por las empresas para el año 1994 (se compone de 4.5 millones de corporaciones, 1.6 asociaciones y 16 millones de propietarios individuales)

<sup>10</sup> Tomado de Small Business in Japan, publicado por Small and Medium Enterprise Agency, MITI, Tokyo, 1995.

investigación y desarrollo (I+D) en cada empresa. Otras optan por adaptar tecnologías existentes, o en atraer a los científicos e inventores. Una tercera fuente proviene de la transferencia tecnológica mediante la adquisición de diferentes versiones de licencias o directamente con la importación de bienes de capital de tecnología de punta.

Según estudios realizados por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, el crecimiento industrial ha sido inferior al de la media de la región. Más preocupante aún es la disminución de industrias de mediana tecnología y de alta tecnología en la producción ecuatoriana. El crecimiento exportador abre las puertas de la esperanza pero todavía la base exportadora del Ecuador es muy limitada. Ecuador es un país netamente exportador de productos basados en recursos primarios y de baja tecnología. La presencia manufacturera ecuatoriana en el mundo es todavía bastante limitada, aunque existen signos positivos de mejora participativa. El sector manufacturero está en un estado crítico que encuentra serias dificultades para posicionarse internacionalmente y contrarrestar la gran penetración de productos extranjeros en el mercado doméstico.

El esfuerzo tecnológico es determinante para la competitividad industrial, ya que posibilita una mayor flexibilidad y diversificación de productos y procesos industriales. La competitividad depende, crucialmente, de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y variedad de los bienes producidos.

El gasto en I+D de Ecuador está muy por debajo del promedio regional (Latinoamérica y el Caribe). Ecuador tampoco presenta una tendencia creciente del gasto en I+D a diferencia de lo que ocurre en países como Brasil, Cuba o México. Gran parte del gasto de I+D está destinado a la contratación de personal calificado. Por lo tanto, otro buen indicador del esfuerzo tecnológico es el número de científicos y técnicos que trabajan en I+D. Dada la escasa base tecnológica del Ecuador, el número de personas que se dedican a estas actividades en el país es uno de los más bajos de la región.

Varios son los factores que impiden el desarrollo de un plan eficiente de Ciencia y Tecnología en el Ecuador:

**“Incapacidad para definir una política de Estado.** El desarrollo de la Ciencia y Tecnología no puede divorciarse de campos como la educación y el mercado de trabajo. El gobierno ecuatoriano no se ha empeñado en diseñar políticas que favorezcan el desarrollo tecnológico del país.

**La Ciencia y Tecnología no es prioridad.** Los diferentes gobiernos no han planteado en sus agendas políticas el desarrollo de la ciencia y tecnología como una prioridad. Por ejemplo, el actual gobierno rechazó un préstamo de \$20 millones del BID para lanzar un programa de innovación tecnológica en el Ecuador entre 2004-2007. En las instituciones académicas se paga poco a los profesores. Para complementar sus ingresos, ellos se ven obligados a dictar numerosas clases, a veces en diferentes establecimientos, lo que restringe el tiempo disponible para la investigación. Además, en el ámbito empresarial ecuatoriano, no se tiene la capacidad para contratar a científicos.

**La inestabilidad política.** Los frecuentes cambios de gobiernos traen consigo cambios de agendas y de dirigentes que no permiten la continuidad del esfuerzo científico. La investigación científica necesita continuidad y masa crítica para poder tener impacto. Los gobiernos buscan resultados inmediatos, lo que es incompatible con la investigación científica.

**El sector privado ecuatoriano no paga por el conocimiento científico.** Todavía existe escepticismo en el sector privado sobre lo que la ciencia puede ofrecer, de ahí la falta de credibilidad en la universidad. La empresa ecuatoriana es, por lo general, adversa a la innovación y al cambio. El control de costos por un lado y la búsqueda de mayores ganancias por otro, son priorizadas a la aplicación del conocimiento científico para mejorar la productividad industrial.

**Fuga de cerebros.** El efecto del *brain drain* es un gran obstáculo para el desarrollo tecnológico del país. El trabajador capacitado tiende a salir del Ecuador por falta de oportunidades y bajas remuneraciones en las universidades y centros de estudios.”<sup>11</sup>

### 3.1.1.3. Economía

“La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del Ecuador; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%”<sup>12</sup>. 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. En el 2008 el sector industrial contribuyó con el 13,91% del producto interno bruto total del país. En este año la industria manufacturera, excluyendo el procesamiento de petróleo, creció 4.71% y durante los últimos cuatro años ha crecido 4.0% en promedio. El elemento central de la transformación política y económica de cualquier país en transición es la creación de un importante sector privado, y de un mayor desarrollo de las Pymes y de la actividad emprendedora.

A pesar de la relativamente poca atención que reciben de parte de los hacedores de políticas, la Industria manufacturera representan una de las principales fuerzas en el desarrollo económico, especialmente en los países en vías de desarrollo.<sup>13</sup>

“Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) aportan apenas un 10% del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero del Ecuador, mientras que representan el 76% del total de los establecimientos manufactureros.”**14.**

---

<sup>11</sup> Fuente: FUNDACYT

<sup>12</sup> CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL (2009),

[[http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)], **Sector Industrial del Ecuador**

<sup>13</sup> ORLANDI, Pablo. (2002). **Las PYMES y su rol en el Comercio Internacional**, Argentina, Universidad de Palermo

<sup>14</sup> DIARIO EL MERCURIO (2009). Estrategias Para Fomentar las PYMES

Esto nos hace ver que en proporción a la cantidad de empresas, el aporte a la economía y su creación de valor es bajo.

En lo que respecta al subempleo, las PYME`s aportan a que éste índice siga creciendo, ya que al ser en su mayoría empresas que no necesitan de personal capacitado, lo cual facilita a las personas poco preparadas a conseguir trabajos al menos por una temporada.

#### 3.1.1.4. Política y Legislación

Muchos de los países que han fracasado en su industrialización tienen pendiente completar una serie de reformas en sus economías, que deberán realizarse si quieren atraer inversionistas, tanto nacionales como extranjeros. Si bien un mejor clima de negocios es necesario para provocar un crecimiento industrial dinámico, esto no es suficiente. Se necesita obligadamente una reforma y un establecimiento claro de ciertas políticas para el favorable desarrollo de la industria.

La industria depende de la infraestructura, y esta a su vez requiere de esfuerzos como: cambiar las prioridades del gasto público para aumentar la porción del presupuesto dedicado a inversión en infraestructura; mejorar las calidades de la inversión y de la provisión de servicios, fomentando la inversión y operación privada; y alcanzar un nuevo entendimiento con los socios para el desarrollo, basado en la importancia de la infraestructura básica para el crecimiento y la reducción de la pobreza.

El tema de logística comercial es muy relevante para el desempeño de las exportaciones, y las reformas en la logística comercial necesitan ir más allá de la tradicional agenda de “facilitación comercial” centrada en la infraestructura de comercio y tecnologías de la información en las aduanas, pues debe considerar también reformas institucionales y de los mercados.

Los ingresos por las exportaciones de recursos naturales de Ecuador deberían ayudar al desarrollo industrial financiando otras formas de industrialización.

Uno de los objetivos de la política económica del actual Gobierno según el ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador es el desarrollo y de la producción y productividad nacional. El programa económico propone promover la integración estratégica que genere ventajas y sinergias en el comercio internacional para el país y sus socios comerciales: cooperar más que competir.

Las políticas sectoriales en el ámbito fiscal son, canalizar recursos para el crédito a través de la banca pública y de los sistemas micro financieros, aumentar la participación de la Inversión y el gasto en salud y educación dentro del presupuesto y como porcentaje del PIB. En el ámbito real son, infraestructura para el desarrollo: vial, eléctrica, petrolera; expedición de Ley Antimonopolios y Fomento a la competencia.

En el ámbito externo son, manejo tributario y arancelario para proteger la producción nacional, abaratar los insumos y facilitar la generación de valor y encadenamientos productivos; promover extensión de ATPDEA; implementación de acuerdos comerciales con países con los que se mantiene déficit.

En el ámbito financiero son, disminuir costos financieros para sector productivo; activa participación de la banca pública, con tasas de interés bajas y crédito de mediano plazo; transparentar información para favorecer a clientes.

En el ámbito social, impulso del plan de generación de empleo con crédito y apoyo integral a favor de MYPIMES, así como empresas asociativas y comunitarias; reducción de la brecha salarial (tarifa de dignidad en servicios públicos, subsidios directos, alimentación escolar, etc.)

Según el informe de LA ECONOMÍA ECUATORIANA Y LA INVERSIÓN EXTRANJERA, expedido por el Ministerio de Economía y

Finanzas del Ecuador, se incentivará la IED (inversión extranjera directa) hacia sectores industriales, agroindustriales, de desarrollo tecnológico, fomento de exportaciones, minería sustentable, que permitan una alta generación de empleo.

Sin embargo a pesar de las declaraciones de las políticas antes mencionadas, en el proyecto de la nueva Constitución existen artículos tales como los que se enumera a continuación:

- Arts. 66 #26. Se reconoce el derecho a la propiedad con función y responsabilidad social y ambiental.
- 276 #2 y 334 #1. El estado promoverá el acceso equitativo a los factores de producción, para lo cual evitará el acaparamiento de los factores así como su concentración, además de promover la redistribución de los mismos. Además se establece un sistema económico, solidario, sustentable y productivo de distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo.
- 321. Se reconoce el derecho a distintos tipos de propiedades (pública, privada, comunitaria, estatal...) que deberán cumplir con una función social y ambiental.
- 281#4. Señala como responsabilidad del Estado la promoción de políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a tierras y otros recursos productivos.
- 282. El estado norma el acceso a tierra que deberá cumplir con función social y ambiental.
- 323. Añade a las causales de expropiación: bienestar colectivo, utilidad pública e interés social.

Los conceptos que aparecen subrayados no están expresamente definidos y resultan ambiguos, atribuyendo al Estado un amplio margen de discrecionalidad para su interpretación.

Y estos artículos son los que provocan cierta incertidumbre y recelo por parte de los inversores extranjeros ya que los procesos de expropiación, nacionalización y en general irrespeto o abuso contra la propiedad privada, afectan de manera significativa la actividad económica de un país. Teniendo varias consecuencias como:

El número de empresas de la industria manufacturera nacional se puede reducir.

La inversión extranjera directa (IED) también puede disminuir en vez de aumentar, como lo asevera en los objetivos económicos.

Y evidentemente, la reducción en la actividad productiva podrá afectar severamente al empleo.

#### 3.1.1.5. Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

En la década de los noventa, después del petróleo y banano, constituye el tercer rubro de importancia, en promedio representa el 20% del total. Se destaca el espectacular crecimiento que tuvo en esta década, al pasar de 352 millones a 1.228 millones de dólares, incrementándose en 3.5 veces, y su participación del 12% al 25%.<sup>15</sup>

Las exportaciones del sector industrial representan aproximadamente un cuarto de las exportaciones totales del país, y casi la mitad de las exportaciones totales no petroleras. Las exportaciones del sector en el 2008 crecieron en valor en relación al monto exportado en 2007, sin embargo, este crecimiento es inferior al registrado en los últimos tres años.

Las exportaciones industriales no petroleras registraron en el 2008 un crecimiento en valor de, pero en volumen cayeron. Los productos más exportados son:

- Productos de mar
- Vehículos y sus partes

---

<sup>15</sup> BARRERA, Marco (2001), **Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional**, CAPEIPI

- Extractos y aceites vegetales
- Jugos y conservas de frutas

#### 3.1.1.6. Cultura

Cultura es la suma de las creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumentos que caracterizan a los grupos humanos. En otras palabras, la cultura consiste en patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada sociedad, lo cual representa el estilo particular de vida de un grupo específico de persona (Gelles, 2000). La mayoría de los antropólogos también concuerdan en que:

- La cultura se aprende, no es innata
- Los diversos aspectos de la cultura están interrelacionados
- La cultura se comparte
- La cultura define los límites de diferentes grupos

Debido a que la sociedad está compuesta por personas que tienen una cultura, es prácticamente imposible hablar de ellas si relacionarlas con su cultura.

Muchas veces los antropólogos emplean los términos de forma indistinta o los combinan en una sola palabra: sociocultural. Este es el término que se empleará, por que las variables de interés para los empresarios son tanto sociales como culturales.

El significado de la cultura para los negocios internacionales:

Cuando las personas trabajan en sociedades y culturas que difieren de las suyas propias, se multiplican los problemas que enfrentan al abarcar un solo conjunto de culturas por el número de conjuntos culturales que encuentran en cada mercado extranjero.

Con gran frecuencia, quienes conocen un solo patrón cultural creen que tienen conocimientos de las características culturales de otros lugares, cuando en realidad no es así. A menos que hayan podido hacer

comparaciones con otras culturas, tal vez ni siquiera conozcan las características más importantes de la suya. Acaso también les pase inadvertido el hecho de que cada sociedad considera que su cultura es superior a la de los demás (etnocentrismo) y que sus intentos por introducir su estilo encuentren una férrea resistencia.

En cuanto a las PYME's se puede mencionar que la cultura afecta directamente al fomento de las mismas, ya que en su mayoría son empresas familiares, y al ser de este tipo estamos diciendo implícitamente que la cultura del ecuatoriano es crear las empresas con su propia familia en vez de buscar socios. La prolongación y duración de las empresas a lo largo del tiempo está sujeta a la educación y tradición que se inculque en cada familia, para que sus descendientes sigan con el negocio.

#### 3.1.1.7. Diversidad Laboral

Para elevar la eficiencia y productividad dentro de las empresas, organizaciones o industrias, debe existir una armonía entre varios factores como económicos, institucionales y sociales. Las PYME's manufactureras del Ecuador tienen una capacidad muy limitada para competir con bajos niveles de productividad provocan otras consecuencias negativas, como por ejemplo al no haber aumentos de productividad, las empresas no tienen la flexibilidad necesaria para aumentar los salarios. Esto genera una serie de consecuencias sociales y económicas indeseables; entre ellas, la baja calidad de vida de la población y la baja capacidad de ahorro que se traducen en pocos incentivos para la inversión tanto en capital físico como en capital humano.

La inversión en educación, capacitación y salud amplía la base de trabajadores más calificados y productivos. Este elemento permite elevar los niveles de competitividad de la economía en años subsiguientes. La competitividad industrial depende, entre otros factores, de la capacitación y formación de los recursos humanos. Cuando las empresas cuentan con

recursos humanos mejor calificados les permite incursionar en procesos de innovación tecnológica y pueden elevar su productividad.

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.

Según el diagnóstico realizado por el Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnologías (INSOTEC), un porcentaje muy alto del total de empresas manufactureras advierten no haber recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica, estos son algunos sectores en los que hay la ausencia de capacitación, sectores como los de madera y muebles, textil y confecciones, papel e imprenta y minerales no metálicos.

Sin embargo la industria textil y de confecciones, la metalmecánica, entre otras, lideran los procesos de capacitación en planta, es decir capacitan a su personal por cuenta propia. La carrera de muchos obreros suele precisamente iniciarse como aprendices.

Según estudios del INSOTEC, es muy bajo el porcentaje (menos de 25%) de empresas que capacitan a su personal de forma periódica. Un gran porcentaje (un poco más del 70%) no tienen entre sus prioridades la capacitación de su personal.

Y según el estudio, se debe destacar que las empresas del sector cuero y calzado registran el índice más elevado de capacitación periódica, luego están las de los sectores de madera y productos químicos.

Históricamente las fuentes más importantes han sido los propios gremios de pequeña industria, el SECAP y las empresas privadas especializadas en estos servicios. Los tres grupos representan el 75% de la oferta.

El SECAP ha sido uno de los centros más utilizados para entrenamiento. Incluso para industrias como cuero y calzado, madera y muebles y metalmecánica, es el más importante. En cambio los sectores de alimentos y

químico, pero también el de calzado, han acudido con más frecuencia a empresas privadas de capacitación, entre las que seguramente se incluyen los proveedores de maquinaria e insumos. Para las industrias de productos minerales no metálicos y de confecciones textiles, la fuente más importante han sido los gremios.

### 3.1.2. Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos.

#### 3.1.2.1. Competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias intensas, promociones y entrada de nuevos productos.

Dependiendo del sector en el que se enfoque y sus características, el mercado tiene diversa atractividad y cierta concentración de empresas dentro del mismo. Aunque en general no se observa una pronunciada concentración de empresas. Para una proporción elevada de empresas, el mercado no sería suficientemente atractivo debido básicamente a la amenaza de nuevos competidores extranjeros, seguramente originada en el proceso de apertura comercial; dependencia de pocos proveedores de materias primas, frente a los cuales las PYMES tendrían un bajo poder de negociación de precios, volúmenes, especificaciones, calidad o plazos de entrega.

En lo que respecta a la competencia se puede mencionar que los principales competidores de las PYMES de la industria manufacturera son las importaciones de productos y los producidos por la gran industria. las PYMES podrían protegerse manteniendo ventajas competitivas, tales como:

- Calidad del producto (confiabilidad, duración, utilidad, diseño, rendimiento, características específicas y aspectos ecológicos).
- Calidad del Servicio (oportunidad de entrega, asistencia al cliente, servicio de mantenimiento, información al cliente, garantía frente a reclamaciones).
- Imagen (reputación de la marca y de la empresa, riesgos del comprador, etc.)
- Precio relativo (precio de venta con relación a los de la competencia, facilidad de crédito, devoluciones y descuentos, costos por cambios, etc.).

#### 3.1.2.2. Nuevos Participantes

Un mercado o segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Por esto, la amenaza del ingreso de nuevos competidores es altísima, ya que la gran mayoría de pequeñas empresas cuentan con poco capital y tecnología, lo que no permite fácil el acceso a nuevos competidores

#### 3.1.2.3. Bienes y servicios sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. También se ve poco atractivo el mercado por la

presión de productos sustitutos, es decir, de aquellos a los cuales los compradores podrían preferir frente a los similares producidos por las PYMES. Sustitutos que podrían ser de origen nacional o extranjero. Y el panorama se ve más complicado para los productores nacionales si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, como los productos chinos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

#### 3.1.2.4. Clientes

El poder de negociación logrado con los clientes, permite lograr un mercado no atractivo para futuros competidores, De igual forma se aplica a la competencia si busca desenvolverse de forma ofensiva. Sin embargo en el caso del sector industrial poseen un bajo poder de negociación con los clientes, ya que no existe concentración de compradores, ni asociación de los vendedores, hay mucha competencia y existen productos sustitutivos.

#### 3.1.2.5. Proveedores

Cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, es cuando hay que tener cuidado, ya que la situación será más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. En cuanto a proveedores se puede decir que dependería de cada sector y subsector de la industria manufacturera, ya que algunos obtienen sus insumos de proveedores nacionales, y algunos más bien optan por buscar insumos y

proveedores del exterior. Los principales productos importados según la Cámara de Comercio Italiana del Ecuador son Maquinaria, productos químicos y combustibles. Y los países de donde se importa, es decir, los proveedores extranjeros son Estados Unidos 25,0%, Colombia 13,0%, Japón 8,0%, Brasil 4,0%. El puerto de Guayaquil es el centro vital para el comercio internacional del Ecuador, desde aquí salen los barcos que llevan productos destinados a Europa y Estados Unidos. Otros puertos de importancia son: Manta, Esmeraldas, Puerto Bolívar, La Libertad.

Por el lado de las importaciones, se puede apreciar que un porcentaje significativo de empresas importan sus materias primas, esto se debe a que la calidad de la materia prima nacional no es suficiente para algunas empresas o porque simplemente no se producen a nivel nacional. Esto nos indica que el mejorar la calidad nacional es indispensable para poder nivelar la balanza comercial.

## **3.2. LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO**

### **3.2.1. Sector Manufacturero y su clasificación CIIU**

- Sector de impresiones y reproducción de grabaciones.

Son las actividades de edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones; la edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas y todas aquellas actividades de impresión y de servicios relacionados con la impresión CIIU 2212.

Comprende:

18 Actividades de impresión y reproducción de grabaciones

181 Actividades de impresión y servicios conexos

1811 Actividades de impresión

1812 Servicios relacionados con la impresión

182 1820 Reproducción de grabaciones

- Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos.

En dicho sector se da la fabricación de sustancias químicas básicas, abonos, compuestos de nitrógeno, plásticos en formas primarias y sintético, plaguicidas y productos químicos de uso agropecuario, pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta, masillas, productos farmacéuticos, medicinales, botánicos, jabones, detergentes, perfumes y preparados de tocador.

Comprende:

20 Fabricación de sustancias y productos químicos

201 Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y compuestos de nitrógeno, plásticos y caucho sintético en formas primarias

2011 Fabricación de sustancias químicas básicas

2012 Fabricación abonos y compuestos de nitrógeno

2013 Fabricación de plásticos y de caucho sintético en formas primarias

202 Fabricación de otros productos químicos

2021 Fabricación de pesticidas y de otros productos químicos de uso agropecuario

2022 Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

2023 Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

2029 Fabricación de otros productos químicos n.c.p.

203 2030 Fabricación de fibras manufacturadas

### **3.3. PRESENCIA DEL SECTOR DE ACTIVIDADES IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212 Y SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D.CIUU 2411 Y D.CIUU 2412**

#### 3.3.1. Reseña Histórica

##### SECTOR DE ACTIVIDADES IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

La industria gráfica tiene características propias tanto del sector industrial como del sector de los servicios, requiere de grandes inversiones, moderna maquinaria, equipos electrónicos, utiliza tecnología compleja y avanzada, y pertenece al mundo de los servicios porque es preciso realizar actividades inmateriales como la creación y el diseño, la producción se realiza sobre encargo concreto, nunca en serie. La industria gráfica en el país empezó en 1755, cuando los Jesuitas trajeron la primera imprenta a Ambato.

La infraestructura es fundamental para el desarrollo, productividad y competitividad del sector, la infraestructura general como energía, telecomunicaciones, red vial, transporte, puertos y aeropuertos, es suministrada, regulada y controlada por el Estado. El sector editorial y gráfico se ubica y concentra en las regiones y ciudades con mayor desarrollo tecnológico y de infraestructura, y con miras a mejorar su eficiencia.

La infraestructura tecnológica del sector, la falta de capacitación y modernización tecnológica son sus principales problemas, porque afectan directamente la productividad y competitividad; pero algunas grandes empresas, tanto nacionales como extranjeras, cuentan con tecnologías modernas y competitivas como lo demuestran varios gremios de calidad ganados en concursos latinoamericanos, en España y Estados Unidos.

Ante la ausencia de políticas y programas del Estado, la empresa privada, en especial la AIG (Asociación de Industriales Gráficos), con el auspicio

de la Cámara de la Industria de Pichincha, realizan esfuerzos de capacitación de la mano de obra y desde 1998, contratan servicios de consultoría con expertos nacionales y extranjeros sobre actualización tecnológica, nuevos métodos y técnicas, economía y gerencia aplicadas al sector.

La industria editorial y gráfica superó la crisis de 1999 y pese ella, no solo se ha mantenido sino que está en crecimiento. De esta suerte, el exportador potencial, cuenta con dos nichos importantes: uno mayoritario con bajos ingresos, cuya capacidad de compra tiene como guía el precio y otro más selecto pero muy reducido, con ingresos suficientes para fundamentar su compra en la calidad del producto.

“El sector de artes gráficas está constituido por tres categorías de empresas agrupadas en asociaciones a saber: imprentas artesanales agrupadas en GREMAGRAFI, pequeñas industrias agrupadas en la Asociación de Industrias Gráficas y las grandes empresas que conforman la Federación de Industriales Gráficos. Estas últimas cubren cerca del 80% de la producción nacional.

Hoy en día, el proceso gráfico está ligado a las nuevas tendencias en el mercado de la impresión, entre las cuales destaca el elemento de personalización del marketing one to one, que permite dotar de valor añadido a los productos gráficos.”<sup>16</sup>

## SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D.CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

### FUSIÓN ENTRE QUÍMICA Y MEDICINA.

En pleno Renacimiento el médico suizo Theophrastus von Hohenheim, conocido como Paracelso, fundó la ciencia de la yatroquímica o química de las medicinas que fue la precursora de la farmacología. También modificó la vieja teoría del mercurio - azufre sobre la composición de los metales,

---

<sup>16</sup> SOLEDAD KATYA SOTO QUITO, Proyecto previo a la obtención del título de ingeniero empresarial. Quito

añadiendo un tercer componente, la sal, según él, parte terrestre de todas las sustancias. Paracelso declaró que cuando la madera arde "lo que se quema es azufre, lo que se evapora es mercurio y lo que se convierte en cenizas es sal". Su hincapié en el azufre combustible fue importante para el desarrollo posterior de la química.

Al igual que con la teoría del azufre-mercurio, se refería a los principios, no a las sustancias materiales que responden a esos nombres.

Hacia fines del siglo XVI, Andreas Libavius, publicó el libro *Alchemia*, que organizaba el saber de los yatroquímicos. Esta obra es considerada como el primer libro de química de medicina en el que se analizan y estudian conceptos vinculados a la química.

Jan Baptista van Helmont, médico que dejó la práctica de la medicina para dedicarse al estudio de la química, demostró también que en ciertas reacciones se liberaba un "fluido aéreo". Al mismo lo llamó gas, demostrando que existía un nuevo tipo de sustancias con propiedades físicas particulares.

#### NACE LA QUÍMICA MODERNA.

Hacia la mitad del período Renacentista se produjo otro gran paso en la historia de la química moderna, posibilitado por las investigaciones del británico Robert Boyle y el francés Antoine Lavoisier. Ambos científicos son considerados como los padres de la química moderna.

Boyle constituyó la química como ciencia autónoma al enunciar claramente sus fines y basarla en el método experimental. Formuló la primera ley, fundamentada en el estudio del comportamiento de los gases, que hoy lleva su nombre. En su obra "El Químico Escéptico", de 1661, fue el primero en establecer el criterio moderno por el cual se define un elemento: una sustancia básica puede combinarse con otros elementos para formar compuestos y no puede descomponerse en una sustancia simple.

Un siglo después de las conclusiones desarrolladas por Boyle, los experimentos realizados por los químicos empezaron a poner en evidencia qué

sustancias podían descomponerse en otras más simples y cuáles no. Entonces, se demostró que el oxígeno se combina con el hidrógeno para formar el agua, de modo que ésta no podía ser considerada un elemento.

Boyle y su teoría permitieron identificar al primer elemento aislado por una persona. Este hecho -de fundamental importancia para la comprensión del comportamiento de los materiales- había sido logrado sin proponérselo por un alquimista alemán, Henning Brand y, el elemento en cuestión, resultó ser el fósforo en su variedad alotrópica denominada fósforo blanco. En cuanto a los elementos de los alquimistas, el mercurio y el azufre resultaron serlo en el sentido de Boyle. También lo eran el hierro, el estaño, el plomo, el cobre, la plata, el oro y otros no metálicos como el fósforo, el carbono y el arsénico. El elemento de Paracelso, la sal, fue descompuesto en dos sustancias más simples: el cloro y el sodio, con lo cual ya no se podía considerar a la misma como un elemento.

Desde luego, que un elemento fuera definido como tal, dependía del desarrollo alcanzado por la química en esa época. Mientras una sustancia no pudiera descomponerse usando las técnicas disponibles debía seguir siendo considerada como un elemento. Más adelante, el químico inglés Humphry Davy, empleando una corriente eléctrica para transformar las sustancias en otras más simples, logró la descomposición química de la cal en oxígeno y en un nuevo elemento, el calcio. Hizo lo mismo con el óxido de magnesio obteniendo oxígeno y un nuevo elemento: el magnesio.

#### UN PROGRESO SIN FRONTERAS.

A fines del siglo XIX y comienzos del XX los conocimientos de las técnicas químicas eran cada vez más sistemáticos y profundos. Así, era predecible que comenzaran a aparecer nuevos y revolucionarios avances científicos. August Wilhelm von Hofman y su joven ayudante William Perkin descubrieron sin proponérselo uno de los productos químicos más célebres. Un día Perkin estaba a punto de desechar una mezcla obtenida en un experimento realizado con alquitrán cuando percibió un reflejo púrpura en ella. Le añadió alcohol a la mezcla, que disolvió algo del preparado y la solución así obtenida adquirió

un color aún más púrpura. Había descubierto el primer colorante sintético: la mauveína.

La segunda mitad del siglo XIX representó fundamentalmente la era de la Química Orgánica. Sin embargo la Química Inorgánica estaba lejos de haberse detenido.

La fotografía es un ejemplo de la aplicación de la Química Inorgánica en el siglo XIX, si bien su importancia desde la economía o el bienestar de la sociedad es considerada como una contribución secundaria.

En la historia de la humanidad la Industria Química a contribuido a una mejor calidad en la vida de los integrantes de la sociedad, por ejemplo, ha sido de vital importancia el avance en la técnica de hacer fuego. En un principio el mismo había sido encendido friccionando objetos, como por ejemplo la madera, que tenía que calentarse a altas temperaturas para poder comenzar a arder. Con el tiempo el hombre empezó a experimentar con productos químicos que ardían a bajas temperaturas, necesitando sólo una pequeña fricción para que se produzca una llama. Un inventor inglés fue quien diseñó la primera cerilla de fósforo de uso práctico. Desde entonces, el invento experimentó diferentes mejoras. Sin embargo, el principio en el que se basa sigue siendo el mismo.

El progreso más espectacular en la Química Aplicada del siglo XIX se operó con la utilización de metales, con algunos de los cuales se fabrica el acero que era -y continúa siéndolo-un motor fundamental para la economía de muchos países.

A lo largo de la historia, los científicos encontraron que sustancias como la sal, el carbono y la piedra caliza, mineral compuesto fundamentalmente por carbonato de calcio son muy abundantes y sirven para desarrollar otros productos. La Revolución Industrial trajo una gran demanda de materias primas, a menudo mayor de la que podía ser suministrada por los recursos naturales. Entonces, los productos fabricados por la industria química se

transformaron en una parte esencial de casi todos los procesos de manufacturas industriales en el mundo.

La iluminación a gas en el siglo XIX dio a la industria química una nueva y valiosa materia prima: el alquitrán, un derivado de la producción del gas a partir de carbón. El alquitrán fue utilizado para producir colorantes y para la preparación de medicamentos. Un químico alemán descubrió que algunos colorantes podían teñir ciertas células en algunos tejidos vivos. Uniendo sustancias químicas medicinales con estos colorantes hizo posible identificar y destruir células malignas y microorganismos dentro del cuerpo humano.

La existencia de la anestesia y los antisépticos permitieron que los pacientes sometidos a una simple operación no sufrieran el riesgo de ser infectados por bacterias. Los primeros en observar los efectos de la anestesia fueron los químicos ingleses. El uso del éter, por James Simpson en 1847, hizo posible que las operaciones quirúrgicas fueran menos dolorosas posibilitando al cirujano desarrollar mayores habilidades para su actividad. Veinte años después, Joseph Lister mostró las cualidades antisépticas del fenol. Este paso importante demostró el valor de la higiene en la medicina.

La industria química había sobrepasado los límites tradicionales del sector de los colorantes y había entrado en nuevos campos: curtientes sintéticos, detergentes, productos textiles, resinas y ceras, disolventes y plastificantes se habían convertido en objeto de la investigación y producción. También en la industria eléctrica y automovilística, en la fabricación de discos de gramófono, en la construcción y en otros muchos ramos de la economía. Existía y existe una gran demanda, que involucra el desarrollo materiales para usos nuevos o tradicionales.

A comienzos del siglo XX, los científicos soñaban con encontrar sustancias químicas que pudieran permanecer en las partes enfermas del cuerpo y curarlas. Hoy existen cientos de drogas de esta clase, destinadas no sólo a atacar los organismos causantes de la enfermedad sino también a reemplazar o bloquear el efecto de ciertos productos químicos del interior del cuerpo.

En el campo de la salud, la gran innovación vendría de la mano de los antibióticos. Los antibióticos son sustancias químicas producidas por organismos vivos, capaces de inhibir en pequeñas cantidades los procesos vitales de ciertos microorganismos, destruyéndolos e impidiendo su desarrollo y reproducción. A fines del siglo XIX las bases de los antibióticos habían sido establecidas, en parte, gracias a los trabajos de Luis Pasteur. Sin embargo, sería el británico Alexander Fleming quien descubriría una de las sustancias más importantes del siglo: la penicilina. Este bacteriólogo médico detectó que un moho había infectado un cultivo de estafilococo y que la bacteria se había disuelto en torno al moho. Aisló al mismo y descubrió que sus sustancias activas -que denominó "penicilinas" porque el moho era del género *Penicillium*- inhibían el desarrollo de la bacteria. De todos modos, debieron pasar dos décadas hasta que la sustancia tuviera un uso médico extendido. La penicilina fue el antibiótico estrella de la Segunda Guerra Mundial y Fleming se convirtió en un héroe. Desde ese momento los recursos de la industria y de las instituciones académicas fueron destinados, en gran parte, al estudio de esta sustancia y a la búsqueda de otras similares. Como consecuencia se desarrollaron muchos otros antibióticos.

Numerosos conocimientos químicos se aplican al área de la salud, con el principal objetivo de producir drogas o medicamentos que ayuden a prolongar la vida y aliviar el sufrimiento de los pacientes. Por ejemplo: vitaminas, hormonas, anestésicos o desinfectantes. También se busca dar respuestas a médicos y biólogos sobre enfermedades o alteraciones genéticas.

Algunas veces las empresas farmacéuticas desarrollan nuevas drogas mediante el procedimiento de prueba y error, ensayando diferentes variaciones hasta encontrar la molécula perfecta para un fin específico. Hoy, los desarrollos tecnológicos hacen innecesaria la preparación de estos compuestos en forma manual ya que es posible, utilizando el software adecuado, analizar distintas posibilidades de combinación de moléculas para formar otras más complejas y, en una pantalla de computadora, estudiar las posibilidades estructurales que

responden al fin buscado y las condiciones que harían factible su síntesis a nivel experimental.<sup>17</sup>

### 3.3.2. Características y productos del subsector

#### SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

En cuanto a los productos del Sector, la Industria Gráfica cuenta con algunos subsectores, haciendo un análisis de estos ustedes se identificaron los “productos” o especialización de cada uno.

##### Proveedores Gráficos

- Papeleras
- Maquinaria
- Repuestos
- Insumos
- Editores
- Publicidad y Rotulación
- Diseñadores Gráficos
- Serigrafía

Son las áreas más conocidas y más explotadas en el país.

Proveedores Gráficos: Papeles, Corrugados, Multipliegos, Tubos, Insumos gráficos, Maquina flexografía, Maquina offset, Maquina para artes graficas, Maquina para impresión digital, Maquina para serigrafía, Maquina para post-prensa, Maquina para pre-prensa, Maquina para imprenta

Editores: Impresión de diarios en formatos estándar, tabloide y cuarto doblez, Revistas y suplementos, Libros de gran tirada, Productos escolares: textos y afines

---

<sup>17</sup> De la Mano con la Química, material obtenido de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, Sector Químico

Publicidad y Rotulación: Rotulación de Vehículos, Impresión, Diseño Publicitario, Letras Corpóreas, Serigrafía

Diseñadores Gráficos: Diseño Publicitario, Diseño de Banners, Diseño Logotipos, Diseño Tarjetas Visita, Diseño Impreso, Diagramación e Impresión de afiches, catálogos, flyers, dípticos, trípticos, volantes, revistas, libros, entre otros documentos impresos, Boletines Electrónicos, Diseño Emails, Actualización y Mantenimiento de Sitios Web, Posicionamiento en Buscadores, Multimedia, Diseño Digital.

Los principales productos que se encontró en las empresas estudiadas fueron: cuadernos, empastados, revistas de belleza, revistas de computadoras y tecnología, publicaciones mensuales, publicaciones de leyes, normas, carpetas, y los demás productos que fabrica una imprenta normal.

#### SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

Se ocupa de las transformaciones químicas a gran escala. La industria química se ocupa de la extracción y procesamiento de las materias primas, tanto naturales como sintéticas, y de su transformación en otras sustancias con características diferentes de las que tenían originariamente.

Las industrias químicas se pueden clasificar en industrias químicas de base e industrias químicas de transformación. Las primeras trabajan con materias primas naturales, y fabrican productos sencillos semi elaborados que son la base de las segundas. Las industrias de base están localizadas en lugares próximos a las fuentes de suministros. Un ejemplo de industria química de base es la fabricación de alcohol por fermentación de azúcares. Las industrias químicas de base toman sus materias primas del aire, del agua, de la tierra.

En la actualidad, todo proceso químico se estudia cuidadosamente en el laboratorio antes de convertirse en un proceso industrial y se desarrolla gradualmente en instalaciones piloto. Aunque muchos de sus productos no se perciben directamente, se utilizan en la fabricación de muchos de los bienes que consumimos a diario, la industria química es importante en la economía moderna.

Las empresas del sector químico están dedicadas a cubrir una amplia gama que abarca desde procesos químicos hasta la elaboración de artículos y productos necesarios para el quehacer diario. Los productos de las empresas estudiadas fueron:

- Fertilizantes
- Pinturas
- Productos de limpieza
- Productos farmacéuticos

### 3.3.3. Importancia y aportes en el contexto local

#### SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

La industria gráfica es un segmento productivo con vinculaciones y encadenamientos con la gran mayoría de sectores industriales, volviéndose de suma importancia su desarrollo como factor estratégico de crecimiento y mejoramiento de la competitividad de la pequeña, mediana y gran industria<sup>18</sup>.

Tan importante resulta este desarrollo de la industria grafica que se ha convertido en uno de los ítems con mayor ponderación dentro del Balance Scorecard de inversión productiva en nuestros países vecinos, es así como, tanto en Colombia como en Perú desde hace mas de 20 años se ha venido fortaleciendo de manera progresiva tanto la capacitación del personal como la

---

<sup>18</sup> CEVALLOS, C; (2010); **La industria Grafica vinculo estratégico para el desarrollo productivo**, Revista Tipograficos, Edicion Enero-Febrero, CAPEIPI, Quito - Ecuador

infraestructura de las empresas impresoras y convertidores de productos gráficos.

## SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

La industria química es uno de los sectores más productivos, considerada dentro del sector secundario de la economía, el cual corresponde a las industrias de transformación y procesamiento de materiales. Dada la tendencia mundial hacia la globalización comercial, la industria nacional deberá incrementar la productividad de sus plantas y elevar la calidad de sus productos para competir en el mercado internacional.

El sector químico en el periodo 1993-2005 mantuvo su participación en el PIB manufacturero con variaciones entre el 11 y 13%. En 2005, su participación (12.6%) fue superior al sector maderero (9.58%), fabricación de papel (3.79%) y fabricación de maquinaria (3.1%); e inferior al sector textil (16%) y al sector de alimentos y bebidas (53.34%).

El sector ha logrado mantener su participación debido a que su crecimiento promedio (4.5%) ha ido de la mano con el crecimiento promedio del PIB total (4.75%). Las previsiones del Banco Central avizoran un crecimiento promedio superior al PIB total (6.3% versus 4.7%), siendo el sector más dinámico la fabricación de productos de caucho y plástico (9.1%)<sup>19</sup>

El sector químico se caracteriza por el alto componente de insumos importados que utiliza. En el periodo 2000-2005, los productos químicos de origen nacional satisficieron únicamente el 3% de la oferta total de bienes<sup>26</sup>, y las importaciones se acercaron a 1/5 del total de importaciones nacionales (19,2%).

---

<sup>19</sup> Datos estadísticos obtenidos del Banco Central del Ecuador. Todos los datos estadísticos de este literal son datos obtenidos de informes varios del Banco Central del Ecuador

En promedio, el sub-sector de sustancias y productos químicos y el de productos de caucho y plástico requirieron 61% y 75% de insumos de origen extranjero respectivamente; mientras que el sub-sector de otros minerales no metálicos sólo el 34%. La mayoría de los grupos de productos de los tres sub-sectores importaron en promedio (periodo 2000 – 2005) más del 50% de la oferta total de productos de su grupo.

Del análisis de estos datos para el período 2000-2005, se desprende que:

- Existe una tendencia a incrementar las importaciones de productos de caucho y minerales no metálicos, mientras que para los otros grupos la tendencia es a mantener el mismo nivel de importaciones.
- El subsector de *Fabricación de Sustancias y Productos Químicos* tiene alta dependencia de las importaciones de materias primas, insumos y productos terminados. En el país, prácticamente no existe fabricación de sustancias químicas básicas, que constituyen insumos para la elaboración de productos agroquímicos, farmacéuticos, pinturas y similares, y fibras sintéticas.
- El subsector de *otros productos de minerales no metálicos* tiene la ventaja de que el país dispone de yacimientos minerales (calizas, arcilla, sílice, caolín, feldespato, yeso, baritina y bentonita ) que se utilizan en la fabricación de vidrios, cerámica y cemento.

### **Exportaciones**

Las exportaciones ecuatorianas del sector químico crecen entre los años 2000-2006 de \$201 millones a \$373 millones; sin embargo, su participación dentro de las exportaciones del país disminuye de 4% al 3%, lo que indicaría que el sector no ha logrado la misma dinámica que las ventas totales ecuatorianas.

De los tres subsectores, el de mayor crecimiento en el periodo es el de *otros productos minerales no metálicos*, con el 14%; le siguen las *sustancias y productos químicos* y los *productos de caucho y plástico* con el 11% y 8% respectivamente. No obstante, el sub-sector de mayor participación dentro de

las exportaciones es el de *substancias y productos químicos* con el 66% en el año 2006.

### Exportaciones del sector químico, 2000 y 2006

(Miles de dólares y porcentajes de participación)

Sub-sectores Químicos	Miles de USD		Porcentajes	
	2000	2006	2000	2006
Sustancias y productos químicos	129,276.73	247,243.56	64.36	66.28
Productos de caucho y plástico	52,202.52	82,235.25	25.99	22.04
Otros productos minerales no metálicos	19,373.88	43,649.28	9.65	11.70
<b>Total</b>	<b>200,853.13</b>	<b>373,128.09</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

En 2006, el 87% del mercado de los productos químicos ecuatorianos se concentró en el continente americano: Estados Unidos (44.65%), Colombia (19.05%) y Perú (10.31%).

### Principales destinos de las exportaciones del sector químico, 2006

(Miles de dólares y porcentaje)

Exportaciones sector químico	Miles de USD	Porcentaje
Mundo	373,128.09	100.00%
Estados Unidos	166,590.88	44.65%
Colombia	71,074.07	19.05%
Perú	38,451.97	10.31%
Venezuela	36,743.69	9.85%
Brasil	9,870.17	2.65%

Fuente: Banco Central del Ecuador

### 3.3.4. Desventajas en el Contexto Local

#### SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

La productividad media de la industria en el país es la más baja de América Latina, los salarios reales se encuentran entre los más elevados y el poder de compra de los consumidores es mayor en Ecuador. La restricción al consumo del ingreso familiar, si se consideran los beneficios de Ley, alcanzó 8,71% en dic-07, presentando una mejora con relación a dic-06. Los aumentos del Salario Básico Unificado (SBU) no han estado ligados a incrementos en la productividad ni a la inflación. Un aumento desproporcionado y anti-técnico del SBU, como el efectuado para el año 2008, genera presiones inflacionarias que pueden repercutir negativamente en los salarios reales de la población.

La Propuesta del Ministerio de Trabajo y Empleo, aumentará los problemas de rigidez del mercado laboral, deteriorando la competitividad de la actividad privada, puesto que busca eliminar la intermediación y tercerización laboral, así como la contratación por horas. Una política salarial, cuyo propósito sea igualar el ingreso familiar con el costo de la Canasta Básica, tiene que responder a un proceso de mediano y largo plazo; así mismo, debe contemplar que los incrementos salariales estén sujetos a mejoras en la productividad, contrario a lo que sucede actualmente en el país, para evitar repercusiones negativas en la economía nacional.

Ecuador presenta la productividad más baja de la región en el sector manufacturero. En 2005, el valor agregado por trabajador tiene una brecha de \$8.327 frente al promedio de América Latina.

Esto a pesar de que Ecuador muestra el mayor aumento de la productividad del período (18,1%), seguido de Perú (17,3%), Uruguay (15,1%), Honduras (13,4%) y Rep. Dominicana (11,2%).<sup>20</sup>

La industria gráfica en nuestro país, no tiene mucho acceso a mano de obra especializada en los diferentes campos de acción que la industria requiere, volviéndose muy complicado implementar procesos de innovación tecnológica, ya que cualquier adecuación que se ha querido implementar ha requerido de un gasto bastante fuerte.

La realidad empresarial exige que se hagan cambios y adaptaciones, y una de ellas es la especialización de las empresas de la industria gráfica por medio de oferta de productos que suplan necesidades de productos específicos de la industria en general, para así lograr el acceso a nuevos mercados industriales.

Lo que hace falta en este momento es que el Estado ponga énfasis de cómo apuntalar a la pequeña y mediana empresa que necesita acceso al financiamiento, nuevas tecnologías y a capacitación. El impedimento para que este sector empiece a exportar es la falta de producción de papel, lo que nos hace depender de la importación.

Este sector reporta bajos índices de exportación, pero ahora se espera entrar en los mercados externos de forma masiva. Es por eso, que la Asociación de Industriales Gráficos (AIG) y Fedexport realizan un estudio de mercado en cinco países: Italia, España, Venezuela, Costa Rica y Chile. El objetivo es analizar la rentabilidad de esos mercados y posesionar el producto nacional. (APB)<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> [http://www.conlatingraf.com/inside/economia/08\\_02\\_20/26\\_Boletin\\_Febrero.pdf](http://www.conlatingraf.com/inside/economia/08_02_20/26_Boletin_Febrero.pdf)

<sup>21</sup> Hora GMT: 04/Febrero/2008 - 05:00 Fuente: Diario HOY Ciudad Quito

## SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

Por lo general los químicos son comercializados y convertidos en productos más valiosos. Estos se venden a granel, por lo que las economías de escala son muy importantes. El ingreso de nuevos competidores requiere de grandes cantidades de capital y conocimiento tanto químico como mecánico, de manera que el ingreso en pequeña escala es improbable.

Es importante recalcar que en algunos lugares del mundo, como Europa, existen regulaciones específicas para los químicos y su uso. Sin embargo, como los químicos no son diferenciados, ni dependen de una marca y las ganancias han crecido en los últimos años, existe una mayor atracción para que nuevas empresas entren en el mercado.

Por lo general, los químicos son tan específicos que no tienen sustitutos, pero en el caso de que existan componentes similares que sirvan para la producción de un bien, por lo general los que los producen son las mismas empresas, de manera que la entrada de sustitutos es débil.

Sin embargo, una desventaja muy grande es la imposición de barreras arancelarias. A continuación se detallan los aranceles promedio impuestos al Ecuador por parte de los principales países importadores del sector químico – fármaco:

ARANCEL PROMEDIO PARA LA PARTIDA 30: Productos farmacéuticos ORIGINARIO DE ECUADOR	
Países Importadores	Tarifa Ad-valorem
Australia	0.30%
Bélgica	0.00%
Bolivia	0.00%
Brasil	0.53%
Canadá	0.00%
China	3.84%
China Taipei	1.13%
Colombia	0.00%
Francia	0.00%
Alemania	0.00%
India	9.80%
Italia	0.00%
Japón	0.02%
República de Corea	6.78%
México	4.27%
Países Bajos	0.00%
Perú	0.00%
Polonia	0.00%
Federación Rusa	9.05%
España	0.00%
Suiza	0.00%
Reino Unido	0.00%
Estados Unidos	0.00%
Venezuela	0.00%

ARANCEL PROMEDIO PARA LA PARTIDA 33: Aceites esenciales y resinoides; preparaciones de perfumería... ORIGINARIO DE ECUADOR	
Países Importadores	Tarifa Ad-valorem
Australia	4.55%
Bélgica	0.00%
Bolivia	0.00%
Brasil	3.03%
Canadá	1.70%
China	10.27%
China Taipei	1.18%
Colombia	0.00%
Francia	0.00%
Alemania	0.00%
India	23.96%
Italia	0.00%
Japón	0.00%
República de Corea	9.17%
México	7.31%
Países Bajos	0.00%
Perú	0.00%
Polonia	0.00%
Federación Rusa	13.35%
España	0.00%
Suiza	0.00%
Reino Unido	0.00%
Estados Unidos	0.00%
Venezuela	0.00%

ARANCEL PROMEDIO PARA LA PARTIDA 38: Productos diversos de las industrias químicas ORIGINARIO DE ECUADOR	
Países Importadores	Tarifa Ad-valorem
Australia	2.22%
Bélgica	0.01%
Bolivia	0.00%
Brasil	0.27%
Canadá	1.40%
China	6.29%
China Taipei	1.59%
Colombia	0.00%
Francia	0.01%
Alemania	0.01%
India	9.02%
Italia	0.01%
Japón	0.00%
República de Corea	5.91%
México	3.96%
Países Bajos	0.01%
Perú	0.00%
Polonia	0.01%
Federación Rusa	5.23%
España	0.01%
Suiza	0.38%
Reino Unido	0.01%
Estados Unidos	0.00%
Venezuela	0.00%

Fuente: MACMAP  
Elaboración: CICO (REDCO-PUCE) - CORPEI

Nota: -Los países señalados de azul corresponden a los principales importadores de la producción ecuatoriana.

-Los países señalados con gris corresponde a los principales importadores mundiales, pero hacia los que el Ecuador no ha exportado nada.

### 3.3.5. Recurso Humano

## SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

En algunos países como Venezuela, Costa Rica, Argentina, Chile y Bolivia los

aumentos del salario fueron menores que la inflación esperada para el año 2008; otros presentan incrementos ligeramente superiores a la inflación como Paraguay, Perú, Uruguay y México. En Brasil y Colombia en promedio equivalen a 1,7 veces la inflación esperada. En contraste, en Ecuador el aumento del salario básico unificado de 17,6% equivale a casi 5 veces la inflación de 2008.

La jornada laboral semanal es de 40 horas en Venezuela y Ecuador, alcanza 45 horas en Chile y 48 horas en el resto de países. Si se considera como referencia las 40 horas semanales, el salario mínimo promedio alcanzaría \$186,7. Por tanto, Ecuador se encuentra entre los países con mayor salario mínimo, mientras que posee los niveles de productividad más bajos.<sup>22</sup>

Al ser los sueldos bajos y las jornadas extenuantes, el recurso humano en lo que respecta a la mano de obra, la fuerza laboral, el pueblo, en este sector se aprecia que son personas que pertenecen a la población de clase baja; mientras que los dueños de las empresas son más bien de clase media hasta media alta.

Como dijo el doctor Eduardo Egas Peña, vicepresidente de la CORPEI, lo que falta en este sector es la capacitación continua, ya que la tecnología va avanzando día a día y lo que da ventajas competitivas es la eficiencia y productividad. La capacitación se debe dar en el ámbito de manejo de maquinarias, en el manejo de software, diseño y evaluación de procesos, entre otros ámbitos en los cuales se debe dar capacitaciones.

Aunque sin embargo, se implementó un programa de educación para personas que se quieran dedicar al sector gráfico, el plan es el bachillerato en Artes Gráficas del Colegio José Ricardo Chiriboga Villagómez. Éste proyecto nació como una iniciativa para brindar una oportunidad a varios jóvenes estudiantes para que se formen y luego incorporen a empresas gráficas, y así financiarse una carrera universitaria. En este proyecto el Municipio del Distrito

---

<sup>22</sup> [http://www.conlatingraf.com/inside/economia/08\\_02\\_20/26\\_Boletin\\_Febrero.pdf](http://www.conlatingraf.com/inside/economia/08_02_20/26_Boletin_Febrero.pdf)

Metropolitano de Quito también está presente, al igual que la Dirección Metropolitana de Educación y la CAPEIPI.

## SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

Según datos tomados del Instituto Nacional de investigaciones socioeconómicas y tecnológicas (ISOTEC), el personal que trabaja en las PYMES afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas. El 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.

El 14.8% de este personal tiene nivel profesional, magnitud que ratificaría un importante proceso de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción ejecutiva y técnica de la PYMES, adicionalmente se encuentra ya un 1.3% de personas con formación de postgrado.

En función de las características específicas de los sectores o de las tecnologías de producción es mayor o menor la demanda de profesionales. Así, por ejemplo, mientras en los sectores de confecciones y madera alrededor del 11% de los ocupados son profesionales, en el sector químico representan el 20.3%. En relación al conjunto de sectores, se encuentra también mayor concentración de tecnólogos en metalmecánica, alimentos y productos químicos; los obreros no calificados están presentes, con mayor intensidad en las industrias de madera y minerales no metálicos.

El 60.8% de las empresas no ha recibido ningún proceso de capacitación o de asistencia técnica, incluso sectores como madera y muebles, textil y confecciones, papel e imprenta y minerales no metálicos, rebasan el 60% de respuestas en este sentido.

Solamente el 27.1% de las empresas capacitan su personal en forma periódica. El 73% no tiene entre sus prioridades la capacitación pues, o no capacita o lo hace esporádicamente.

Hay diferencias muy marcadas a la hora de evaluar los resultados de la capacitación, así, para el 45% de los empresarios su efecto fue alto y para el 39% fue de nivel medio. La mayor incidencia estaría en el desarrollo de productos y procesos de calidad.

Para mejorar la productividad, no existe una política de Estado que apoye al desarrollo industrial y específicamente al proceso de innovación. Iniciativas recientes de organismos como la Corporación Financiera Nacional (CFN) y la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), cubren tan solo el 3% de las empresas afiliadas a las Cámaras de Pequeña Industria.

El 65% de los empresarios manifiesta que los recursos humanos que contrata no están suficientemente aptos para desempeñarse con eficiencia. El 15.6% estima que este tema tiene una incidencia baja y el 20% cree que el problema no le afecta.

Concomitantemente, el 55.9% estima como insuficiente o inadecuada la oferta de servicios de capacitación; el 44% complementario se distribuye entre quienes creen que la afectación por la falta de programas adecuados de capacitación es baja (22.2%) y entre quienes sostienen que no les afecta (21.8%).<sup>23</sup>

Según la Encuesta de Manufactura y Minería del INEC (2004), el sector empleó 22,702 trabajadores, equivalente al 15,3% del sector manufacturero y donde el 21% fue trabajo femenino. De los tres subsectores, el que mayor nivel de empleo generó fue el de *fabricación de sustancias y productos químicos* con el 35% aproximadamente.

Según la misma fuente, el grupo que más establecimientos registró fue el de

---

<sup>23</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. 2005. **Informe de autoevaluación de las carreras profesionales 2005.**

productos de caucho y de plástico (38%). Este grupo se encuentra en un periodo de dinamismo y expansión, y según estimaciones de la Asociación de Productores de Plásticos (ASEPLAS), en el país existen más de 200 industrias de plástico, asentadas principalmente en Guayaquil, “ .... *que emplean de manera directa a más de 15,000 trabajadores, y de forma indirecta a un número similar*”<sup>24</sup>

### 3.3.6. Presencia del Marketing

#### SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

Desde el punto de vista estratégico y de modelos de negocio, son pocas las empresas que tienen trayectoria y ventajas sostenibles para poder competir de una manera intensa. Es por eso que estas empresas están tan bien posicionadas, y cuentan con clientes importantes. Sin embargo en el resto de los casos, la industria gráfica no tiene mucho acceso a mano de obra especializada, volviéndose muy complicado implementar procesos de innovación tecnológica, ya que cualquier adecuación que se ha querido implementar ha requerido de ingente gasto al tener que traer profesionales del exterior. Es por esta razón que resulta de vital importancia conocer los mercados industriales que sean atractivos y alcanzables y poder medir sus necesidades para conocer sus requerimientos y poder abastecer la demanda.

---

<sup>24</sup> Revista INTEGRAL, tercera edición 2005, Carta a los lectores del Ing. Francisco Alarcón, Presidente de ASEPLAS.

El sector Grafico cuenta con dos importantes medios de comunicación propios<sup>25</sup>:

- Revista Tipográficas
- Pagina web

Pero a su vez, cada empresa se encarga de promocionarse por su cuenta. Dentro de los principales medios es el Internet, contando con un host y el dominio de su página web, pero la gran mayoría no realiza comunicación y se maneja con una lista de clientes ocasionales.

## SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

Las PYME´s estudiadas y sus directivos entrevistados, nos mencionaron que se promocionan no a través de medios masivos, sino que más bien utilizan el marketing one-to-one, es decir el marketing persona a persona. O en el caso de negocios, empresa a empresa; ellos se promocionan sólo con sus clientes de interés.

En el caso de una empresa expresaron que su mercado es extranjero por lo cual ellos se promocionan a nivel internacional.

Los medios para promocionarse son la Web, y ejecutivos de ventas.

---

<sup>25</sup> CAPEIPI (2008), **Guía de servicios del Sector Grafico de la CAPEIPI**, Quito- Ecuador

### 3.3.7. Proveedores y Clientes

## SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

### PROVEEDORES GRÁFICOS

EMPRESA	TELÉFONO	DIRECCIÓN	ACTIVIDAD
PRODUPELMA	2528699 - 2905851	AV. AMÉRICA N17-123 ENTRE BOGOTÁ Y CARACAS	PAPELERA
COMERQUIMICORP	2527465 - 2557681	VERSALLES N17-190 Y ASUNCIÓN	INSUMOS - QUIMICOS
GRAPHIC SOURCE	2950849 - 2285507	BENALCÁZAR N11-285 Y GUATEMALA	MAQUINARIA E INSUMOS
PROPANDINA	2486215	CALLE DE LOS ARUPOS E5-84 Y AV. ELOY ALFARO	PAPELERA
HEIDELBERG	2559407	FOCH E9-94 Y TAMAYO	MAQUINARIA
ANDIPAPEL	2482253	CALLE 40 N73 LOTE 10 ES-164 Y ELOY ALFARO	PAPELERA
FERROSTAAL	2524779	TOLEDO 24-750 Y VALLADOLIT	MAQUINARIA
SIGN SERVICE	2540524	América N34-S12 y Francisco Hernandez de Girón	INSUMOS IMPRESIÓN GRAN FORMATO
PAPELARIAS	2409933 - 2407399	10 DE AGOSTO N53-42 Y CAPITAN BORJA	PAPELERA
ARCLAD	3500-100 Ext 110	José Andrade Oe1-298 y Juan de Celis	ADHESIVOS
MULLER MARTINI	2455052	JUAN GONZÁLEZ E3-30 E IGNACIO SANTA MARÍA EDIFICIO METROPOLI	MAQUINARIA TERMINADOS GRÁFICOS
GLOBAL GRAPHIC	2543313 - 2525580	MARIANA DE JESÚS NE-340 Y ALEMANI ESQ.	MAQUINARIA
MECANOGRÁFICA	2528605 - 2556391	AMAZONAS N31-50 Y MARIANA DE JESUS	MAQUINARIA REPUESTOS
GRAFINAL	2224602 2544664	SELVA ALEGRE 1161 Y MANUEL DE URTRERAS	MAQUINARIA REPUESTOS

En cuanto a proveedores se refiere en el país hay varios que podrían investigar pero los mencionados son con los que el Sector trabaja.

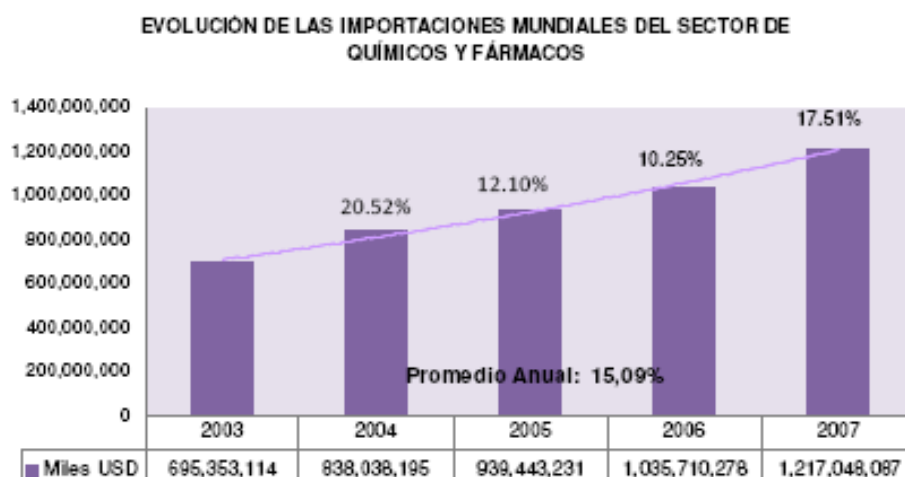
Sobre los clientes, no se puede especificar ya que la industria gráfica se encuentra vinculada en todas las áreas productivas; ya sea en una hoja, en publicidad, en promoción, en productos finales (cajas), etc., siempre cualquier

empresa o persona natural será cliente, sin embargo dependiendo de la actividad de cada empresa se podrá identificar quien es potencial cliente, ejemplo, en una empresa dedicada a impresión en gran formato (gigantografías) su potencial cliente será una empresa de publicidad o un evento importante en la ciudad que requiera de promoción y su cliente secundario será cualquier persona natural o jurídica que requiera el servicio (banner, Roll Up, Gigantografías, etc.)

## SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

“Las importaciones mundiales de productos del sector de químicos y fármacos han tenido un crecimiento anual bastante representativo, en el año 2008 crecieron a una tasa de aproximadamente 18% y su mercado total fue de 1.217 mil millones de dólares.”<sup>26</sup>

Las importaciones de los productos del sector químico-fármaco muestran una tendencia creciente a nivel mundial. En efecto, en el gráfico se puede ver que las importaciones pasaron de 695.353 millones de dólares en el año 2003 a 1,217.048 millones dólares en 2007; lo que representa un crecimiento promedio anual del 15.09%.



Fuente: TRADEMAP  
Elaboración: CICO (REDCO-PUCE) - CORPEI

<sup>26</sup> <http://www.ecuadorexporta.org/contenido.ks?contenidoId=8092>

El sector químico se caracteriza por el alto componente de insumos importados que utiliza. En el periodo 2000-2005, los productos químicos de origen nacional satisficieron únicamente el 3% de la oferta total de bienes<sup>26</sup>, y las importaciones se acercaron a 1/5 del total de importaciones nacionales (19,2%)

En promedio, el sub-sector de sustancias y productos químicos y el de productos de caucho y plástico requirieron 61% y 75% de insumos de origen extranjero respectivamente; mientras que el sub-sector de otros minerales no metálicos sólo el 34%.

La mayoría de los grupos de productos de los tres sub-sectores importaron en promedio (periodo 2000 – 2005) más del 50% de la oferta total de productos de su grupo.

Mientras que entre los clientes podemos aseverar que es toda la población, ya que la presencia de los productos de este sector se ve en todas las industrias y en todos lados. Pero dentro de los fármacos, los segmentos cardiovascular y sistema nervioso fueron los más lucrativos en el 2008, los fármacos de venta libre son muy importantes en este mercado ya que crecieron en un 3.9%. Dentro del sector de los químicos, segmentos como el de las resinas, caucho y fibras sintéticas fueron las industrias más lucrativas en el 2007.

El mayor cliente extranjero es Perú, ya es uno de los principales destinos de las exportaciones de químicos orgánicos ecuatorianos. En Perú existen algunas empresas que importan estos productos sólo de dos países y uno de ellos es el Ecuador, de manera que la posibilidad de que las importaciones aumenten es alta, entre algunas de esas empresas tenemos: Trade Fega, Andina Plast, Selena S.A.C.,

### 3.3.8. Tipos de Financiamiento

#### SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

Al momento de arrancar un negocio se debe contar con el capital necesario que permita cubrir todos los costos y gastos iniciales e indispensables para su funcionamiento, así como también se debe contar con un capital de trabajo

que permita sostener el negocio hasta el momento en que empiece a generar ganancias. Una vez que se conoce la inversión requerida es fundamental buscar la forma de financiar todas las necesidades, y se puede acceder a dos tipos o fuentes de financiamiento:

#### **- Fuentes Internas**

Se refieren al uso de recursos propios o autogenerados, como por ejemplo: el capital de inversión del emprendedor, el aporte de socios, utilidades no distribuidas, incorporar a nuevos socios, etc.

#### **- Fuentes Externas**

Se refieren al uso de recursos de terceros, es decir endeudamiento, así tenemos: financiamiento público, financiamiento privado (préstamo bancario), crédito con proveedores, leasing, prestamistas, etc.

Para el caso de las empresas estudiadas en este sector, el financiamiento que más utilizan es el acceso a préstamos bancarios y de fuentes externas, y en este caso podemos encontrar que principalmente acceden a créditos en la banca de primer piso y en las cooperativas. La banca de primer piso está autorizada legalmente para realizar operaciones de ahorro, financieras, hipotecarias y de capitalización. Tienen relación directa con los clientes. Mientras que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras de economía popular y solidaria, que realizan intermediación financiera con sus socios y con clientes.

En la actualidad la mejor opción para financiar las PYMES es el Banco ProCredit, que está facilitando los créditos con el objetivo de crecer juntos, las características de los créditos son:

- \* Préstamos desde 20.000 en adelante
- \* No se necesita encaje ni ahorro previo
- \* Garantía prendaria o hipotecaria (en función al monto del préstamo)
- \* Tasa de interés competitiva
- \* Plazos de hasta 3 años para capital de trabajo y de hasta 4 años para activo fijo

- \* Cuotas de pago flexibles, según ingresos
- \* Trámites sencillos y atención personalizada

Y los requisitos necesarios son:

- \* Colaborar con el Oficial de Crédito brindando la información que solicite
- \* Ser emprendedor, responsable y pagar puntualmente sus cuotas para mantener su línea de crédito abierta

### SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

Hernán Rosanía, miembro del sector químico de la Cámara y candidato a la presidencia de la CAPEIPI, asegura que el sector productivo necesita financiamiento, por ello pedirá al Gobierno que, por medio del la CFN y del Banco de Fomento, impulse créditos preferenciales para la pequeña y mediana empresa, ya que estas son generadoras de mano de obra y de unidades productivas.

A diferencia del sector gráfico, en este sector se requiere de una mayor inversión, la cual es una barrera de entrada, por lo que las empresas estudiadas en este sector recurren a los accesos a financiamientos mediante inversores extranjeros, inversores nacionales o préstamos bancarios.

#### 3.3.9. Alcance Comercial

### SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

“El 80.8% de las empresas (46.1% en forma elevada y 34.7% en grado intermedio) se siente afectado por el reducido tamaño del mercado.

Solamente el 10.3% no siente ningún efecto.”<sup>27</sup>

A su vez el sector estudiado ocupa el 6 puesto en cuanto a nivel de ventas con un nivel de participación de 8.17% de las ventas totales del sector manufacturero. Como se describe en el siguiente cuadro

---

<sup>27</sup> INSOTEC & MICIP (2002), **Diagnostico de la pequeña y mediana industria**, Quito - Ecuador

VENTAS TOTALES -AÑO 2000(en US\$)

LUGAR	ACTIVIDAD	VENTAS	%
1	Cuero y Calzado	549.217	23,74%
2	Alimentos	383.385	16,57%
3	Químicos y Plásticos	374.086	16,17%
4	Madera y Muebles	341.475	14,76%
5	Maquinaria y Equipo	215.195	9,30%
6	Papel e Imprenta	188.984	8,17%
7	Textil y Confecciones	181.822	7,86%
8	Minerales no Metálicos	79.080	3,42%
TOTAL		2.313.244	100,00%

fuelle: INSOTEC

Según el estudio realizado se constató que las PYME's de este sector en Quito tienen un campo comercial muy amplio ya que llegan a todas las instituciones y a todas las personas. Los productos llegan no sólo a grandes intermediarios sino también al consumidor final.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

Este sector estudiado ocupa el 3 puesto en cuanto a nivel de ventas con un nivel de participación de 16.17% de las ventas totales del sector manufacturero. Como se describe en el siguiente cuadro. Por lo que podemos concluir que este sector tiene un gran potencial para ayudar a la economía nacional.

VENTAS TOTALES -AÑO 2000(en US\$)

LUGAR	ACTIVIDAD	VENTAS	%
1	Cuero y Calzado	549.217	23,74%
2	Alimentos	383.385	16,57%
3	Químicos y Plásticos	374.086	16,17%
4	Madera y Muebles	341.475	14,76%
5	Maquinaria y Equipo	215.195	9,30%
6	Papel e Imprenta	188.984	8,17%
7	Textil y Confecciones	181.822	7,86%
8	Minerales no Metálicos	79.080	3,42%
TOTAL		2.313.244	100,00%

fuelle: INSOTEC

“Se estima que el mercado total de los químicos y fármacos será de aproximadamente 3,007.9 mil millones de dólares en el año 2012, equivalente a un crecimiento de 28.9% si se lo compara con el año 2007. Los fármacos independientemente alcanzarían un crecimiento del 19.3% con un valor de mercado de 734 mil millones de dólares.”<sup>28</sup>

Este sector tiene un alcance mucho más amplio que el anterior mencionado, ya que las sustancias químicas, en la actualidad, se utilizan como insumos para muchos procesos y pa muchos sectores

### 3.3.10. Comparación con el Enfoque Global

#### SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

El manejo de temas trascendentales, como los relacionados con el mercado laboral, no pueden efectuarse sin un criterio técnico y responsable. Un aumento del Salario Básico, que claramente tiene un sustento político, genera repercusiones sobre el nivel de precios y la competitividad del país, lo cual fue advertido oportunamente por el sector privado en las negociaciones que se mantuvieron con los trabajadores y en las reuniones con los funcionarios del Ministerio de Trabajo.

Como resultado, junto a otros factores coyunturales, la inflación en el mes de enero según el BCE se ubicó en 1,14%, la más alta de los últimos 60 meses, lo que permite anticipar que las estimaciones de precios del Banco Central tendrán que ser modificadas.

Por su parte, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos anunció que el incremento del SBU no tendría impacto inflacionario; los hechos parecen contradecir al Gobierno Nacional.

---

<sup>28</sup> <http://www.ecuadorexporta.org/contenido.ks?contenidoId=8092>

Por otro lado, el Ministerio de Trabajo dio a conocer su propuesta para la Nueva Constitución, que entre otras reformas plantea la eliminación de la intermediación y tercerización laboral, así como de la contratación por horas. Sin bien es cierto que el sistema ha presentado fallas que han perjudicado los derechos de los trabajadores, no se puede sugerir modificaciones por excepción. La eliminación de estos mecanismos genera mayor rigidez en el mercado laboral, aumentan los costos de las empresas y deterioran la competitividad de la industria nacional. La propuesta establece la contratación de “jornada parcial permanente”, pero no se la define específicamente; modifica la definición de SBU por “remuneración justa” pero tampoco clarifica a que se refiere el “ingreso familiar restante”. Es evidente que la política salarial del gobierno apunta a reducir la brecha entre el SBU y el costo de la canasta básica, argumento con el cuál coincide el sector empresarial, pero no puede hacerse sin considerar un escenario de mediano y largo plazo y a costa del sector productivo del país.<sup>29</sup>

El sector en el mundo

USA

- Tiradas menores, sobrecapacidad crónica y precios a la baja
- Pérdida de 6000 empresas y se prevén otras 5100 menos al final de la década
- Disminución de la empresa de tamaño medio, crecimiento de la producción industrial
- Mercado desea servicio completo.- Servicios alternativos de distribución, mailings

Oceanía

- Crecimiento del mercado basado en los precios no es viable
- Las imprentas de dirección personal desaparecen
- Se compran empresas para acceder a la cartera de clientes

Japón

- Las pymes del sector no sacan provecho del crecimiento económico
- Aumenta la producción gráfica pero no se avanza por la caída de precios

---

<sup>29</sup> Boletín Económico N° 26, emitido en febrero/2008 por la Cámara de Industriales de Pichincha

- Tienen la concentración como objetivo

#### Europa

- Depuración silenciosa, Alemania, Holanda, Bélgica, Francia
- Búsqueda de nuevos servicios de valor añadido
- Nuevos competidores: Estudios de diseño, agencias de publicidad, fotografía digital, imprentas rápidas, oficinas de servicios gráficos

El Ecuador es un país netamente importador de insumos y de libros para el sector estudiado. Pero, para promover las exportaciones se pretende dar un giro sustancial analizando varios mercados potenciales. Esta industria, como una empresa productiva, ha ido avanzando cada año. Además ha crecido dentro del ámbito ecuatoriano y a escala mundial. El año 2007 fue uno de los mejores años para el sector, ya que la producción total sumó \$40 millones. Un ejemplo claro son los 5 millones de libros impresos que el Gobierno destinó a todos los colegios fiscales del país.

#### SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

Las exportaciones del sector químico farmacéutico representan entre el 3% y 5% dentro de las exportaciones ecuatorianas no petroleras y los principales mercados de destino de estos productos son los países sudamericanos, especialmente Colombia y Perú, Venezuela, Bolivia y Brasil.

A nivel mundial, el mercado del consumo de químicos y fármacos muestra un crecimiento a partir del 2003 y se espera que éste varíe entre el 5.3% y el 5.7%. Por ejemplo, en el 2007 tanto el mercado americano como el mercado europeo mostraron un crecimiento en un 5.6%, de manera que registraron valores de 798.9 mil millones de dólares y 857.8 mil millones de dólares respectivamente.

En el 2007, el sector químico-fármaco generó ganancias de 2,334.3 mil millones de dólares, con un crecimiento del 6.6% en el período 2003-2007. Se espera que el volumen del consumo de productos del sector llegue a 20.1 millones de toneladas métricas para finales del 2012.

En el sector, la venta de bases químicas y los fármacos fueron las industrias más lucrativas, ya que generaron ganancias de 917.4 miles millones de dólares y 641.2 miles de millones respectivamente, lo que equivale al 37.4% y 27.5% de los ingresos de este mercado.

Como proyecciones se espera un crecimiento del 5.2% en este sector para el período 2007-2012, si esto ocurre, la industria generaría ingresos de 3,007.9 mil millones de dólares para finales del 2012.5

Si se hace referencia únicamente a los fármacos, éstos representan el 28% del sector y en el año 2008 éste mercado alcanzó un valor de 615.1 mil millones de dólares, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual del 4.7% para el período 2004 – 2008.

- Responsabilidad Social

#### SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

“En cuanto a las Cámaras de Pequeña Industria, algunas de ellas han generado programas de capacitación y cursos sobre responsabilidad social específicos para ofrecer servicios a sus afiliados pero todavía no tienen una amplia cobertura. En todo caso son iniciativas interesantes y, a manera de ejemplo, se puede citar el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria en Pichincha; el Centro de Producción más Limpia, con sede en la Cámara de

Pichincha y con participación de otras Cámaras y Universidades; la Corporación de Ferias que administra el Centro de Exposiciones de Quito”<sup>30</sup>.

La presencia de las Cámaras de Pequeña Industria en este nuevo rol de prestadores de servicios a sus afiliados, no resta importancia a los otros roles tradicionales de un gremio empresarial como son ser el vocero y representante de los intereses de sus afiliados. Lamentablemente la pequeña industria no ha tenido la atención suficiente de las autoridades gubernamentales para atender sus requerimientos y esto está muy relacionado a la división que se ha mantenido en la Federación Nacional de Cámaras de Pequeña Industria (FENAPI). El sector tiene entonces una importante debilidad que le impide influir en las políticas que le afectan y no ha logrado convertirse en un “grupo de presión” real.

#### SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D-CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

Con los nuevos cambios a nivel mundial en el ámbito climatológico y económico, se debe plantear la elaboración de una Ley del Medioambiente más equitativa con los pequeños empresarios, sin descuidar la responsabilidad con el ambiente; además impulsar la creación de empleo con salarios dignos en las empresas, según manifiesta Ricardo Flor, representante de los sectores químico y textil.

Hernán Rosanía, miembro del sector químico de la Cámara, afirma que el sector empresarial necesita la creación de eco parques industriales, con la colaboración de las autoridades municipales y provinciales, para el tratamiento de gases de combustión y aguas residuales (en conjunto con todas las empresas), mediante el impulso de un proceso de asociatividad que permitiría bajar costos y estar acorde con el cuidado del medioambiente.

Hay empresas que por cuenta propia establecen políticas de responsabilidad social, como MSD (Merck Sharp & Dohme). Desde hace 14 años MSD lleva

---

<sup>30</sup> INSOTEC & MICIP (2002), **Diagnostico de la pequeña y mediana industria**, Quito - Ecuador

a cabo el Programa de Donación de Mectizán (ivermectina, MSD), con el objetivo de prevenir y eliminar la Oncocercosis o “Ceguera del Río”, enfermedad de larga duración, no mortal que afecta a 18 millones de personas siendo la segunda causa de ceguera en el mundo. En Ecuador esta enfermedad afecta a 117 comunidades de Esmeraldas y a 2 de Pichincha. Desde 1987 Merck Sharp & Dohme se comprometió a fabricar Mectizán, con el único fin de donarlo a los países en los cuales la Oncocercosis es endémica. Al momento se han distribuido en todo el mundo más de 250 millones de pastillas desde hace 16 años, habiéndose beneficiado el Ecuador de la distribución de más de 423.000 tabletas desde 1990 hasta la fecha, con un total aproximado de 216,000 tratamientos administrados en el mismo período.

Esta es una iniciativa que adelanta Merck Sharp & Dohme conjuntamente con el Programa Nacional de Control de Oncocercosis, el Ministerio de Salud Pública y Desarrollo Comunitario Vozandes – HCJB, siendo un claro ejemplo de los resultados positivos que es capaz de generar el esfuerzo conjunto del sector público y privado del Ecuador, gracias a lo cual muy pronto nuestro país será certificado como uno de los primeros países de Latinoamérica en haber erradicado la Oncocercosis de manera definitiva.

Otro claro ejemplo es la política que establece Roche.

En sus Principios Corporativos, la responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente se describe de esta manera: "Buscamos mantener elevados patrones éticos y sociales en los negocios, en nuestro abordaje de las ciencias médicas, y en nuestros esfuerzos por proteger el medio ambiente y garantizar una buena ciudadanía. Mantenemos estos patrones cumpliendo las leyes locales, nacionales e internacionales, cooperando con las autoridades, y comunicándonos de manera proactiva con la población.

A lo largo de los años, estos principios fueron de utilidad en Roche para el desarrollo de una amplia gama de medidas y documentos relacionados a la seguridad, salud y protección ambiental. Desde finales de los años 70, todas estas cuestiones se encuentran bajo la responsabilidad de una única función

corporativa. Esa función que hoy se llama Dirección Corporativa de Seguridad, Patrimonio, Salud y Protección Ambiental, tiene sus actividades reguladas por la política corporativa que establece objetivos fundamentales y obligatorios. El Comité Ejecutivo Corporativo adoptó una versión revisada de esa política en 12 de julio de 2005.

## **4. HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.1. ROL DE UN GERENTE**

Un gerente se encarga de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, es decir, está encargado de encabezar el grupo humano que trabajarán para la consecución dichos objetivos. Además genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno.

Peter F. Drucker, en un viejo artículo publicado en la Harvard Business Review en 1969 aseveró que el rol del gerente comprende fundamentalmente de cuatro cosas:

- 1) Interpreta el entorno y fija el rumbo de la organización -pregunta: “¿qué hay que hacer?”;
- 2) Compromete a las personas de la organización con la visión, consigue la adhesión de todas las partes interesadas para convertirla en realidad;
- 3) Crea capacidades técnicas y organizacionales para crear valor para clientes, empleados, accionistas y la comunidad; y
- 4) Inspira confianza y credibilidad

Hace casi un siglo Henry Fayol estableció cinco funciones administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Con el correr del tiempo y el desarrollo del pensamiento gerencial, las citadas funciones han quedado reducidas a cuatro. La mayoría de los autores señalan las funciones de

planeación (o planificación), organización, dirección (o liderazgo, o motivación) y control: Robbins ( op. cit., p.4); Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, pp. 17-21) y Hersey et al. ( op. cit., pp. 10-11). Menos frecuente es la desagregación de las funciones gerenciales en un número mayor, como es el caso de Kast y Rosenzweig . (o p.cit., pp. 420-425), quienes presentan seis funciones: fijación de objetivos, planeación, integración de recursos, organización, aplicación (implementación) y control.

#### 4.1.1. Niveles Gerenciales

Suele decirse que los gerentes están en la parte más alta de la jerarquía organizacional, como el presidente y el vicepresidente, están a **nivel de planificación estratégica**<sup>31</sup>. Este término reconoce el impacto que las decisiones tienen sobre la organización a largo plazo. Entre los gerentes de nivel medio se incluyen los gerentes regionales, directores de producto y jefes de división. Su nivel se ha denominado **nivel de control gerencial**, porque se reconoce que es su responsabilidad poner en acción los planes y asegurar que se alcancen las metas. Como gerentes de nivel inferior están los jefes de departamento, supervisores y jefes de proyecto; personas encargadas de llevar a cabo los planes especificados por gerentes de niveles superiores. Este nivel inferior se ha denominado **nivel de control operativo**, porque es aquí donde tienen lugar las operaciones de la compañía<sup>32</sup>

##### 4.1.1.1. Niveles gerenciales en la PYME's.

Hablando en el ámbito de las PYME's, los niveles gerenciales propuestos en el punto de arriba, obviamente no son los mismos. Ya que los antes expuestos se aplican más para empresas grandes y que tienen una estructura más grande y con más niveles jerárquicos. Para el caso específico de las PYME's los niveles se reducen debido al tamaño de la empresa, el número de empleados, el mercado que abarca y otros

---

<sup>31</sup> Robert N. Anthony . 1965, Planning and Control Systems. A Framework for Analysis. Harvard University Press.

<sup>32</sup> McLeod Jr. Raymond. Sistemas de Información Gerencial. 7ª. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 2000

factores. Según el estudio realizado se constató que los niveles gerenciales dentro de las PYME's son:

- Los gerentes (gerente de nivel alto), se centran en aspectos a largo plazo de la organización así como el éxito y crecimiento de la misma. Son los ejecutivos senior y los responsables de la administración general, y,
- Los jefes y supervisores (gerentes de nivel medio y de nivel básico). Son los responsables de traducir los objetivos, metas y planes generales en objetivos, de garantizar que sus subordinados mantengan el equilibrio entre los objetivos operativos a corto plazo y los estratégicos a largo plazo, y además se involucran directamente con los empleados, y son el enlace con el personal administrativo.

#### 4.1.1.2. Niveles gerenciales del Sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones CIUU 2212

Las empresas de este sector y subsector tienen los niveles gerenciales antes propuestos, pero cabe decir que en caso de cada empresa, el nivel jerárquico es diferente. Por ejemplo en las empresas medianas hay gerentes y supervisores y jefes de área, mientras que en las pequeñas empresas solo hay un nivel, que es el gerente general, y éste cumple todas las funciones de los gerentes de nivel medio y alto. Esto depende de la estructura, el número de personas, la porción de mercado que abarcan, etc. Por lo general cuando hay dos niveles gerenciales, suelen ser: el gerente general, y los jefes y supervisores de cada área que posea la empresa, como el gerente directivo, gerente de diseño y arte, gerente de ventas, gerente administrativo, gerente de producción.

#### 4.1.1.3. Niveles gerenciales del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos CIUU 2411 Y CIUU 2412

Las empresas de este sector y subsector al ser PYME's, los niveles gerenciales fueron los mismos antes propuestos, pero cabe decir que en caso de cada empresa, el nivel jerárquico es diferente. Por ejemplo en las

empresas medianas hubo gerentes de nivel alto y de nivel medio, mientras que en las pequeñas empresas solo hubo un nivel, que sería el gerente de nivel alto, y éste cumple todas las funciones de los gerentes de nivel medio y alto. Esto depende de la estructura, el número de personas, la porción de mercado que abarcan, etc. Por lo general cuando hay dos niveles gerenciales, suelen ser: el gerente general, y los gerentes de cada área que posea la empresa, en este caso del sector químico es variado este segundo nivel ya que pueden ser gerentes por producto, o gerentes de área (ventas, producción, administrativo económico, investigación y desarrollo, recursos humanos).

#### 4.1.2. Funciones del Gerente General

##### 4.1.2.1. Funciones del Gerente General de la PYME

Si es un hombre que ha trabajado en PYMES, trae ya una ambientación previa importante. Pero si procede de una gran empresa o una multinacional, se encontrará con la urgencia de adaptar su mente y sus ideas adquiridas a la nueva dimensión e idiosincrasia de su nueva empresa.

Lo primero que debe hacer un gerente es conocer la empresa, todas sus instalaciones, sus actividades, el sector en el que opera. Es decir debe hacerse una idea lo más completa posible de ella y de su entorno, del mercado en el que se mueve. El gerente debe entrar en todos los rincones de la empresa. Si está en una empresa de fabricación, deberá conocer bien todo el proceso de fabricación, así como las máquinas que emplean.

Como otra función que tiene el gerente es que tiene que entrar en los números y las cifras económicas de la empresa. Debe estudiar balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias, memorias anuales, balances de sumas y saldos, extractos de cuentas. Con ésta información

se podrá ver la situación y marcha económica de la empresa, su historia reciente económico-financiera.

Otra función es, si la empresa carece de un sistema de cálculo y control de los costes, implantar uno que vaya de acuerdo con el giro del negocio. La mayoría de las PYMES no tienen establecido un sistema de estimación y control de los costes.

Un papel muy importante que juega el gerente es hablar con la gente. Deberá conocer desde el primer día al personal de la empresa. Primero a quienes van a ser sus colaboradores directos, después al resto del personal. Entre los primeros, tendrá posiblemente y según los casos a un Director, Jefe o Encargado. Debe tratarlos desde el principio y conocerlos.

El gerente tiene que irse planteando cuales son los puntos fuertes y los débiles que parece tener la empresa. Tiene que hacer los primeros planes, fijar prioridades, evaluar costes de todo tipo, realizar una planificación.

Otra función es delegar las funciones y tareas que sean precisas para un buen funcionamiento de su empresa. Un gerente no debe hacer que todo dependa de él y de su presencia física. Quizás se haga imprescindible, pero se puede resentir la actividad de su empresa, y la paciencia de algún cliente o proveedor. Pero sin embargo no debe dejar de supervisar todo lo que ha delegado.

Entre otras funciones tenemos:

Contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento

Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.

Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.

Explicar las políticas y procedimientos del concesionario a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.

Proporcionar informes semanales acerca de las condiciones financieras a la gerencia del concesionario.

#### 4.1.2.2. Funciones del Gerente general del Sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Los gerentes de las PYME's de este sector tienen las mismas funciones que las antes mencionadas, pero para aplicar más específicamente al sector, cabe recalcar los deberes sobre algunos departamentos que existen en estas empresas.

La supervisión del departamento de diseño gráfico, y de producción, para ver y controlar que no existan fallas en los trabajos para entregarse. Otra función importante que cumple el gerente de estas empresas es el trato con el cliente, en lo que se refiere, a buscar nuevos clientes y la fidelización de los ya existentes.

Un problema que se encontró en este tipo de empresas son las cobranzas, ya que por lo general se da crédito a los clientes y luego éstos no se apresuran en pagar, por lo que el tener relaciones buenas con los clientes es importante para poder cobrarles.

#### 4.1.2.3. Funciones del Gerente general del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos subsector de fabricación de sustancias químicas básicas y abonos y compuestos de nitrógeno CIUU 2411 Y.CIUU 2412

Los gerentes de éste tipo de PYME's según el estudio mostró, tienen las mismas funciones que las antes mencionadas, pero para aplicar más específicamente al sector, cabe recalcar los deberes sobre algunos departamentos que existen en estas empresas.

El control de calidad y control de medidas de seguridad que debe existir en el departamento de producción. Ya que al tratarse de productos químicos, se juega con la salud de las personas relacionadas directamente con la manipulación de las sustancias, y además no puede ser nocivo solo para la salud de los empleados, sino que también se pueden producir accidentes e incendiarse la planta y producir daños no sólo a la empresa sino a la sociedad.

Otra función importante en este sector es buscar proveedores buenos ya que al no existir mucha producción nacional debe importar los insumos y debe ver que lleguen a tiempo y bajo las normas adecuadas de seguridad y calidad.

#### 4.1.3. Los Gerentes Funcionales

##### 4.1.3.1. Los Gerentes Funcionales de las PYME's

El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas. Una función de estos gerentes es de entrevistar al personal requerido para el puesto de su departamento, ya que al ser ellos los que están empapados en conocimiento de cada departamento específico, conocen más que los del

departamento de recursos humanos o que el propio gerente general, los requerimientos y capacidades que debe tener las personas a contratar. Su función es la de fijar las metas, establecer los objetivos y determinar las prioridades que más favorezcan a su organización. Debe organizar su departamento de manera que la empresa logre el cumplimiento de sus objetivos. Formar un cuadro de personal debidamente calificado y motivado con los objetivos de la organización. Controlar el cumplimiento del programa o plan de trabajo y de establecer oportunamente las correcciones necesarias. Mantener las mejores relaciones con sus colegas, de manera que logre una máxima confianza y colaboración en el desempeño de sus funciones.

4.1.3.2. Los Gerentes Funcionales del Sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Como se había mencionado antes en las PYME's de este sector existen los mismos gerentes funcionales que en todas, y cumplen las mismas funciones, pero para aplicación del sector se va a explicar algunos departamentos específicos del sector como es el departamento gráfico, los gerentes gráficos son los encargados de realizar los contactos y ordenes con los diferentes medios con los que se trabaja, maneja las pautas, asesora sobre los medios y sus franjas, está encargado de administrar y dirigir el personal de este departamento.

4.1.3.3. Los Gerentes Funcionales del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos subsector de fabricación de sustancias químicas básicas y abonos y compuestos de nitrógeno

Como se había mencionado antes en las PYME's de este sector existen los mismos gerentes funcionales que en todas, y cumplen las mismas funciones, pero para aplicación del sector se va a explicar algunos departamentos específicos del sector como es el departamento de

producción y control de calidad. Este gerente funcional está encargado de analizar resultados de la gestión. Colaborar con la gestión de calidad, el aseguramiento de la Seguridad e Higiene Industrial y Medio Ambiente. Asistir al Gerente Industrial en las tareas inherentes al área. Realizar ensayos de medio ambiente, química instrumental y medicamentos, absorción atómica, cromatografía líquida, manejo de equipos de menor calibre, entre otros. Será responsable del gerenciamiento global del área, detección de fallas y problemas, reportando a la Dirección de la Empresa. Además debe tener proactividad, excelente comunicación y trato, alta responsabilidad y capacidad para resolver situaciones prácticas.

## **4.2. HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.2.1. Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales**

Son innumerables los intentos que se han hecho por describir las habilidades que debe poseer un ejecutivo (por ejemplo, Schein, 1978; Hall, 1996; Sims y Lorenzi, 1992; Kouzes y Posner, 1990; Drucker, 1954; Barnard, 1983; Schneider B. y Bowen E. D., 1993; Fandt, 1994; Raineri y Fuchs, 1995; MacKenty, Saillant y Berube, 1997; Gardiner, 1996). Las descripciones que presentan los estudios de cada investigador contienen algunas variables, como el nivel jerárquico del personal en que se centra el estudio y la industria para la que se definen las categorías de habilidades, entre otras variables. Pero a pesar de las muchas variables si se puede categorizar las habilidades. A continuación se presentará diferentes enfoques de diversos autores.

Se comenzará con Rober Katz, ejecutivo y profesor de administración. Él ha popularizado un concepto elaborado a principios de siglo por Henri Fayol, famoso teórico de la administración. Fayol identificó tres tipos de habilidades básicas: la técnica, la humanista y a conceptual.

Habilidad técnica: la habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado.

Habilidad humanista: la habilidad humanista es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos.

Habilidad conceptual: la habilidad conceptual es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización. Esta implica comprender la organización como un todo, entender como una de sus partes dependen de otras y anticipar cómo un cambio en alguna de las partes afectará al todo.

Fayol y Katz sugieren que, si bien las tres habilidades son esenciales para un gerente, su importancia relativa dependerá, sobre todo, del rango del gerente en la organización. Por ejemplo la habilidad técnica es más importante en los niveles bajos, ya que estos gerentes se encargan de controlar los procesos cotidianamente. En los niveles medios la habilidad humanista es más importante para así motivar al personal. Y la habilidad conceptual es más importante en los niveles altos ya que ellos son quienes deben tener una visión general de toda la empresa.

Otro investigador a estudiar es Henry Mintzberg. Los gerentes trabajan en actividades breves, discontinuamente, orientados a la acción y en forma poco reflexiva. Realizan, además, actividades rutinarias, buscan información por medios no formales y, muy frecuentemente, apelan a su buen juicio o a su intuición en la toma de decisiones.

Para Mintzberg, un gerente, de cualquier nivel, ejerce una autoridad formal. Ocupa por lo tanto una posición social desde donde debe interactuar con otras personas. De tales interrelaciones surge un flujo de información que permite la toma de decisiones en la organización o la unidad que dirige. Así, Mintzberg (1986), estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente. Los agrupó en tres conjuntos:

- Roles interpersonales: asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización.
- Figura ceremonial: como “cabeza” de la organización o la unidad, la representa formal y simbólicamente tanto interna como externamente.
- Líder motivador: como responsable del trabajo de las personas que integran su organización o su unidad, el gerente tiene autoridad para contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los trabajadores, además de conciliar las necesidades individuales de sus subordinados con las de la organización.
- Enlace: como representante de la organización o unidad, el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando. Tales interacciones le brindan la posibilidad de obtener información útil para la toma de decisiones.

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

- Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.
- Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
- Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

Roles decisorios, vinculados con la toma de decisiones. El gerente utiliza la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

- Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general, los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

- **Manejador de perturbaciones:** atiende alteraciones imprevisibles que generan alta presión en el seno de su organización o unidad: conflictos internos, bancarrota de un cliente importante, desastres o accidentes, por ejemplo.
- **Distribuidor de recursos:** asigna recursos de distinta naturaleza al interior de la organización o unidad. Quizás el recurso más importante sea su propio tiempo. Este papel también tiene que ver con la autorización de decisiones de otros y con la necesidad de garantizar la coherencia de tales decisiones con la estrategia general de la unidad organizativa que dirige.
- **Negociador:** atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

A pesar de los años transcurridos desde que Mintzberg hizo públicos sus hallazgos, sus planteamientos siguen teniendo vigencia, como lo demuestra la referencia que de ellos hacen autores contemporáneos como Robbins, Hersey y Gibson.

Las habilidades que Schein (1978) considera centrales y necesarias para el buen desempeño laboral en cargos ejecutivos se categorizan en cuatro áreas: motivación y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades 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.

Según otros autores, los ejecutivos son responsables de dirigir, coordinar y controlar la planificación e implementación de la estrategia organizacional, y de los procesos administrativos y productivos que se desprenden de ésta (Cyert y March, 1965; Stewart, 1982; Kast y Rozenweig, 1988).

Pero debido a los cambios en el entorno las organizaciones han acrecentado la necesidad de que los ejecutivos dediquen parte importante de su tiempo a establecer, desarrollar, coordinar y mantener relaciones interpersonales armónicas y fluidas con otras personas tanto al interior como exterior de la

organización, es decir habilidades interpersonales (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996; Finkelstein y Hambrick 1998).

Estas actividades se realizan a través de mecanismos de baja formalidad como el trabajo en equipo, la dirección y liderazgo de personal, la negociación y la representación de la organización frente a grupos de interés tales como clientes, proveedores, accionistas e instituciones gubernamentales y judiciales.

En organizaciones orgánicas y flexibles, el dominio de habilidades interpersonales y emocionales, tales como el ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre éstos, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización, adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión (Allred, Snow y Miles, 1996; Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen y Westney, 1996).

Pérez (1997) y Rosales (1977), concuerda con Schein y se refieren a tres tipos de habilidades: las denominadas habilidades técnicas que están representadas por la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada. Implica la capacidad de aplicar el conocimiento técnico, métodos y medios necesarios para la ejecución de tareas específicas y que puede ser obtenida mediante la educación formal, o a través de la experiencia personal de otros. Dichas habilidades son relativas a los aspectos operativos de la empresa, es decir, se encuentran referidas a la aplicación de conocimientos y técnicas específicas a una tarea concreta.

Las habilidades humanas o sociales definidas como aquellas relacionadas con las aptitudes necesarias para las relaciones interpersonales de la función directiva propiamente dicha. Estas habilidades se refieren a la capacidad para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, entenderlas, motivarlas. Esta habilidad es conocida como la capacidad de sensibilidad del gerente para trabajar de manera efectiva en su condición de integrante de un

grupo y lograr el compromiso, la cooperación y la interacción necesaria dentro del mismo (Pérez,1997 y Rosales, 1977).

Por último, las habilidades conceptuales, también distinguidas como habilidades intelectuales, son aquellas que se refieren a la capacidad que debe tener el gerente para ver la empresa como un todo, de coordinar e integrar los intereses de la organización y sus actividades. Percibir a la organización de manera sistémica, para reconocer sus elementos, interrelaciones y los cambios que afectan o pueden afectar positiva o negativamente a la organización.

#### 4.2.2. Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

El desarrollo de una empresa no está solamente en ser rentable, sino ser rentable y permanecer así a lo largo del tiempo, debe sobrevivir la competencia, al entorno y las debilidades que tenga. Por lo cual necesita siempre buscar ventajas competitivas, estas ventajas se dan en los diferentes factores como la tecnología, la calidad, el talento humano y las finanzas que, en sinergia a la capacidad de manejar habilidades gerenciales, marcan las condiciones que desarrollan las competencias distintivas de la empresa.

Cada empresa está definida por la combinación de recursos y capacidades distintivas y por la posibilidad de creación de valor. Por supuesto, la base de ello está en sus condiciones internas y en su capacidad para generar estrategias que le permitan potenciarse en el mercado meta seleccionado; por la búsqueda de la ventaja permanente frente a un mercado abierto, que no es más que la ventaja creada por la diferenciación de sus capacidades y, por tanto, de la búsqueda permanente de la competitividad a nivel global.

Las PYME's basadas en habilidades gerenciales, estarán aptas para monitorear el comportamiento de sus procesos claves cuando sean capaces de aceptar que el recurso humano es el ente motor de la organización y que son sus iniciativas y competencias las que fomentan el engranaje del éxito

organizacional, encontrando en la estrategia la capacidad de enfrentar las disyuntivas de permanencia en el tiempo.

#### 4.2.3. Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Éste método explicado brevemente a continuación nos dice cómo se mueven las organizaciones a través de diferentes etapas a medida que desarrollan sus habilidades gerenciales y presenta la metodología de evaluación del desarrollo gerencial (EDG), un procedimiento sistemático para evaluar rápidamente las habilidades gerenciales de su propia organización.

La EDG debe ser efectuada por un equipo de tres o cuatro personas y el proceso en su integridad debe ser completado en corto tiempo mediante el desarrollo de un plan de acción. Una EDG está diseñada para incorporar una amplia gama de experiencias, a fin de inspirar el debate y la discusión y generar un sentido de propiedad en lo que se refiere a los resultados

Hay cuatro pasos principales para realizar una EDG. Estos tienen el objeto de:

- Desarrollar un mapa gerencial preliminar para guiar la evaluación;
- Desarrollar un cuestionario para recopilar información sobre las habilidades gerenciales de la organización;
- Analizar los resultados de la encuesta y elaborar un mapa gerencial de la organización con posterioridad a la encuesta;
- Desarrollar e implementar un plan de acción para efectuar mejoras a nivel gerencial.

Al realizar una EDG, SE debe tener en mente dos objetivos principales:

- Medir el nivel actual de las habilidades gerenciales de su organización;
- Identificar nuevos niveles de habilidades gerenciales alcanzables.

Para lograr estos dos objetivos, se necesita identificar las habilidades gerenciales que se desea fortalecer, determinar las estrategias para mejorar estas habilidades gerenciales y desarrollar las habilidades y sistemas

gerenciales de modo que la organización pueda madurar y lograr la sustentabilidad.

### **Modelo Gerencia del Conocimiento**

En este modelo se debe recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimiento. Eso significa que existen dos factores importantes que toda empresa debe gestionar: el conocimiento y la experiencia acumulada de sus empleado, y de su "know how" técnico, tecnológico, de producción, comercial, financiero, administrativo y/o de gestión humana.

El propósito más importante de la gestión del conocimiento es su competencia para sistematizar el conocimiento y la experiencia. Sirve para analizar los datos acumulados por las empresas y extraer información útil de ellos. La gestión del Conocimiento también conocida como KM (Knowledge Management) complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información correcta, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios.

#### 4.2.4. Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad

(Cross – Occupational Competences)

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

Las competencias gerenciales que se presentan en sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212 y sector de

fabricación de sustancias y productos químicos subsector de fabricación de sustancias químicas básicas y abonos y compuestos de nitrógeno CIUU 2411 Y.CIUU 2412 son:

- Gerenciamiento de la Motivación del Personal: Capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes
- Conducción de Grupos de Trabajo: Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.
- Liderazgo: Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.
- Comunicación Eficaz: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.
- Dirección de Personas: Esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.
- Gestión del Cambio y Desarrollo de la Organización: Habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

#### 4.2.5. Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores

La importancia como se menciona en las habilidades según varios autores punto 4.2.1 es muy alta, ya que nos permite un desarrollo organizacional y permite el desarrollo personal de cada gerente ya que al potenciar sus habilidades, las antes mencionadas, puede acceder a cargos más altos y tener una realización personal. Sin olvidar que las empresas al tener gerentes muy capacitados y con las habilidades antes mencionadas, van a tener un líder que sepa guiar a la empresa por un buen camino.

### **4.3. HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN**

#### 4.3.1. Quién es Edgar H. Schein

Edgard Henry Schein (nacido en 1928), se graduó como psicólogo social y ha sido profesor en la escuela del MIT Sloan de Gerencia, ha hecho una marca notable en el desarrollo en el campo de desarrollo organizacional en muchas áreas, incluyendo el desarrollo de carrera, la consulta de proceso del grupo, y la cultura organizacional. Le acreditan generalmente con la invención del término “cultura corporativa”.

Trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo que le dio oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros

distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan.

#### 4.3.2. Aportes a lo largo del tiempo

Edgar Schein ha realizado importantes aportes a la psicología laboral que han ayudado a los hombres de las empresas a comprender la compleja relación del hombre con el trabajo. Uno de sus más significativos y reconocidos conceptos son las anclas de carrera. Mediante esta analogía es posible identificar y comprender aquellos aspectos de la personalidad de un individuo que lo llevan hacia una determinada carrera que sea acorde a las necesidades y valores propios.

Dice que la organización influye sobre los individuos socializándolos y, a su vez, los individuos impactan sobre la organización mediante la innovación. Si existe concordancia de objetivos se establece el contrato psicológico, que implica la comprensión de las normas de la organización, el establecimiento de vínculos con los compañeros y las figuras de autoridad, y el aprendizaje del trabajo en sí.

Otro aporte importante es que determina un nuevo concepto, el llamado **cultura organizacional**. Edgar Schein (1984) define este concepto como *"el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien, a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas"*.

De esta manera, las organizaciones laborales son complejos sistemas, cualitativa y cuantitativamente diferentes unos de otros, con características particulares enmarcadas en la cultura en que se desarrollan sus miembros y a la cual convocan a participar. Edgar Schein ("La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1988) afirma que el concepto de cultura organizacional debe reservarse para el nivel más profundo de

presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que dicha organización tiene de sí misma y de su entorno. Schein brinda una definición de cultura que reproducimos a continuación: "cultura es un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas".

#### 4.3.3. Habilidades Propuestas:

- Habilidades Analíticas

Es la habilidad de identificar, analizar y resolver el problema bajo condiciones de información incompleta y de incertidumbre. Para ser un poco más explícitos se puede decir que estas se refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial. Por ejemplo, la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

- Habilidades Emocionales

Esta es la 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 vergüenza. Hacen referencia al conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con

información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

- Habilidades de Motivación y Valores

Estas habilidades se refieren a la presencia de aspectos motivacionales y valóricos adecuados para ejercer un cargo gerencial. Entre éstos, 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.

- Habilidades Interpersonales

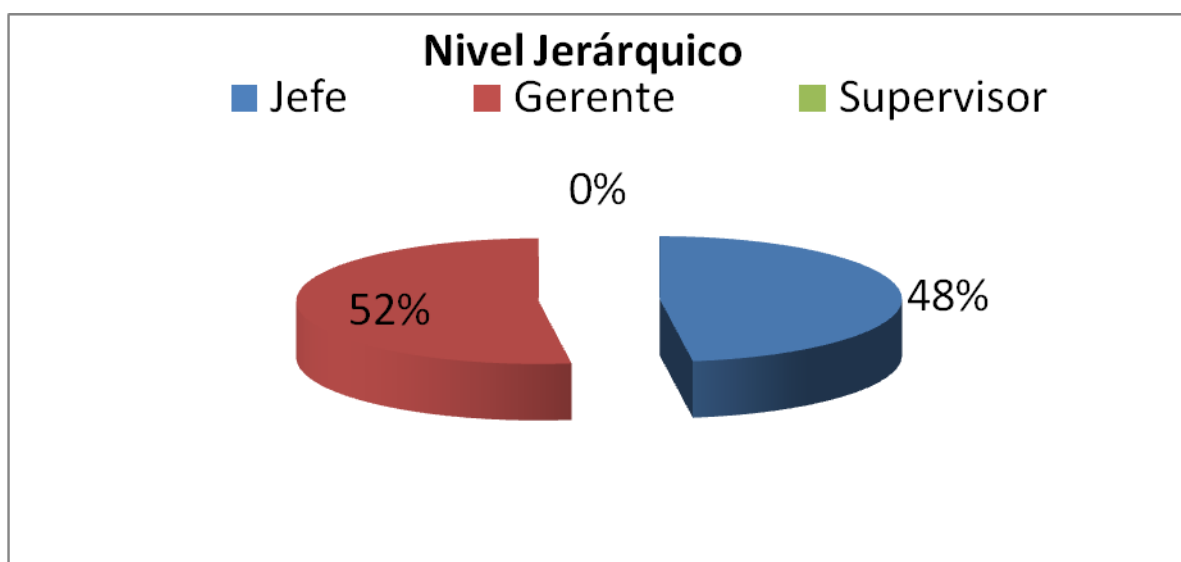
Estas habilidades van entorno a la capacidad de influir, supervisar, guiar, manipular y controlar personas en todos los niveles de la organización, hacia el logro más efectivo de las metas organizacionales. Se refieren a aquellas habilidades necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Estas habilidades incluyen competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

## 5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS

### 5.1. SECTOR DE ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES D.CIUU 2212

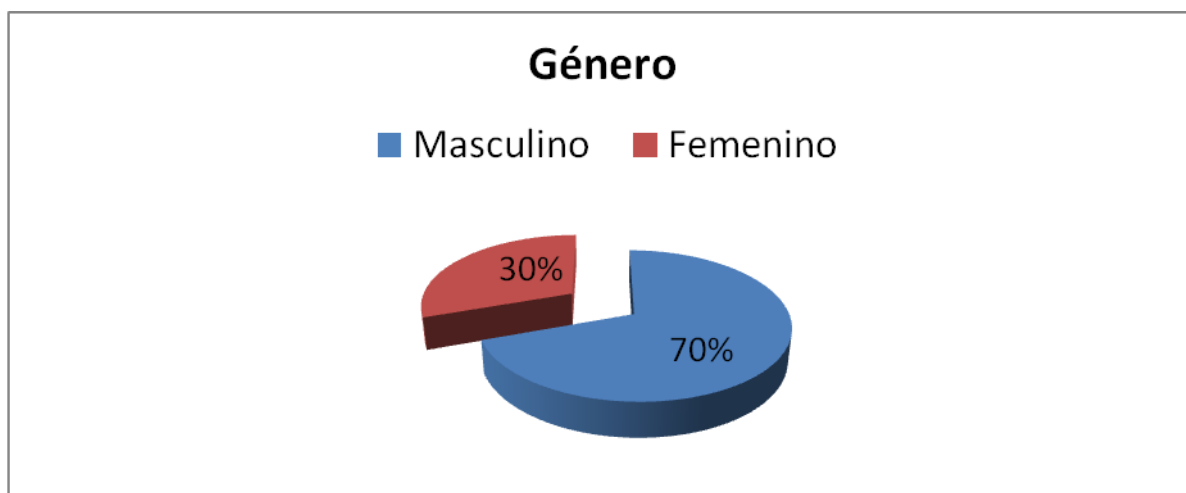
#### 5.1.1. Habilidades gerenciales identificadas en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones

Como parte de las encuestas y antes de exponer los resultados obtenidos acerca de las habilidades gerenciales, se dará a conocer datos generales acerca de las personas encuestadas:



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Como muestran las gráficas la mayoría de personas entrevistadas (52%) son gerentes de las empresas, esto se debe a la naturaleza constitutiva de las PYMES, es decir, ya que son medianas o pequeñas empresas no tienen todos los niveles jerárquicos, pero siempre tienen el primer nivel que es el gerente.

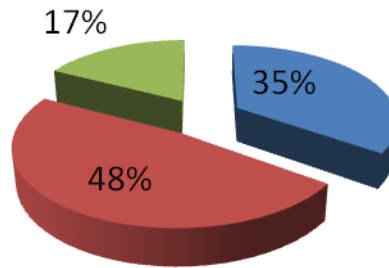


Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Igualmente se puede apreciar que el 70% de los directivos son hombres, y tan sólo el 30% restante son mujeres. Esto se explicaría por el machismo que existe en las sociedades, pero es una tendencia que poco a poco va cambiando y que para el futuro se prevé que haya un equilibrio entre número de hombres y mujeres directivos de empresas.

## Experiencia Profesional

■ Más de 8 años ■ 4 - 7 años ■ 0 - 3 años

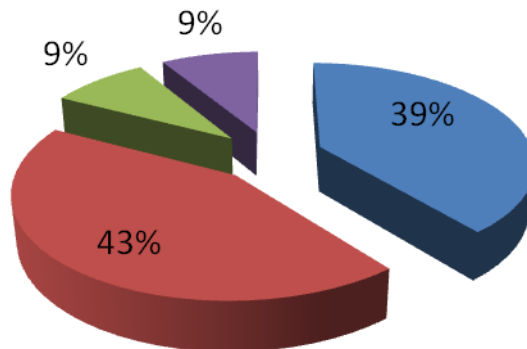


Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

En cuanto a la experiencia profesional podemos ver que los directivos de estas empresas no son gente muy experimentada, ya que la mayoría de directivos (65%) tienen entre 0 y 7 años de experiencia en el cargo y son 35% de directivos los que tienen más de 8 años, estas personas por lo general son los dueños fundadores de las empresas.

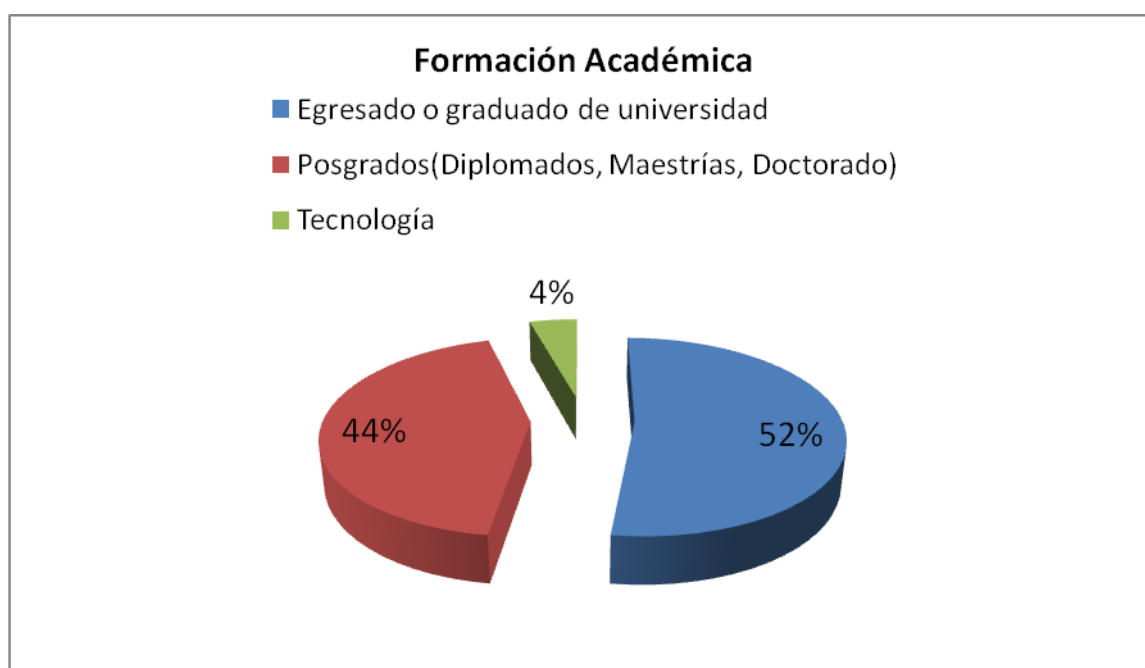
## Rango de Edad

■ 41 - 49 años ■ 31 - 40 años ■ 23 - 30 años ■ 50 años o más



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

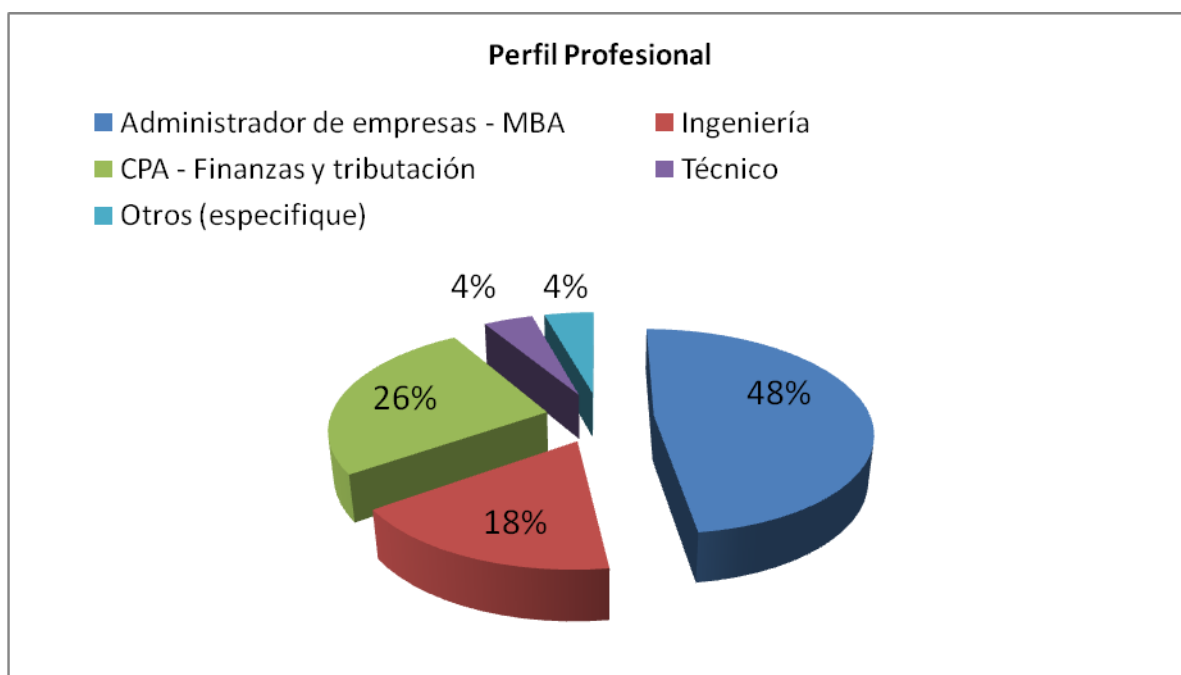
Conjunto con la experiencia se puede denotar que la edad de los directivos no es muy elevada, ya que el 52% de los directivos se encuentran entre los 23 y 40 años de edad.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

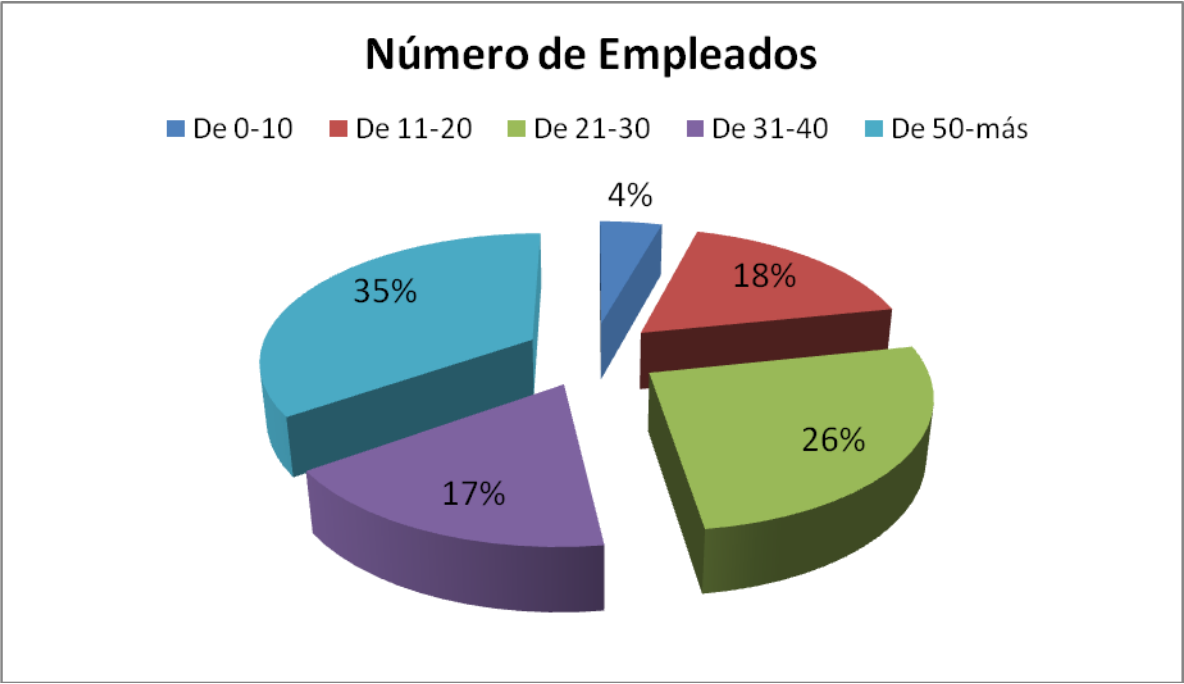
En lo que respecta a la formación académica se evidencia gran preparación en los directivos ya que 52% son graduados de la universidad y el 44% obtuvieron un título de posgrado. Esto se explicaría por el constante cambio

en los mercados y la creciente competencia, y la necesidad de estar preparados y al día con las estrategias de mercado.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

El perfil profesional de los directivos de las empresas es preferiblemente en administración de empresas (60%) y en finanzas (20%).



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

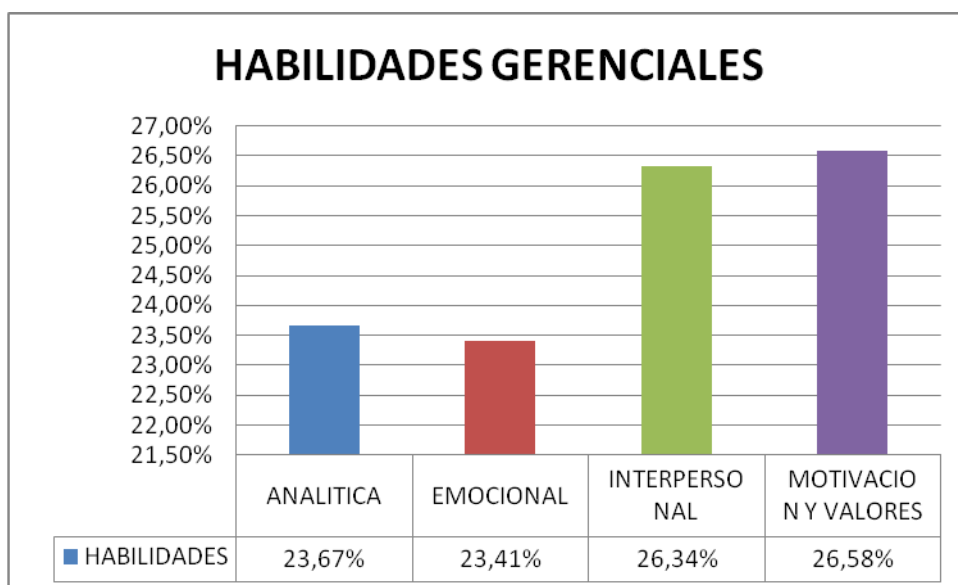
El mayor número de empresas visitadas y tomadas para esta muestra son medianas empresas ya que el 60% tienen de 11 a 30 empleados. El 40% restante tienen de 31 hasta más empleados. Como se puede evidenciar no existen empresas pequeñas en cuanto al número de empleados.

5.1.2. Identificación de Habilidades

Para recolectar la información de los distintos gerentes, jefes y supervisores se clasificaron las preguntas según el grupo de 4 habilidades gerenciales principales, como lo propone Edgar Schein. Las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>
H. ANALÍTICAS
H. EMOCIONALES
H. INTERPERSONALES
H. DE MOTIVACIÓN Y VALORES

Una vez recogida la información y según las tabulaciones y el análisis de las encuestas se puede apreciar que la habilidad más desarrollada por los directivos en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones es la habilidad referente a la motivación y valores.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Para analizar las encuestas realizadas se realizó una ponderación a las respuestas dadas por los directivos de las PYMES, la ponderación fue de la siguiente manera:

Siempre / Muy de acuerdo	5
Casi siempre / De acuerdo	4
Algunas veces / Indeciso	3
Rara vez / En desacuerdo	2
Nunca / Muy en desacuerdo	1

Excepto preguntas 6, 14, 18, 21, 41, 57,66 ,68 ,80 que se ponderaron así:

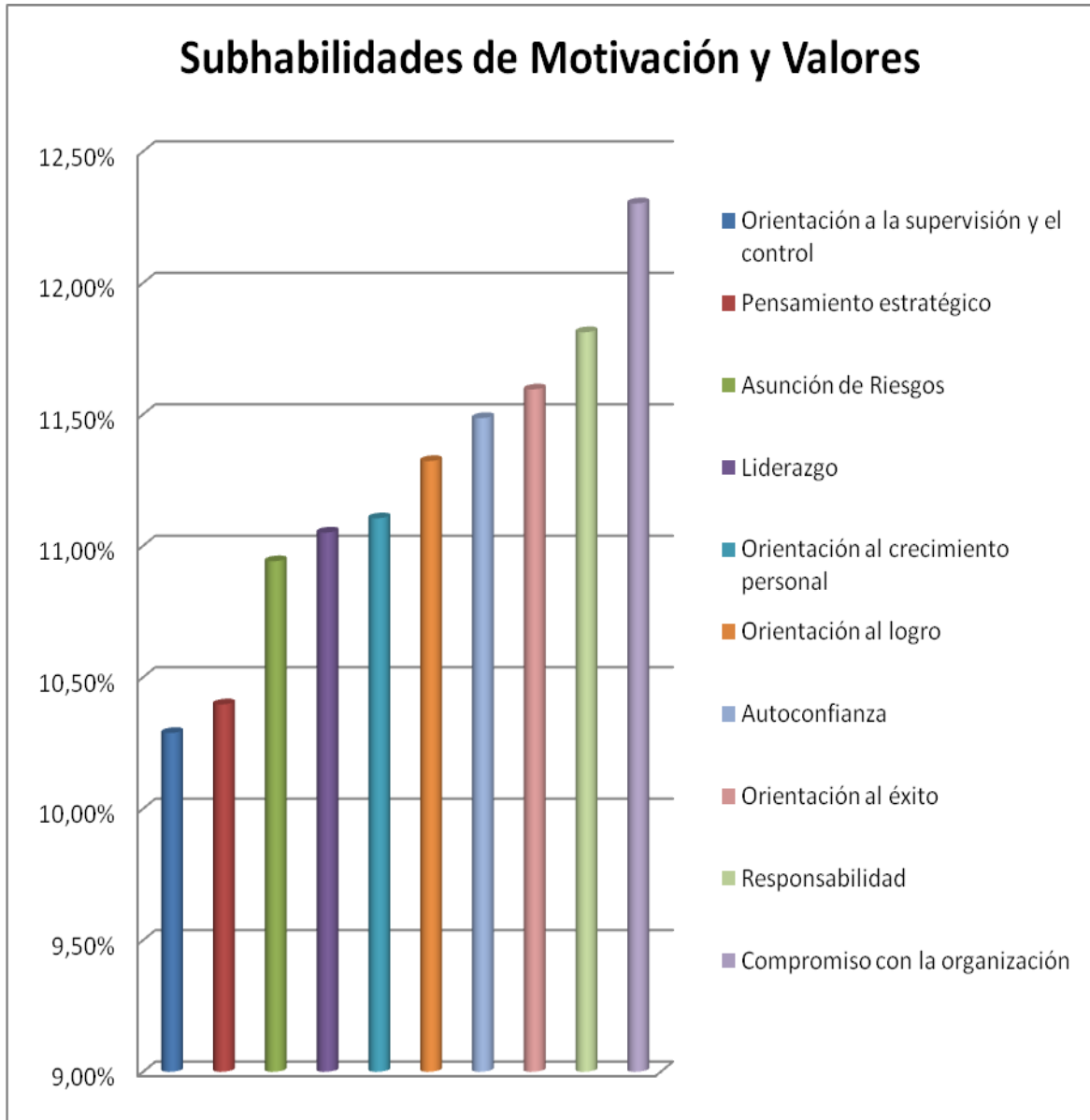
Siempre / Muy de acuerdo	1
Casi siempre / De acuerdo	2
Algunas veces / Indeciso	3
Rara vez / En desacuerdo	4
Nunca / Muy en desacuerdo	5

#### 5.1.2.1. Motivación y Valores

Según la encuesta se identificaron dentro de las habilidades de motivación y valores un grupo de 10 sub habilidades que son las siguientes:

<b>HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES</b>
Asunción de Riesgos
Autoconfianza
Compromiso con la organización
Liderazgo
Orientación a la supervisión y el control
Orientación al crecimiento personal
Orientación al éxito
Orientación al logro
Pensamiento estratégico
Responsabilidad

Después de ponderar las respuestas de los directivos según la tabla anteriormente indicada, los resultados fueron los que están a continuación:



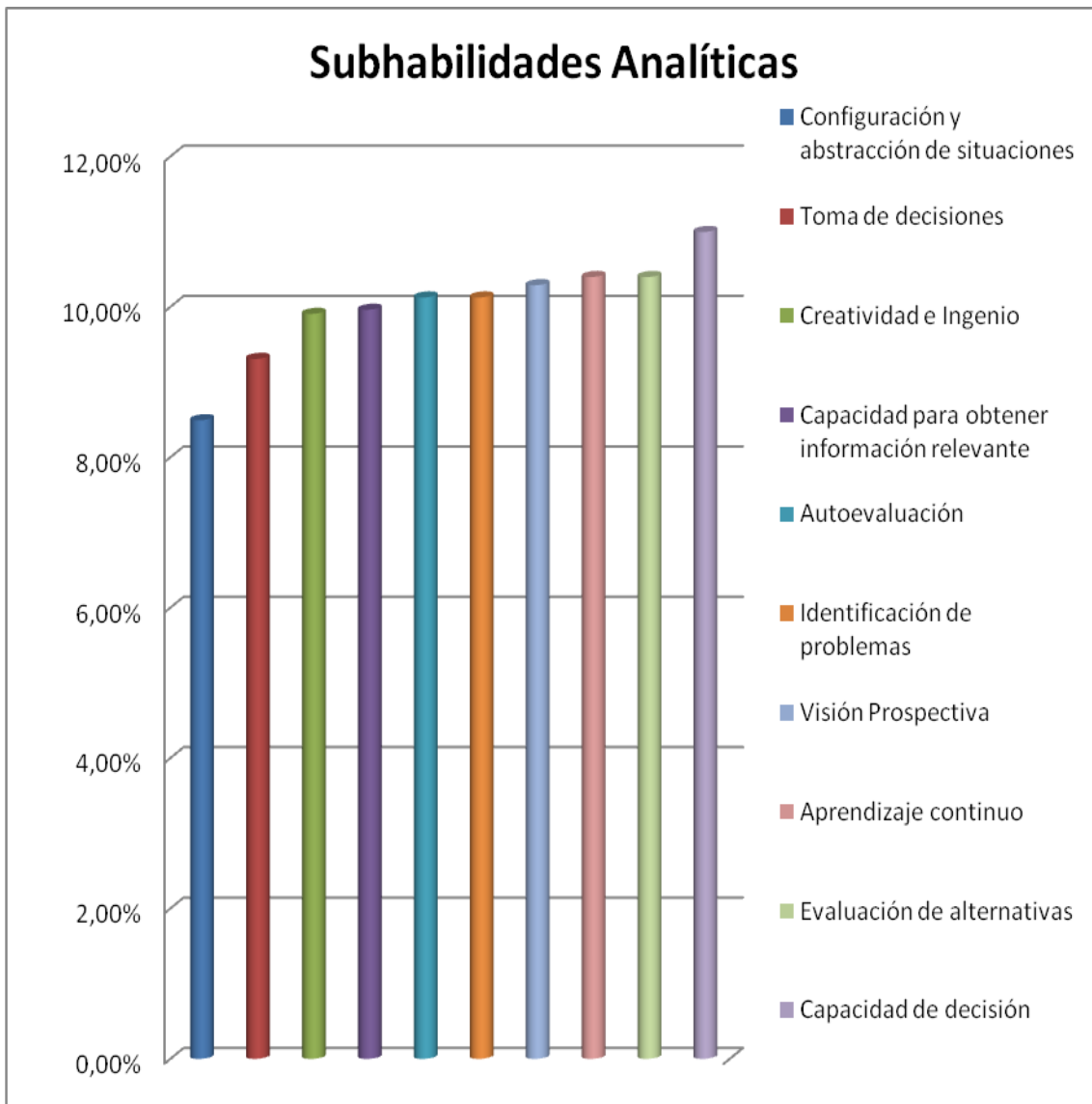
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

### 5.1.2.2. Habilidades Analíticas

Según la encuesta se identificaron dentro de las habilidades analíticas un grupo de 10 sub habilidades que son las siguientes:

<b>HABILIDADES ANALÍTICAS</b>
Aprendizaje continuo
Autoevaluación
Capacidad de decisión
Capacidad para obtener información relevante
Configuración y abstracción de situaciones
Creatividad e Ingenio
Evaluación de alternativas
Identificación de problemas
Toma de decisiones
Visión Prospectiva

Después de ponderar las respuestas de los directivos según la tabla anteriormente indicada, los resultados fueron los que están a continuación:



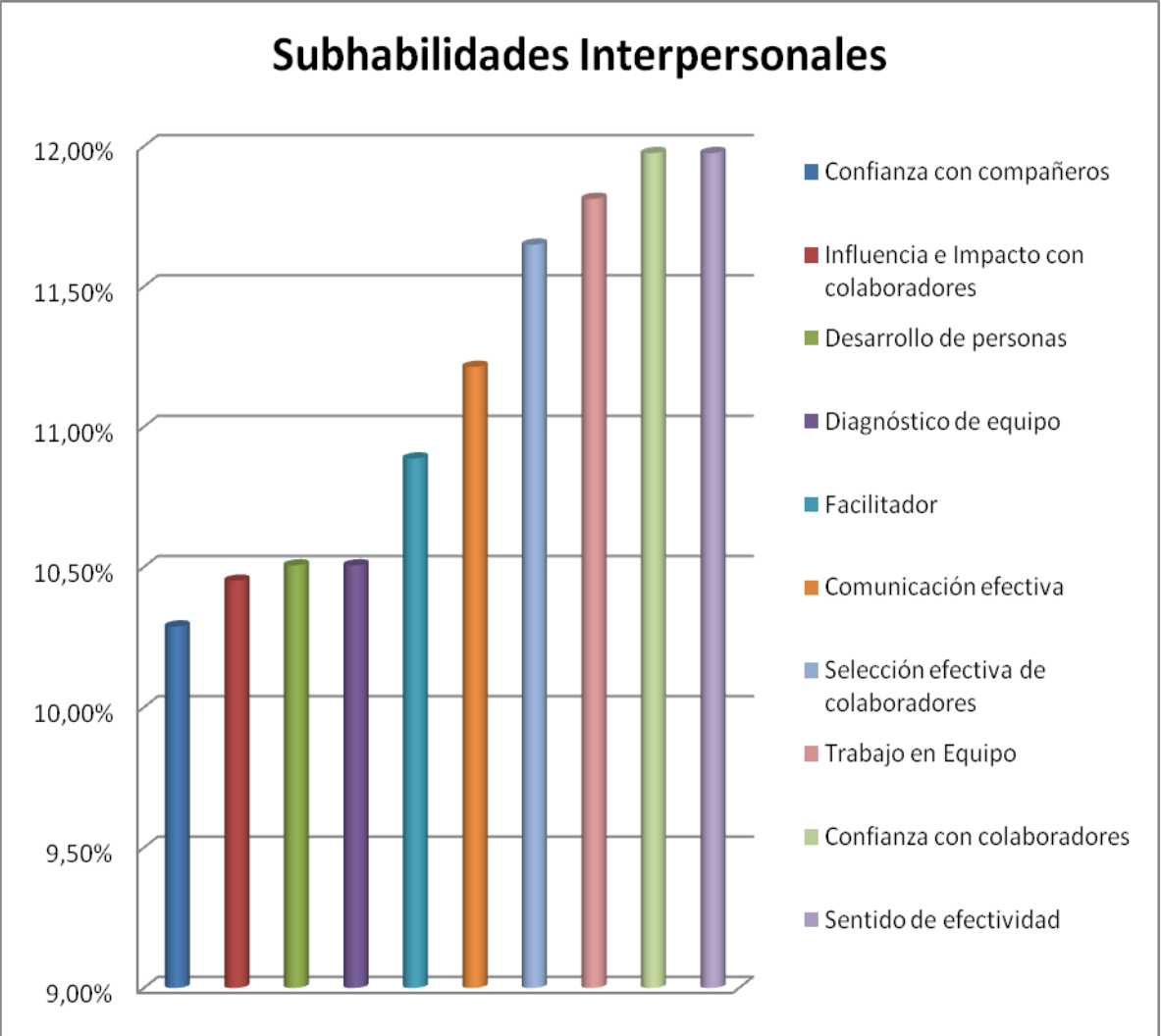
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

### 5.1.2.3. Habilidades Interpersonales

Según la encuesta se identificaron dentro de las habilidades interpersonales un grupo de 10 sub habilidades que son las siguientes:

<b>HABILIDADES INTERPERSONALES</b>
Comunicación efectiva
Confianza con colaboradores
Confianza con compañeros
Desarrollo de personas
Diagnóstico de equipo
Facilitador
Influencia e Impacto con colaboradores
Selección efectiva de colaboradores
Sentido de efectividad
Trabajo en Equipo

Después de ponderar las respuestas de los directivos según la tabla anteriormente indicada, los resultados fueron los que están a continuación:



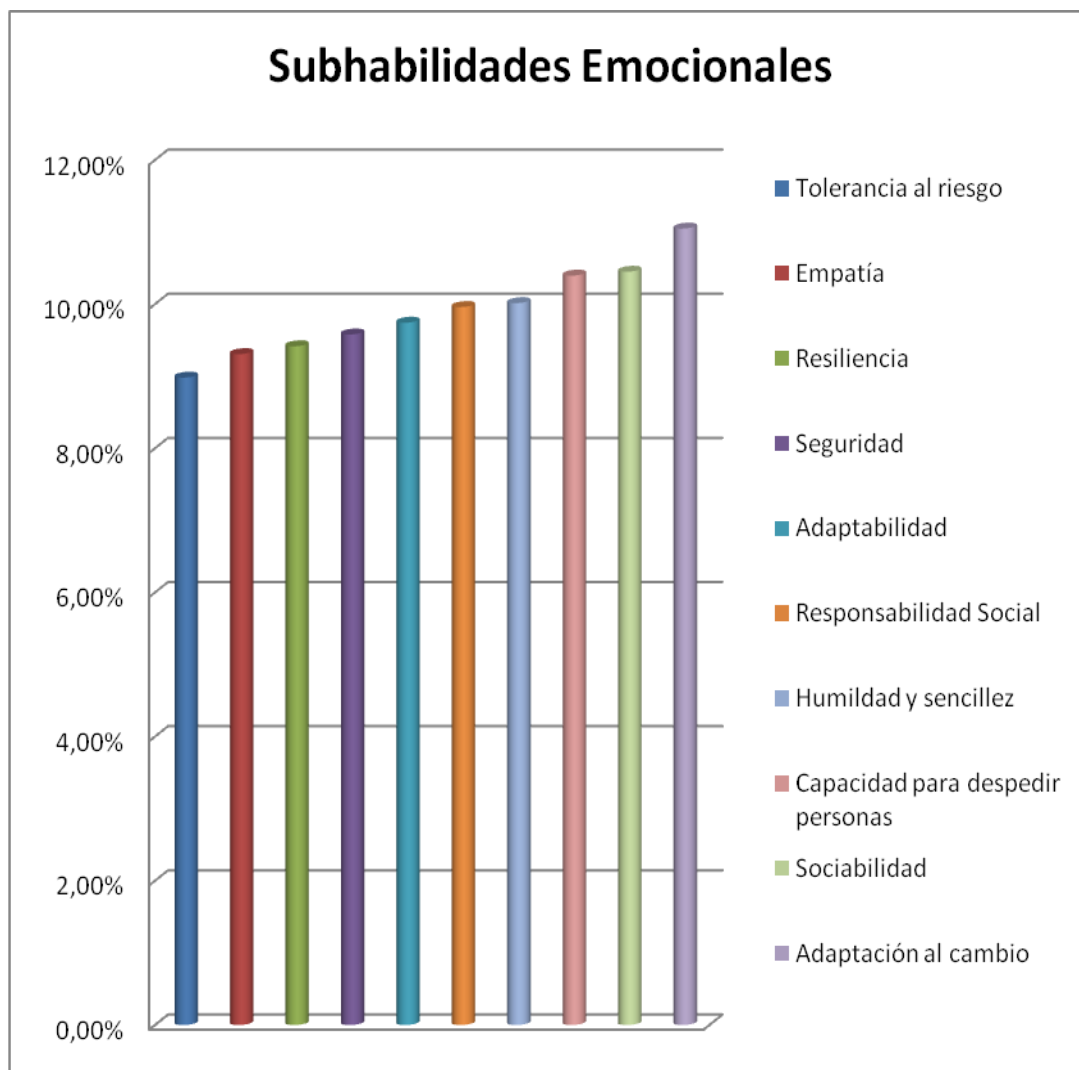
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

#### 5.1.2.4. Habilidades Emocionales

Según la encuesta se identificaron dentro de las habilidades interpersonales un grupo de 10 sub habilidades que son las siguientes:

<b>HABILIDADES EMOCIONALES</b>
Adaptabilidad
Adaptación al cambio
Capacidad para despedir personas
Empatía
Humildad y sencillez
Resiliencia
Responsabilidad Social
Seguridad
Sociabilidad
Tolerancia al riesgo

Después de ponderar las respuestas de los directivos según la tabla anteriormente indicada, los resultados fueron los que están a continuación:



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

#### 5.1.3. Comparación de Habilidades encontradas en el sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones con las promulgadas por Schein

Como se vio en el cuadro del punto 5.2, la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores, esto se debe a que en pequeñas y medianas empresas al ser empresas con pocas personas, son como una familia y tienen un compromiso fuerte con la organización y su misión. El segundo grupo de habilidades más desarrolladas es el grupo de habilidades interpersonales, esto

se explicaría porque los directivos deben tener bastante influencia sobre sus subordinados para dirigir bien y lograr objetivo. Deben influir positivamente sobre sus subordinados ya que muchas veces los empleados no son muy capacitados y los directivos son los que deben guiarles para lograr el éxito. En tercer y cuarto lugar están las habilidades emocionales y analíticas, esto se debe a que las PYMES por su naturaleza basan su desarrollo y crecimiento en el factor humano más que en las habilidades intelectuales

#### 5.1.3.1. Comparación de Motivación y Valores

Dentro de las habilidades de motivación y valores encontramos que la sub habilidad más desarrollada es la de compromiso con la organización, esto se debe a que los colaboradores y directivos sienten a la empresa como suya, ya que una persona es fundamental por el hecho de que son pocas personas las que trabajan en las PYMES, no es como en las grandes empresas que las deficiencias de una persona pueden ser tapadas por otros colaboradores, aquí al contrario cada persona ejerce un papel muy importante y esto da sentido de pertenencia a las personas. Con esta misma explicación podemos explicar la segunda sub habilidad más desarrollada que es la responsabilidad. Al saber que cada colaborador es protagonista, da una sensación de mayor responsabilidad con su puesto, con sus jefes, con sus colaboradores y con la empresa en general.

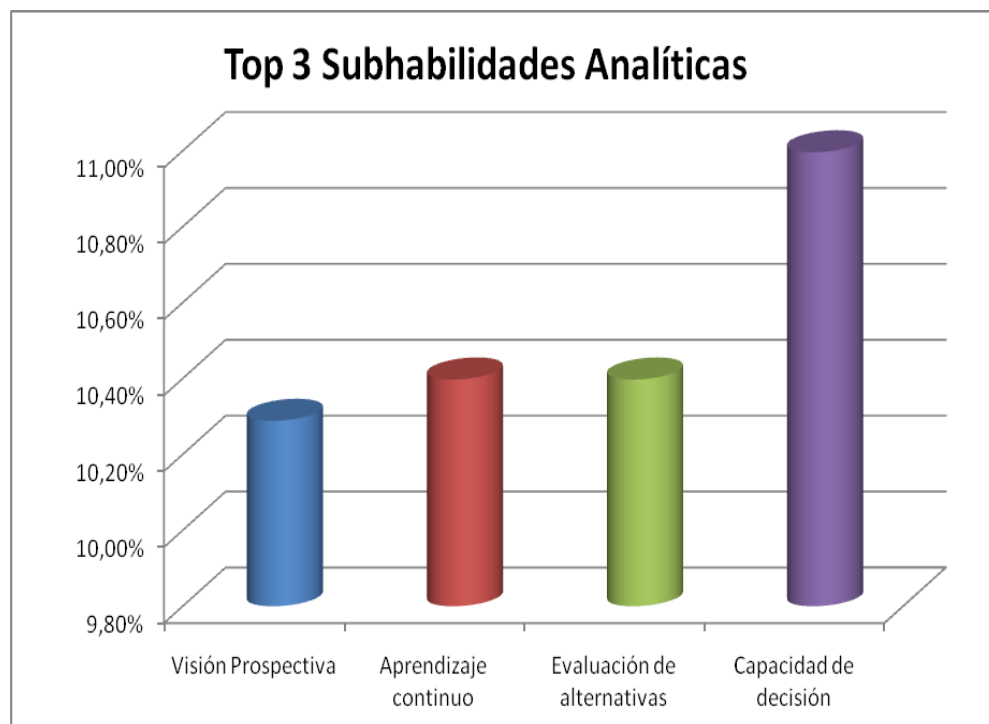
La tercera sub habilidad es la orientación al éxito. La explicación del por qué esta sub habilidad es la tercera más desarrollada se daría ya que en este tipo de empresas las personas buscan, si no, hacer carrera en la misma empresa, centrar y ascender algunos puestos y ganar experiencia para posteriormente irse a empresas más grandes, para lo que necesitan tener una buena experiencia y buenas recomendaciones.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

#### 5.1.3.2. Comparación de Habilidades Analíticas

La sub habilidad más desarrollada es la de capacidad de decisión, seguida por la de evaluación de alternativas y aprendizaje continuo y en tercer puerto está la visión prospectiva. Éstas no son muy desarrolladas por los directivos pero no porque no sean importantes, sino que mas bien en este tipo de empresas no son las más importantes de desarrollar.



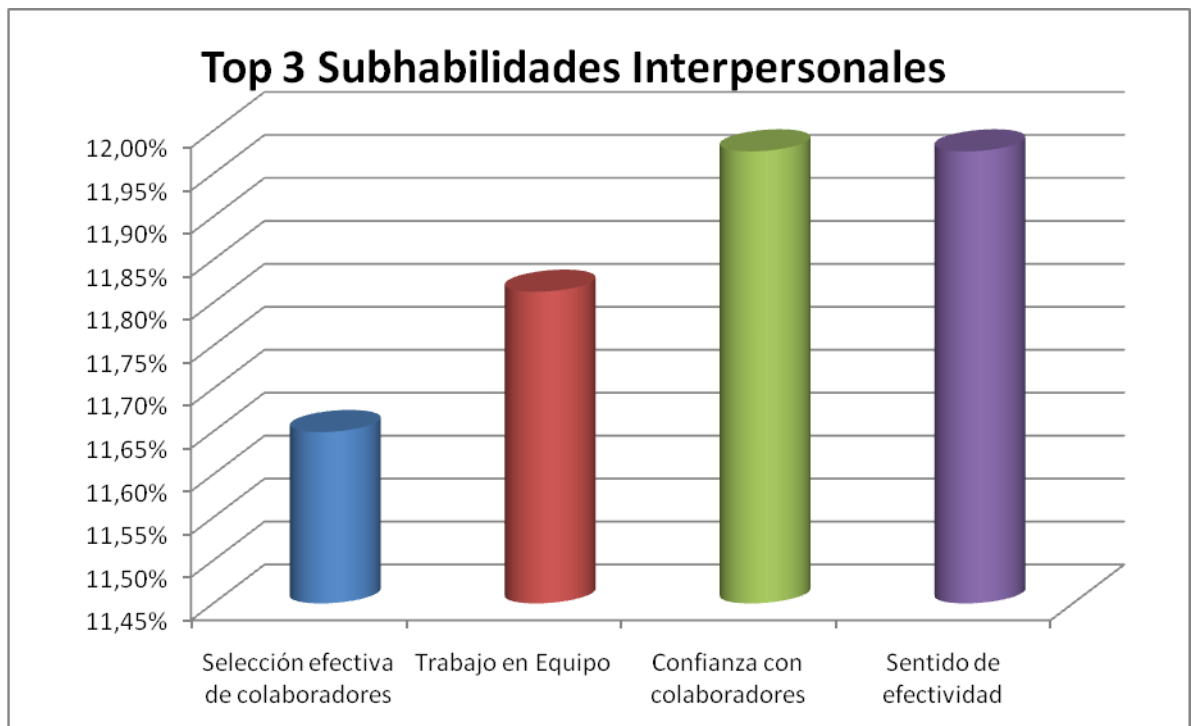
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

### 5.1.3.3. Comparación de Habilidades Interpersonales

El sentido de efectividad junto con la confianza con los colaboradores son las dos sub habilidades más importantes dentro de este grupo. Al igual que las habilidades de motivación, éstas son importantes porque en todos los grupos de personas hay conflictos y en todo lugar de trabajo también, pero en estos casos que son pequeños grupos de personas los conflictos pueden tornarse muy graves, por ello los directivos deben ser conciliadores y enseñar a las personas a trabajar en equipo, justamente para este fin es que se necesita conocer personalmente a cada colaborador, conocer sus circunstancias para así disolver cualquier conflicto entre los colaboradores. La confianza entre los compañeros de trabajo en estas empresas es muy común, ya que son pequeños grupos de personas los que trabajan ahí y muchas veces los espacios físicos también son pequeños entonces las personas así no quieren tener que

conversar y tener contacto con la mayoría de empleados, por eso es una habilidad muy desarrollada en las PYMES.

En segundo lugar está el trabajo en equipo y en tercero está la selección efectiva de colaboradores. Estas son igual de importantes que las primeras ya que así se tenga una confianza con los colaboradores, si no se hace un buen proceso de selección de personal, nos vamos a causar conflictos sin tener razón de ser. Es mejor elegir bien al personal desde el comienzo para después no tener que solucionar conflictos, es mejor prevenir que solucionar un problema.



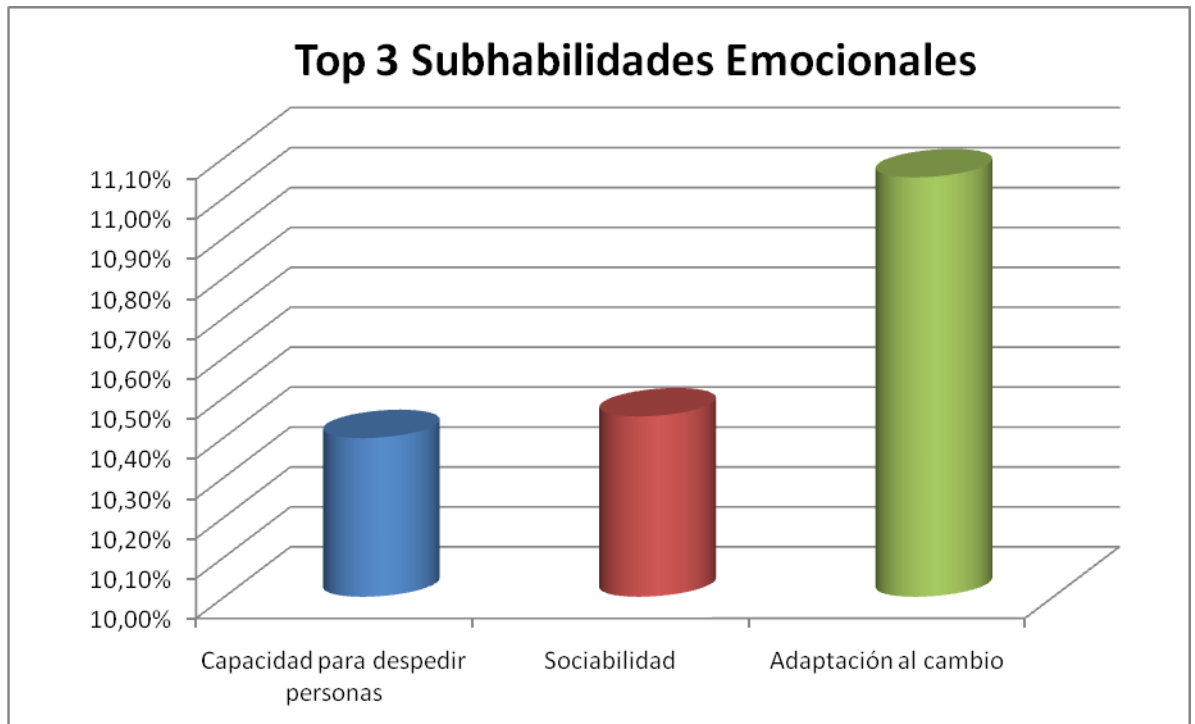
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

#### 5.1.3.4. Comparación de Habilidades Emocionales

La adaptación al cambio es la primera sub habilidad más desarrollada dentro del grupo de habilidades emocionales. Esto se debe a que en las PYMES los cambios son frecuentes, ya que los cambios en las leyes, en el mercado (consumidores, proveedores, competencia) son muy probables, por eso los directivos deben estar preparados para que a cualquier cambio puedan responder de manera positiva para la empresa.

La segunda es la sociabilidad, que es una habilidad que conlleva a una buena convivencia dentro de la organización y a evitar problemas.

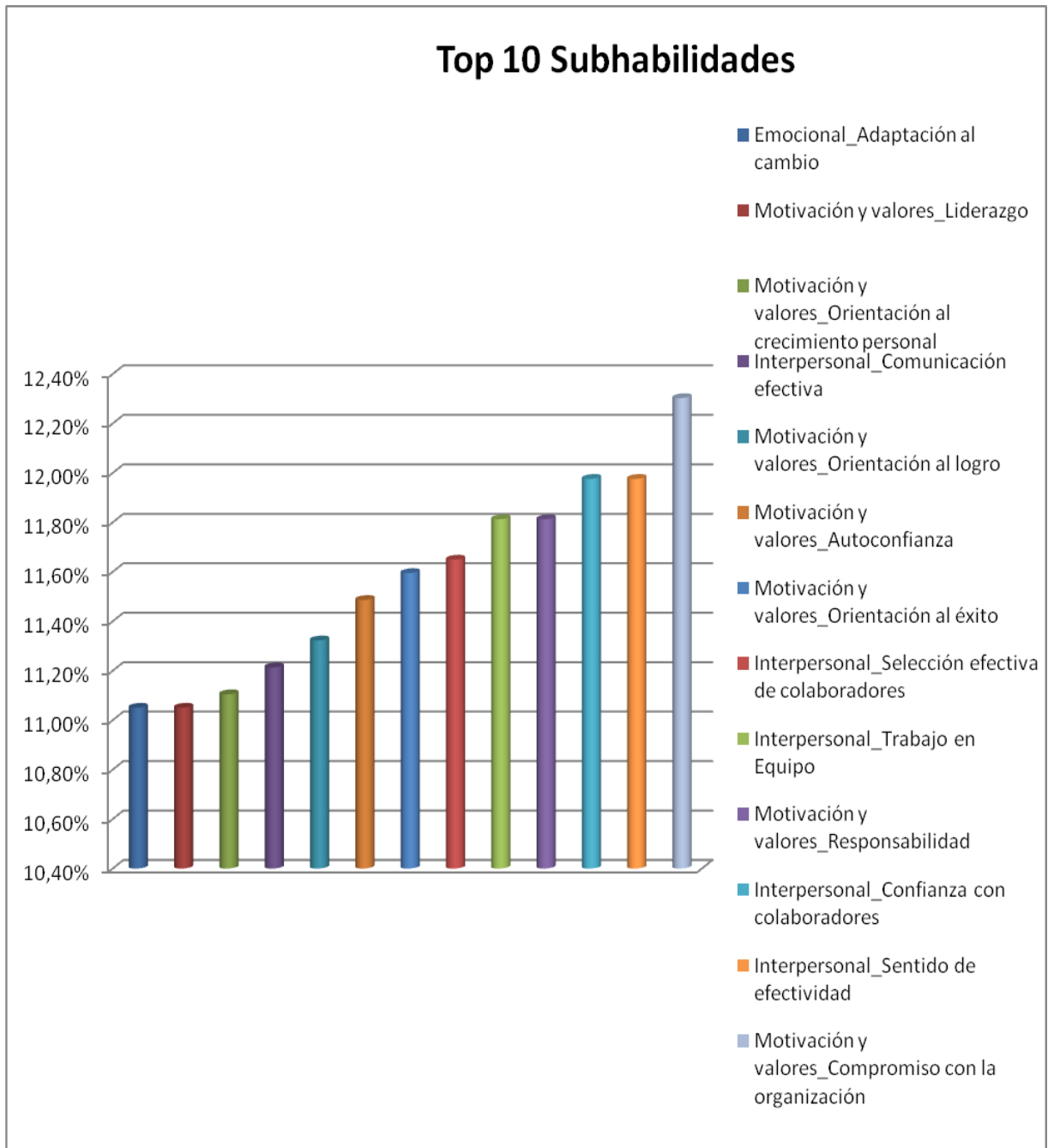
Capacidad para despedir personas es la tercera sub habilidad. Sin embargo no es una que esté muy desarrollada, ya que está dentro de las habilidades emocionales y éstas son el tercer grupo de habilidades desarrolladas. Esto se debe a que no es muy común despedir a personas en las PYMES, ya que como se vio anteriormente la selección efectiva de personal es una sub habilidad bien desarrollada. Las personas que salen de las PYMES generalmente lo hacen por voluntad propia, es decir renuncian. Y lo hacen por mejores ofertas laborales o por el ánimo de abrirse camino en una empresa más grande. Son razones netamente personales.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

#### 5.1.4. Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones

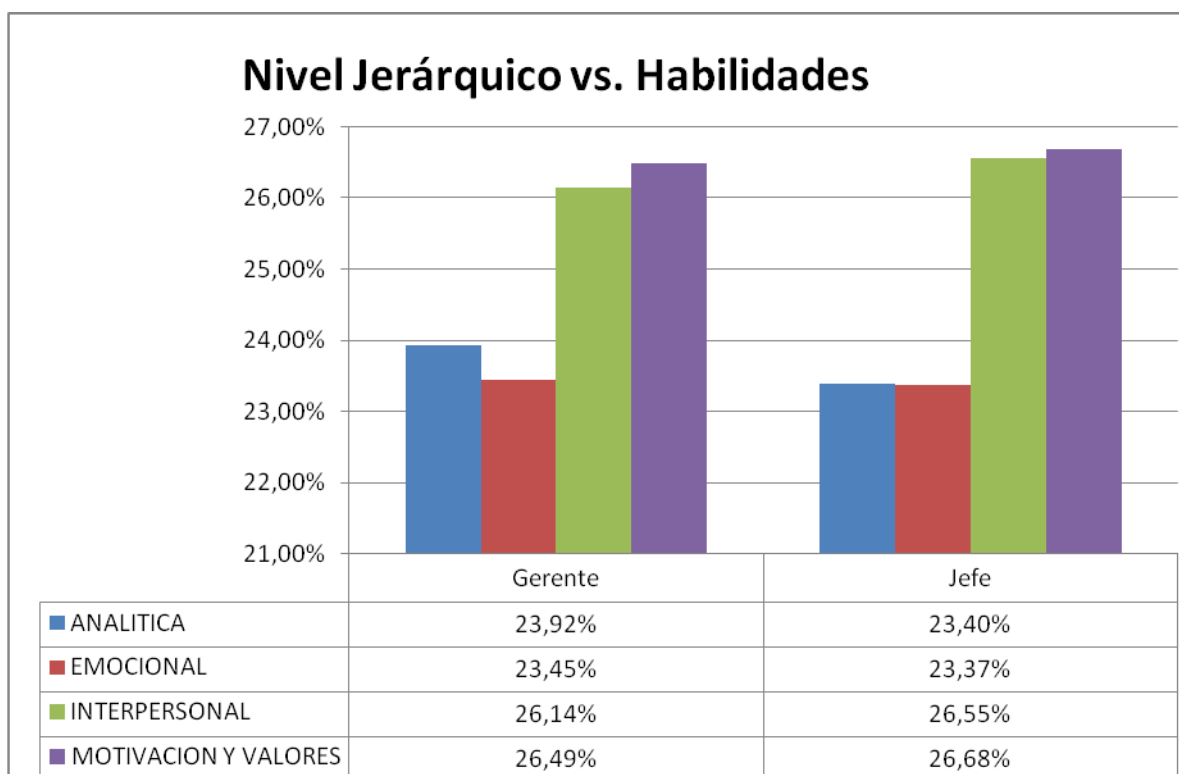
Se realizó la ponderación de las respuestas y se sacó una lista de las 10 sub habilidades mejor puntuadas, es decir, las más comunes y las más desarrolladas por los directivos de las PYMES. Según el cuadro vemos que las sub habilidades más comunes son las que pertenecen a los grupos de habilidades de motivación y valores y las habilidades interpersonales. Dentro de este ranking entra una sub habilidad perteneciente al grupo de habilidades emocionales. La nomenclatura del cuadro es la siguiente: habilidad\_subhabilidad.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

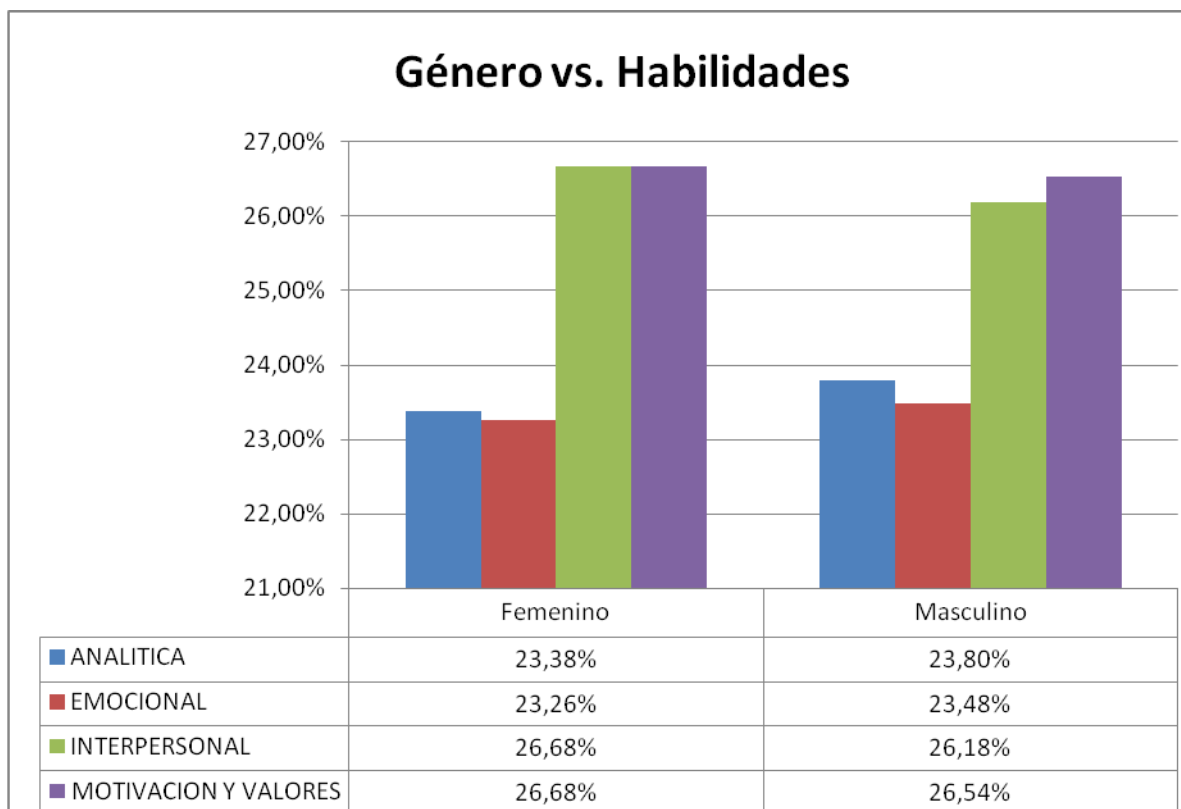
#### 5.1.5. Identificación de Habilidades por Variables

En esta parte se va a realizar un análisis de las habilidades de cada persona según variables como son el nivel jerárquico, el género, la formación académica, el perfil profesional, la edad y los años de experiencia en el cargo.



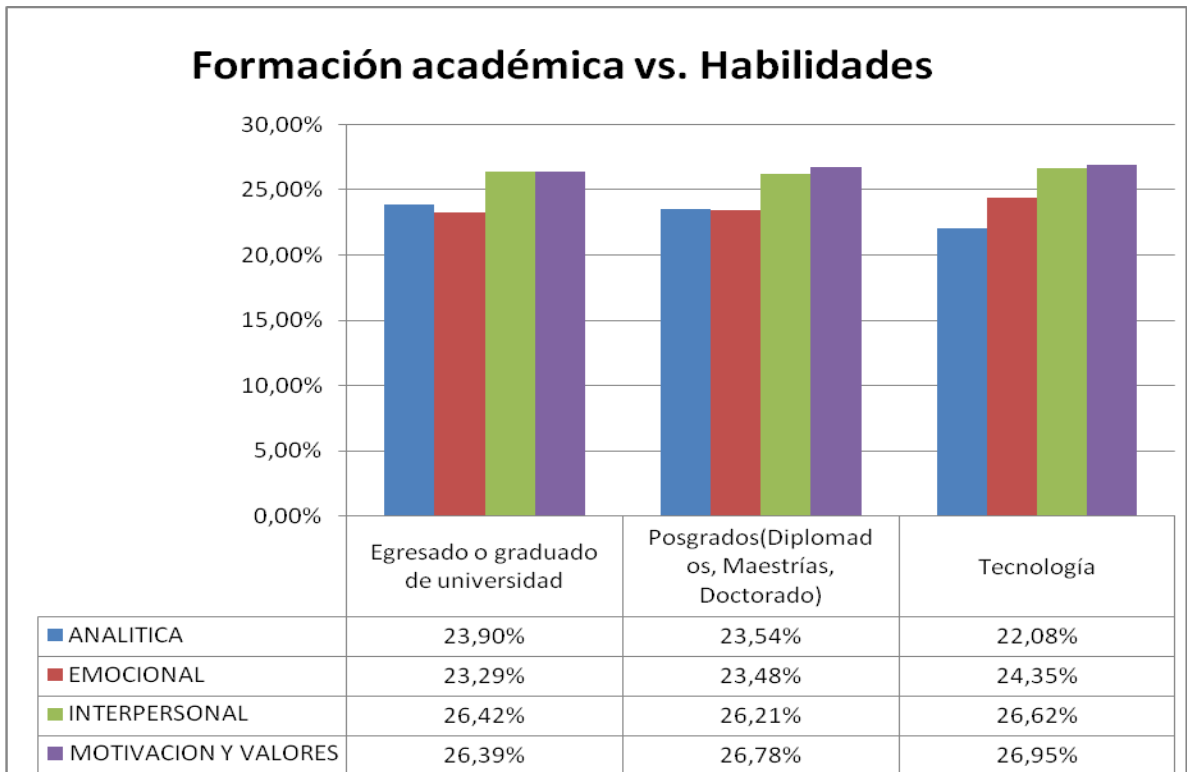
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

El nivel jerárquico del primer al segundo nivel no afecta mucho a las habilidades poseídas por estos directivos, ya que como se ve la tendencia en ambos casos es la misma, excepto en el caso de las habilidades analíticas que los directivos de primer nivel tienen un mejor nivel.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

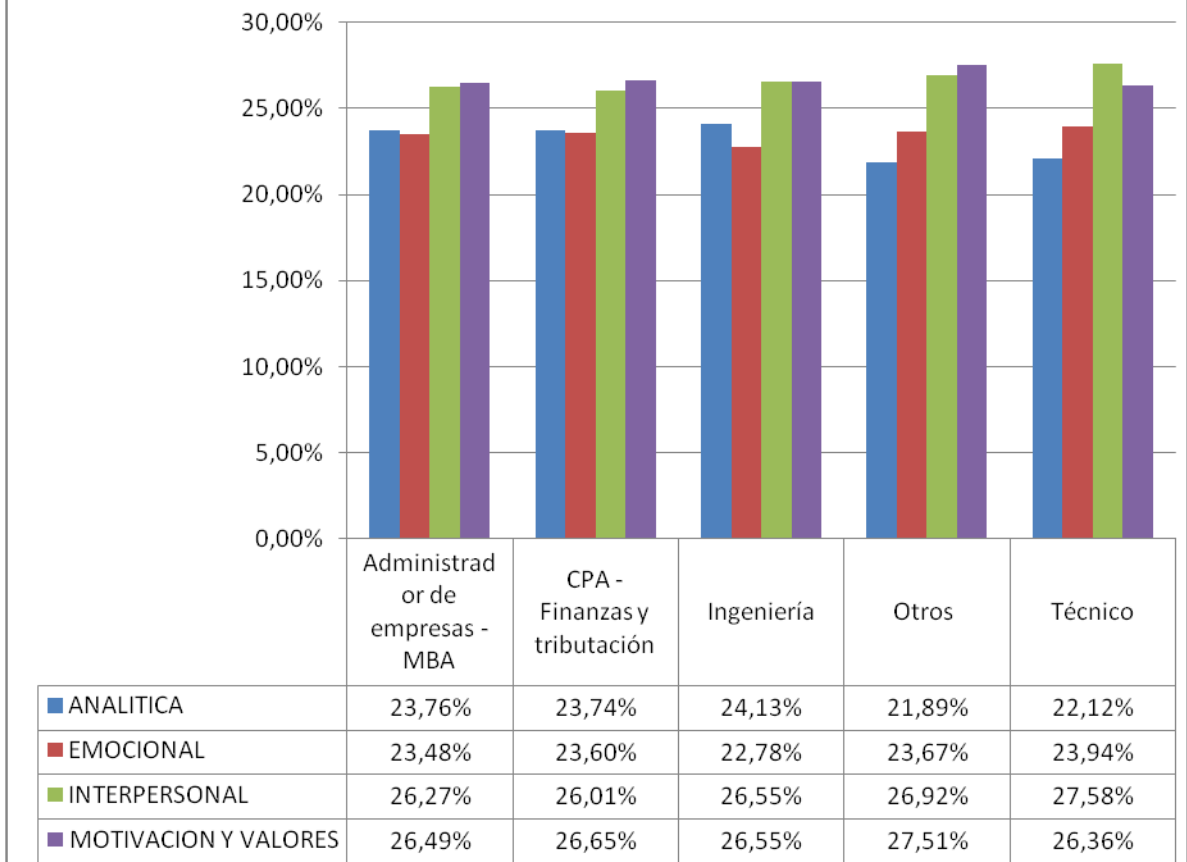
Las habilidades no varían significativamente según el género del directivo. Se observa una misma tendencia y desarrollo de las habilidades.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

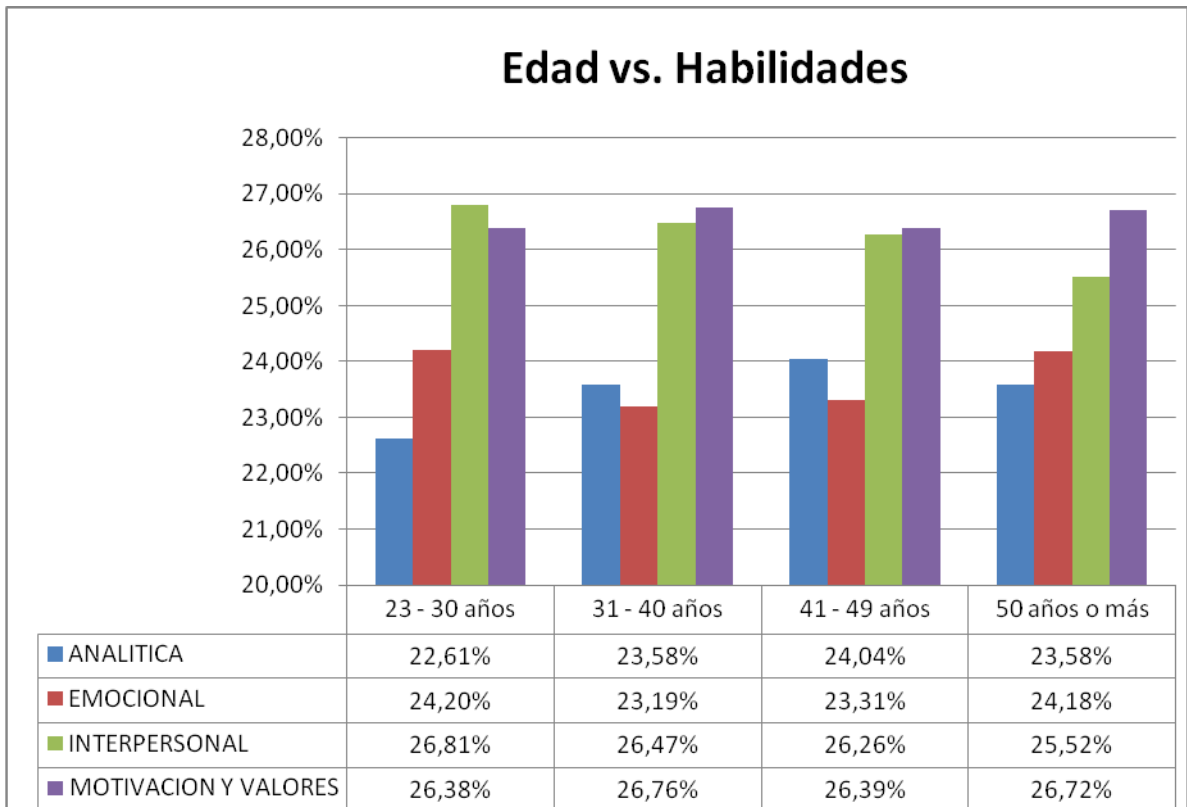
Según la formación académica podemos acotar que las personas que solo tienen un grado de tecnología tienen un menor nivel de desarrollo de habilidades emocionales e interpersonales. Mientras que los egresados o graduados tienen un menor desarrollo de las habilidades emocionales y de motivación y valores. Toda esta comparación es en relación con las personas que han realizado posgrados.

## Perfil profesional vs. Habilidades



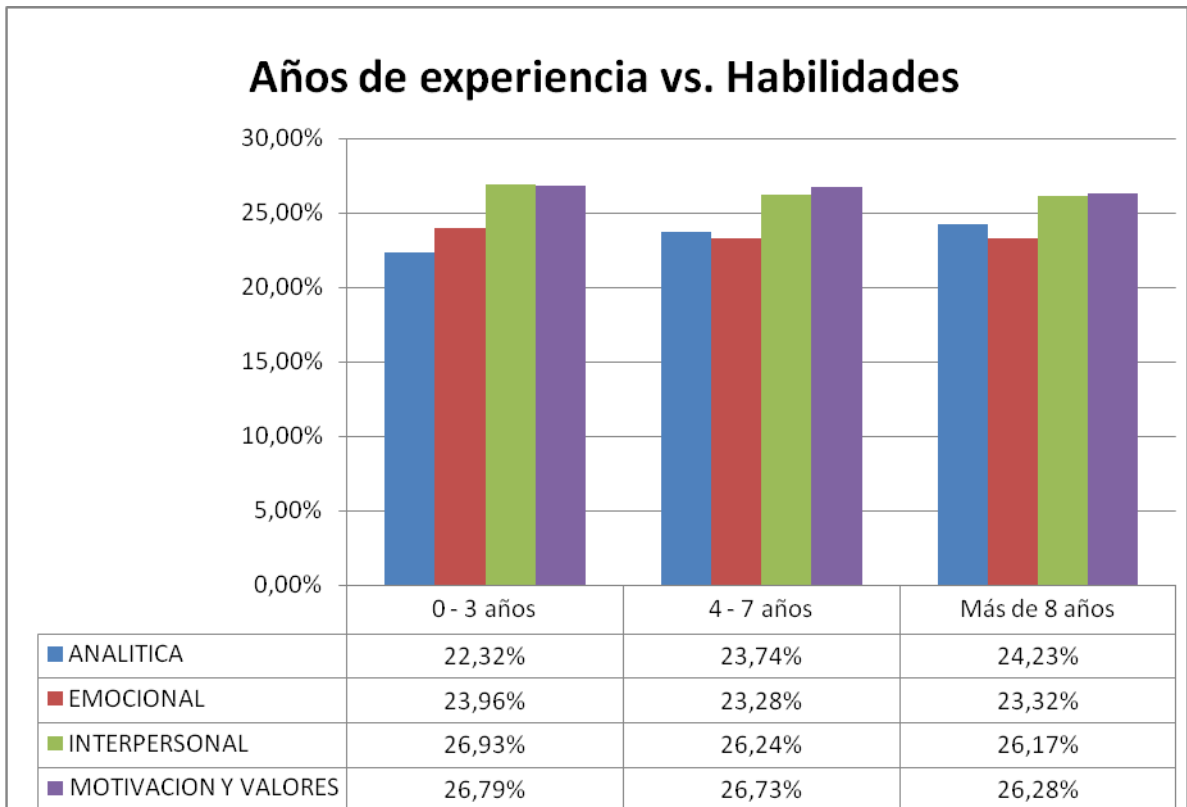
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Las tendencias del desarrollo de habilidades según el perfil profesional es similar en todos los casos. Se puede observar que todos se preocupan más por desarrollar habilidades interpersonales y de motivación y valores. Y se ve que las habilidades emocionales y analíticas son las menos desarrolladas.



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

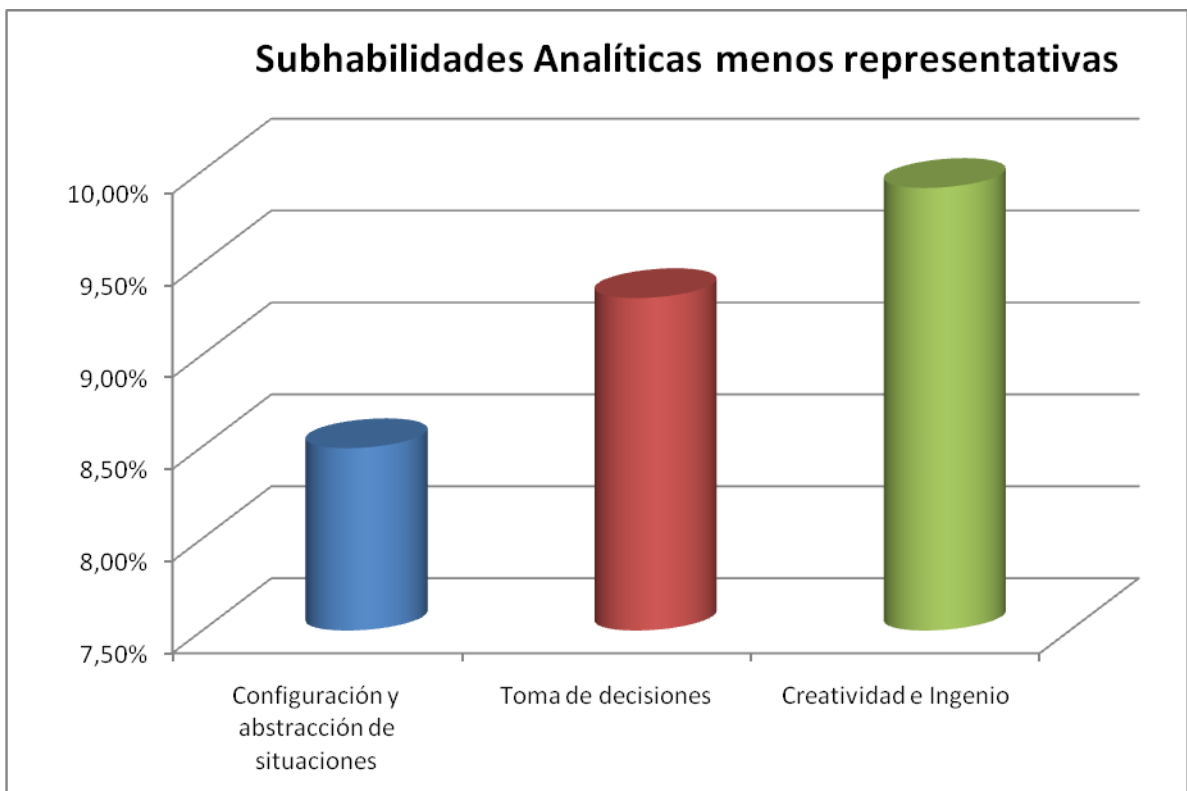
Entre las personas de 31 a 49 años se ve una similitud en sus habilidades más y menos desarrolladas, y ésta difieren a las personas de 23 a 30 y de 50 o más años, ya que éstos dos últimos grupos tienen más desarrolladas las habilidades emocionales que las habilidades analíticas.



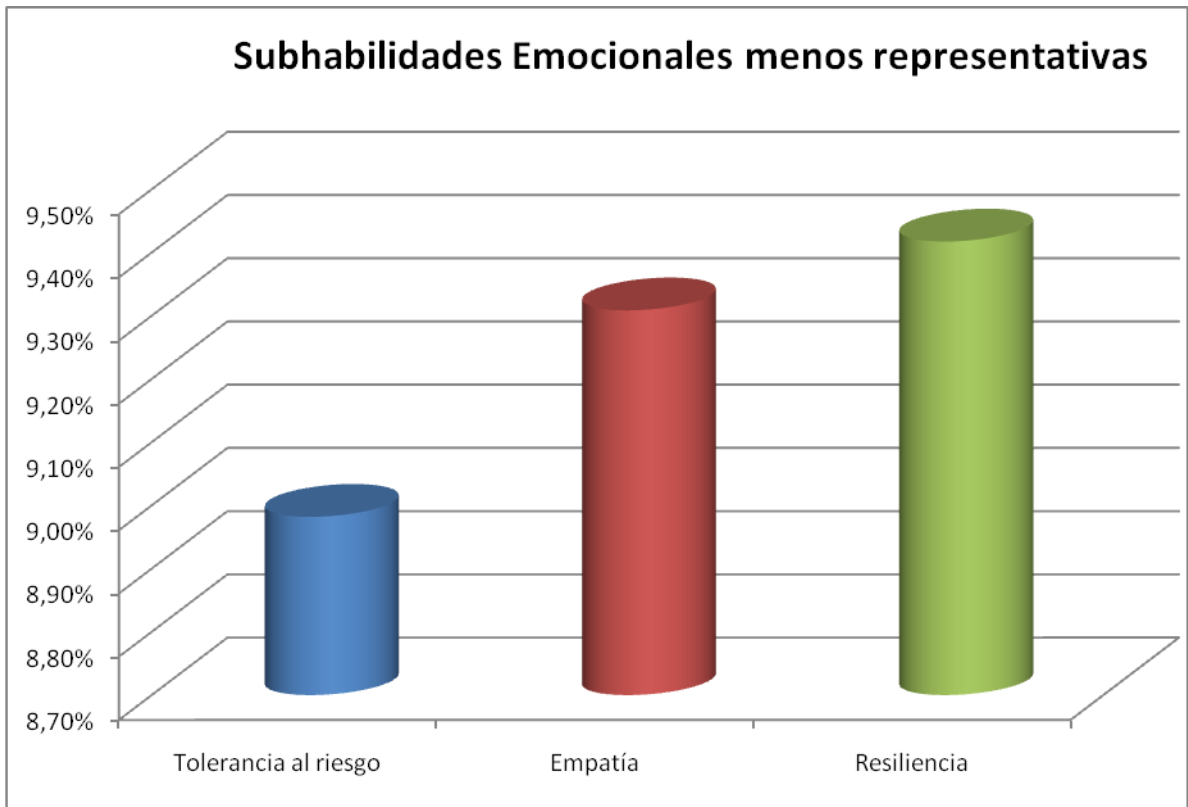
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Las tendencias del desarrollo de habilidades según los años de experiencia en el cargo no varían mucho, así que podemos decir que el desarrollo de habilidades no se inflencia mucho por el factor experiencia.

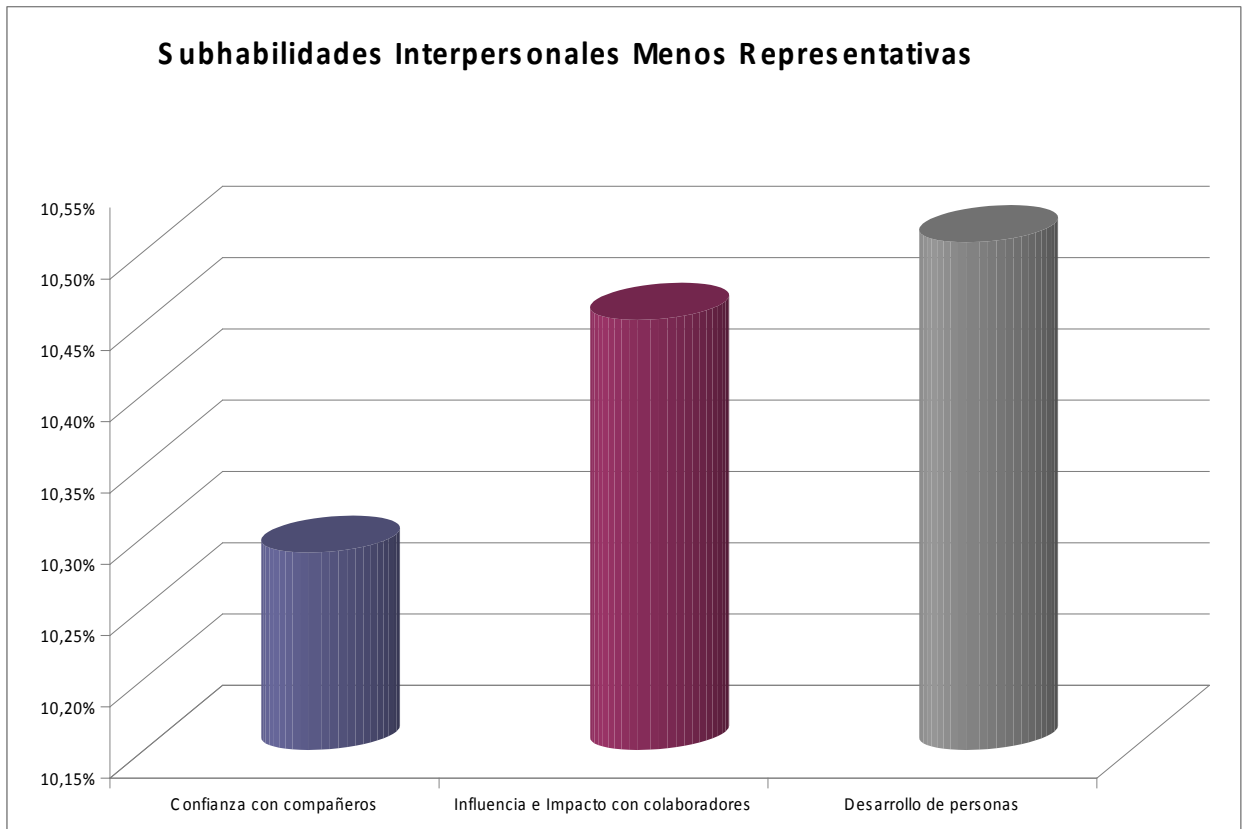
5.1.6. Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de actividades de impresión y de reproducción de grabaciones



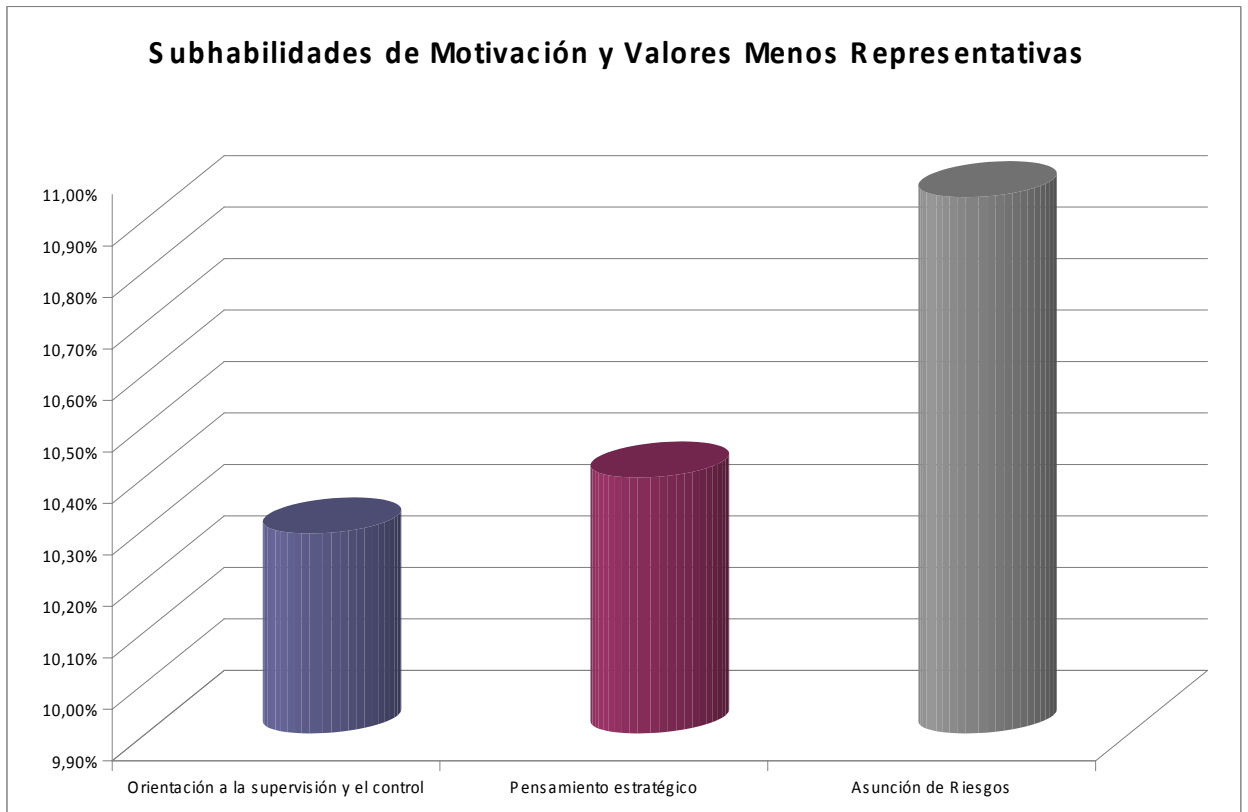
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

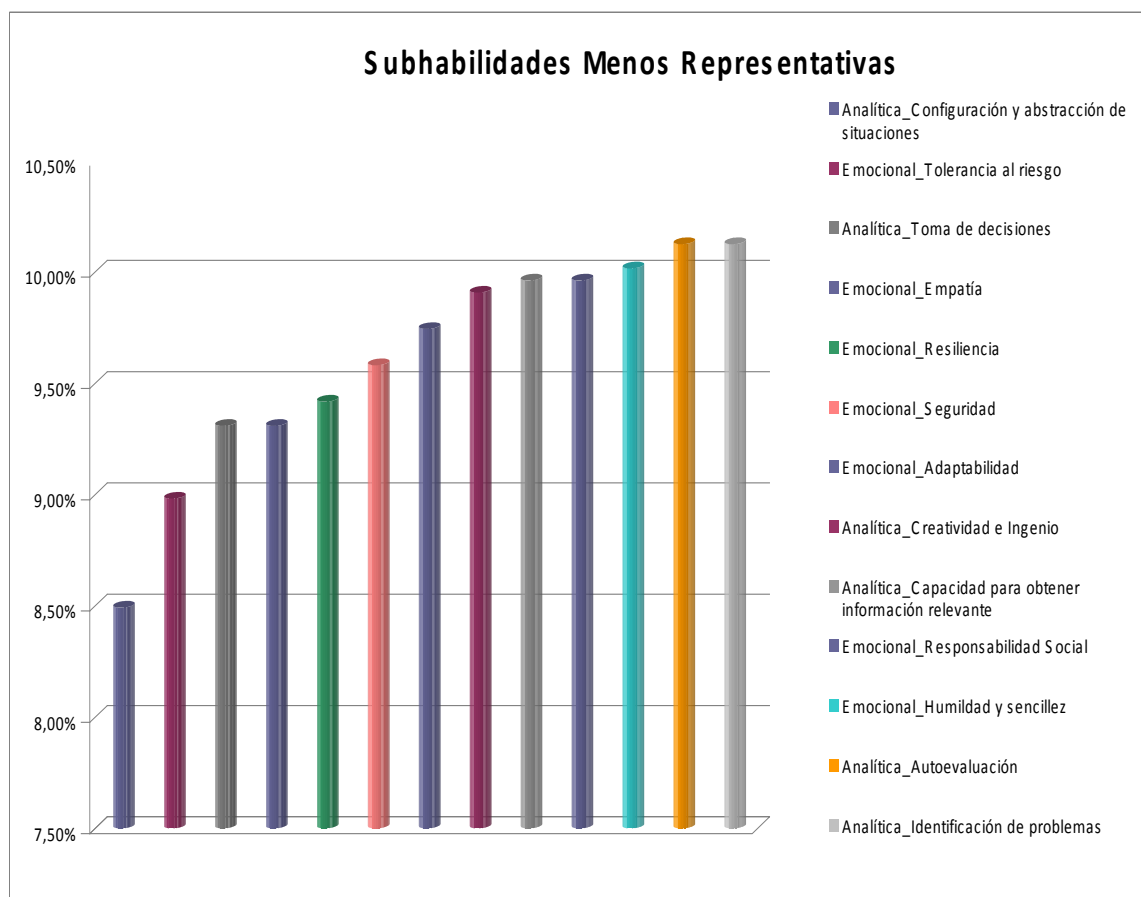


Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212



Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Todos los 4 anteriores gráficos muestran las sub habilidades menos desarrolladas dentro de cada grupo de habilidades (analíticas, interpersonales, emocionales y de motivación y valores).



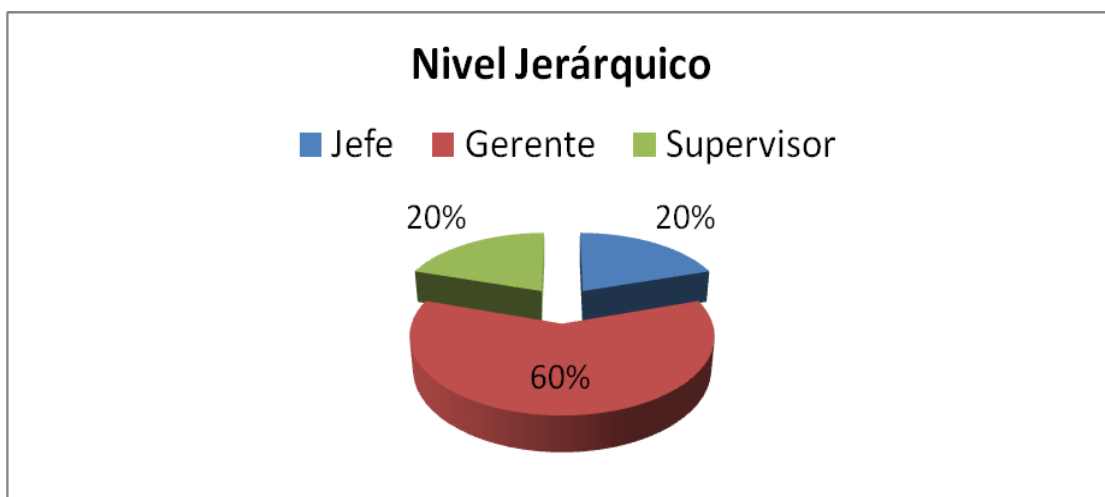
Cuadro perteneciente al sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones, subsector de edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas CIUU 2212

Este cuadro muestra un resumen de las sub habilidades menos desarrolladas comparadas entre todos los grupos de habilidades. Como se puede ver, no se encuentran las sub habilidades de los grupos de habilidades interpersonales y de motivación y valores. Es decir, las menos desarrolladas de todas son las analíticas y emocionales. Como se explicó en una ocasión anterior, éstas habilidades son más intelectuales, en las PYMES y en todas las empresas el factor humano es lo más importante y el eje del desarrollo, por lo que las habilidades más desarrolladas se enfocan justamente hacia el mejor manejo del personal y la motivación del mismo.

## 5.2. SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS D.CIUU 2411 Y D.CIUU 2412

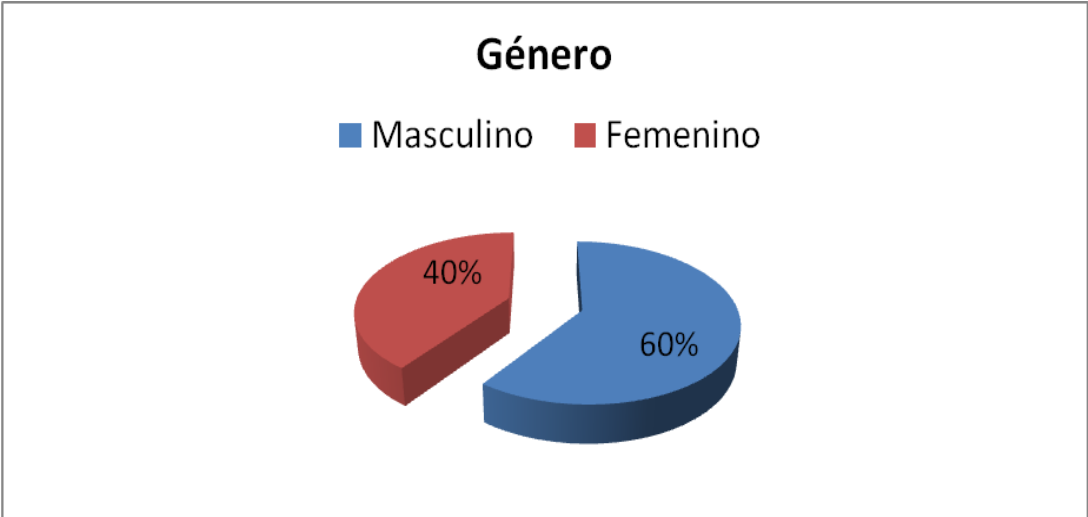
### 5.2.1. Habilidades gerenciales identificadas en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos

Como parte de las encuestas y antes de exponer los resultados obtenidos acerca de las habilidades gerenciales, se dará a conocer datos generales acerca de las personas encuestadas:



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Como muestran las gráficas la mayoría de personas entrevistadas (60%) son gerentes de las empresas, esto se debe a la naturaleza constitutiva de las PYMES, es decir, ya que son medianas o pequeñas empresas no tienen todos los niveles jerárquicos, pero siempre tienen el primer nivel que es el gerente.



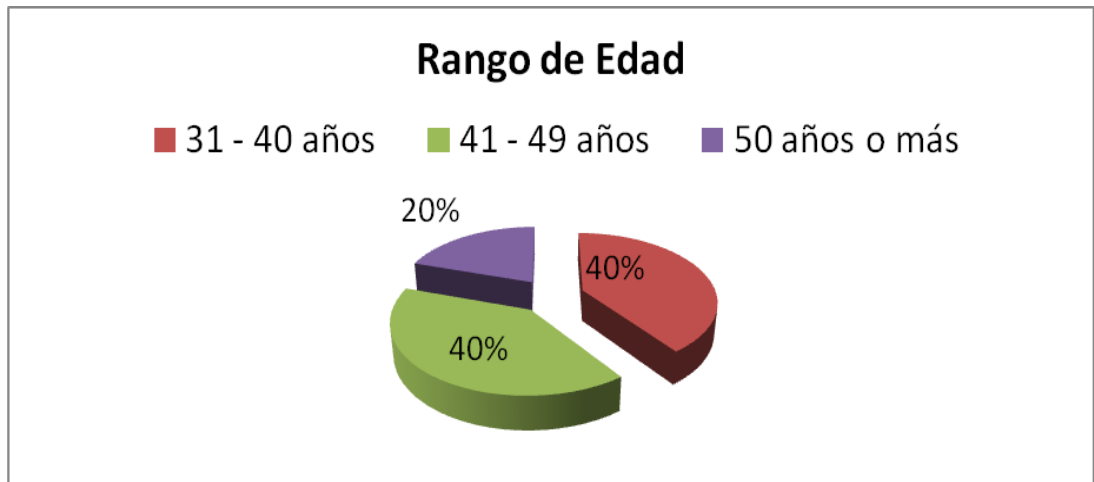
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos  
D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Igualmente se puede apreciar que el 60% de los directivos son mujeres, y tan sólo el 40% restante son hombres. Esto se explicaría por la nueva tendencia mundial que poco a poco va cambiando el sistema machista y da igual oportunidades a las mujeres para dirigir empresas.



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos  
D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

En cuanto a la experiencia profesional podemos ver que los directivos de estas empresas son gente muy experimentada, ya que la mayoría de directivos (60%) tienen más de 8 años de experiencia en el cargo y son 40% de directivos los que tienen entre 0 y 7 años de experiencia, esto se debe principalmente a que estas empresas son antiguas y los gerentes son los dueños de las mismas.

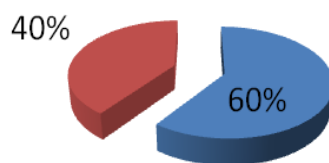


Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

En contraste con la experiencia de los directivos, la edad no es muy elevada, ya que el 80% se encuentran entre los 31 y 40 años de edad. La razón por la cual tienen tanta experiencia en los cargos y tan corta edad, es porque en estas empresas no hay mucha rotación de personal, es decir, las personas entran a esa empresa y hacen carrera en la misma, van ascendiendo poco a poco hasta llegar a un buen cargo y ahí se quedan por años.

## Formación Académica

- Egresado o graduado de universidad
- Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)

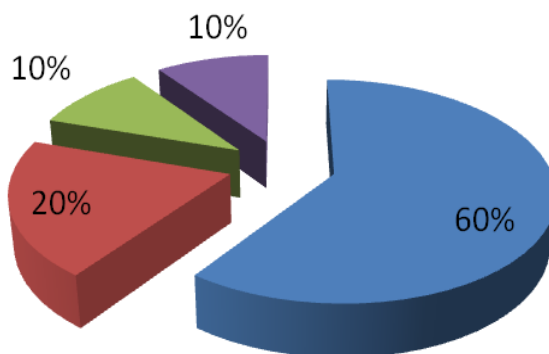


Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

En lo que respecta a la formación académica se evidencia una preparación normal en los directivos ya que 60% son graduados de la universidad y el 40% obtuvieron un título de posgrado. Esto se explicaría por la dificultad de encontrar posgrados especializados en el sector químico o la complejidad y duración de los posgrados.

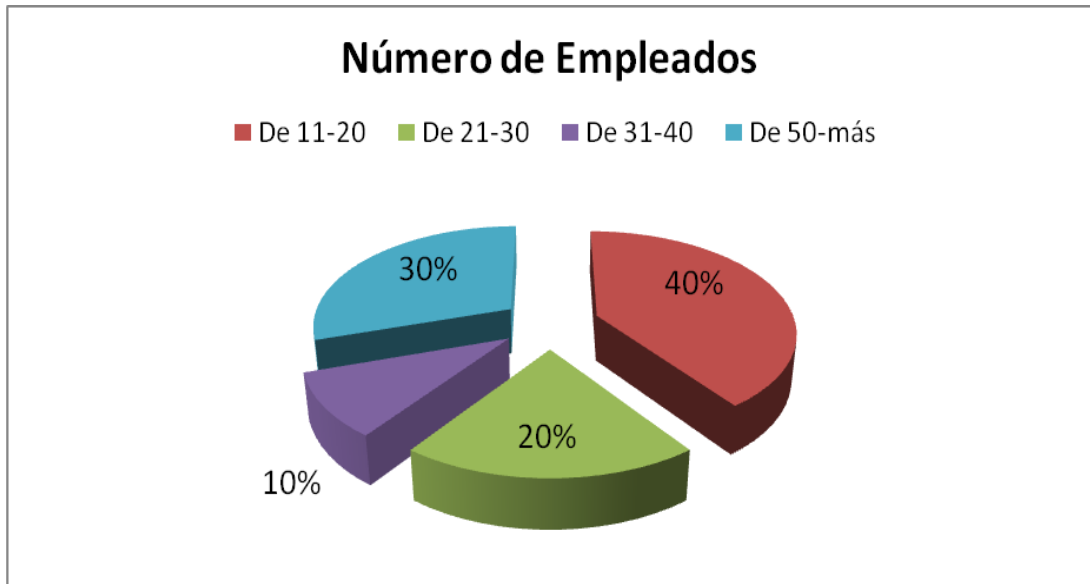
## Perfil Profesional

- Administrador de empresas - MBA
- Ingeniería
- CPA - Finanzas y tributación
- Técnico



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

El perfil profesional de los directivos de las empresas es preferiblemente en administración de empresas (60%) y en ingeniería (20%).



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

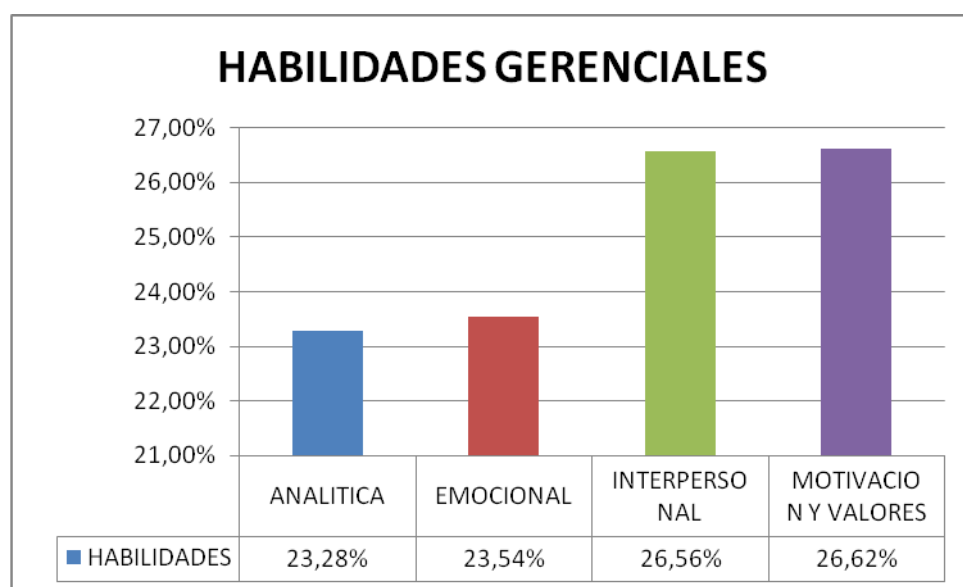
El mayor número de empresas visitadas y tomadas para esta muestra son medianas empresas ya que el 60% tienen de 11 a 30 empleados. El 40% restante tienen de 31 hasta más empleados. Como se puede evidenciar no existen empresas pequeñas en cuanto al número de empleados.

### 5.2.2. Identificación de Habilidades

Para recolectar la información de los distintos gerentes, jefes y supervisores se clasificaron las preguntas según el grupo de 4 habilidades gerenciales principales, como lo propone Edgar Schein. Las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

<b>HABILIDADES GERENCIALES</b>
H. ANALÍTICAS
H. EMOCIONALES
H. INTERPERSONALES
H. DE MOTIVACIÓN Y VALORES

Una vez recogida la información y según las tabulaciones y el análisis de las encuestas se puede apreciar que la habilidad más desarrollada por los directivos en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos es la habilidad referente a la motivación y valores, seguida por la habilidad interpersonal.



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Para analizar las encuestas realizadas se realizó una ponderación a las respuestas dadas por los directivos de las PYMES, la ponderación fue de la siguiente manera:

Siempre / Muy de acuerdo	5
--------------------------	---

Casi siempre / De acuerdo	4
Algunas veces / Indeciso	3
Rara vez / En desacuerdo	2
Nunca / Muy en desacuerdo	1

Excepto preguntas 6, 14, 18, 21, 41, 57,66 ,68 ,80 que se ponderaron así:

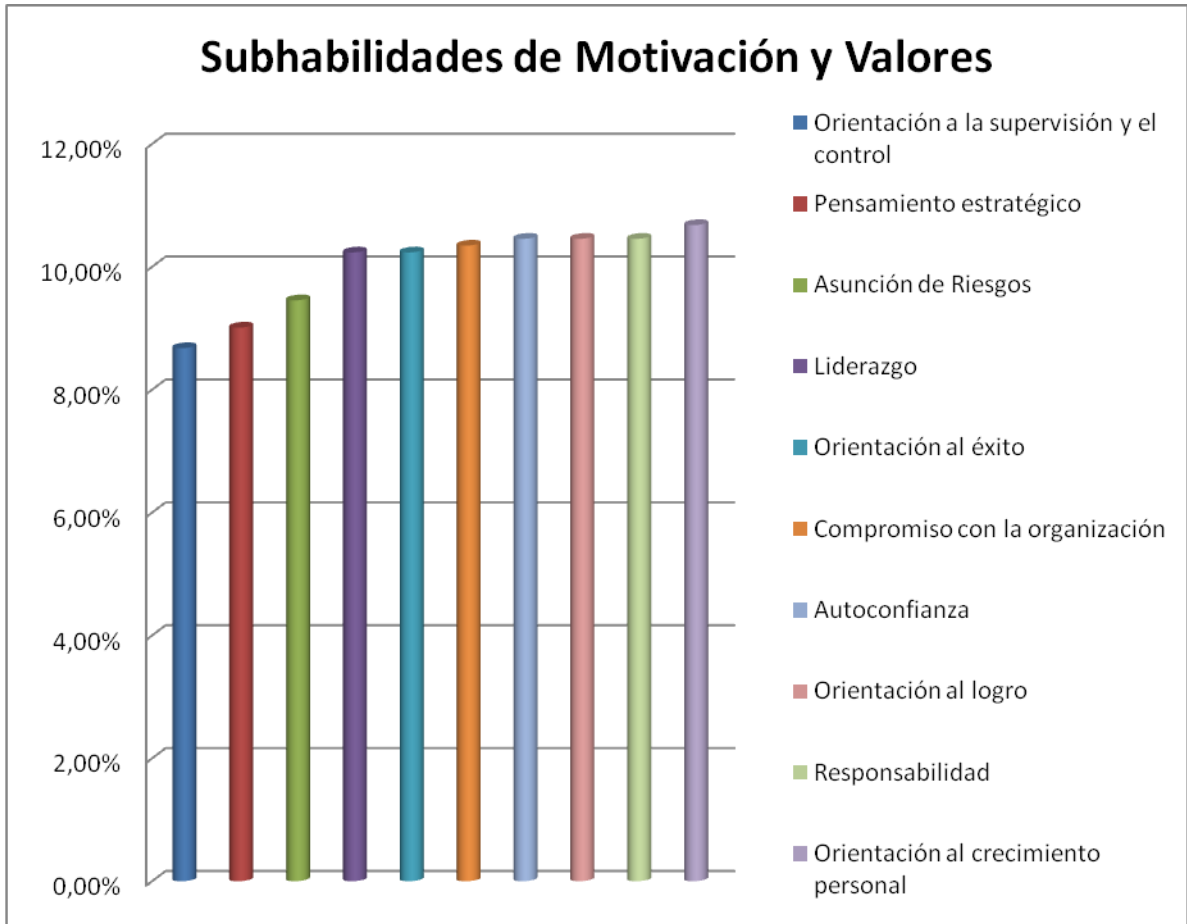
Siempre / Muy de acuerdo	1
Casi siempre / De acuerdo	2
Algunas veces / Indeciso	3
Rara vez / En desacuerdo	4
Nunca / Muy en desacuerdo	5

#### 5.2.2.1. Motivación y Valores

Según la encuesta se identificaron dentro de las habilidades de motivación y valores un grupo de 10 sub habilidades que son las siguientes:

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES
Asunción de Riesgos
Auto-confianza
Compromiso con la organización
Liderazgo
Orientación a la supervisión y el control
Orientación al crecimiento personal
Orientación al éxito
Orientación al logro
Pensamiento estratégico
Responsabilidad

Después de ponderar las respuestas de los directivos según la tabla anteriormente indicada, los resultados fueron los que están a continuación:



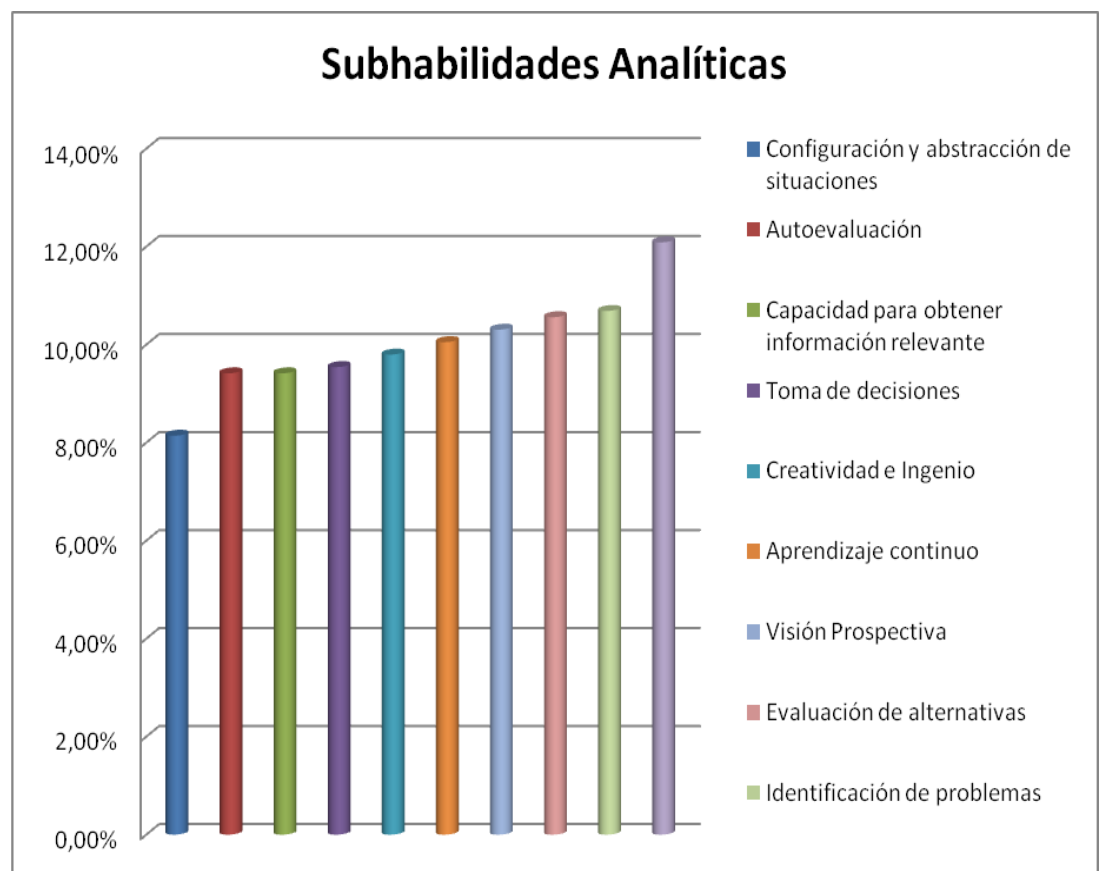
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

#### 5.2.2.2. Analíticas

Según la encuesta se identificaron dentro de las habilidades analíticas un grupo de 10 sub habilidades que son las siguientes:

HABILIDADES ANALÍTICAS
Aprendizaje continuo
Auto-evaluación
Capacidad de decisión
Capacidad para obtener información relevante
Configuración y abstracción de situaciones
Creatividad e Ingenio
Evaluación de alternativas
Identificación de problemas
Toma de decisiones
Visión Prospectiva

Después de ponderar las respuestas de los directivos según la tabla anteriormente indicada, los resultados fueron los que están a continuación:



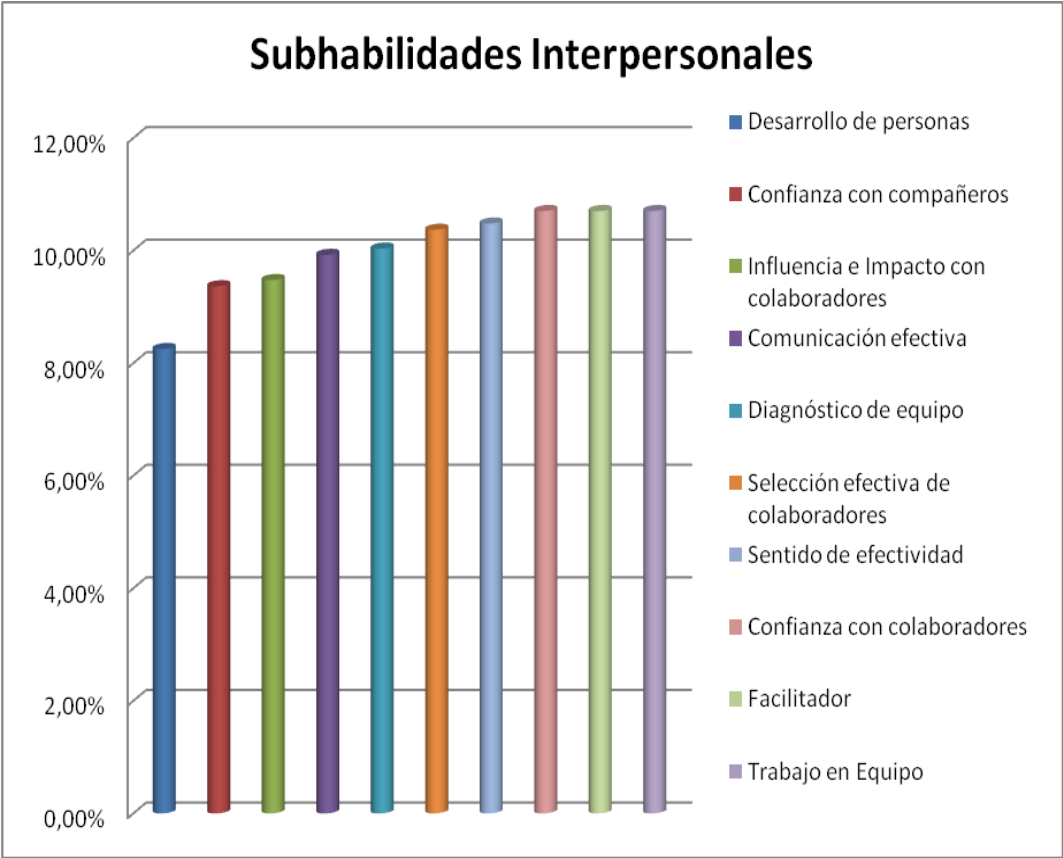
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

### 5.2.2.3. Habilidades Interpersonales

Según la encuesta se identificaron dentro de las habilidades interpersonales un grupo de 10 sub habilidades que son las siguientes:

HABILIDADES INTERPERSONALES
Comunicación efectiva
Confianza con colaboradores
Confianza con compañeros
Desarrollo de personas
Diagnóstico de equipo
Facilitador
Influencia e Impacto con colaboradores
Selección efectiva de colaboradores
Sentido de efectividad
Trabajo en Equipo

Después de ponderar las respuestas de los directivos según la tabla anteriormente indicada, los resultados fueron los que están a continuación:



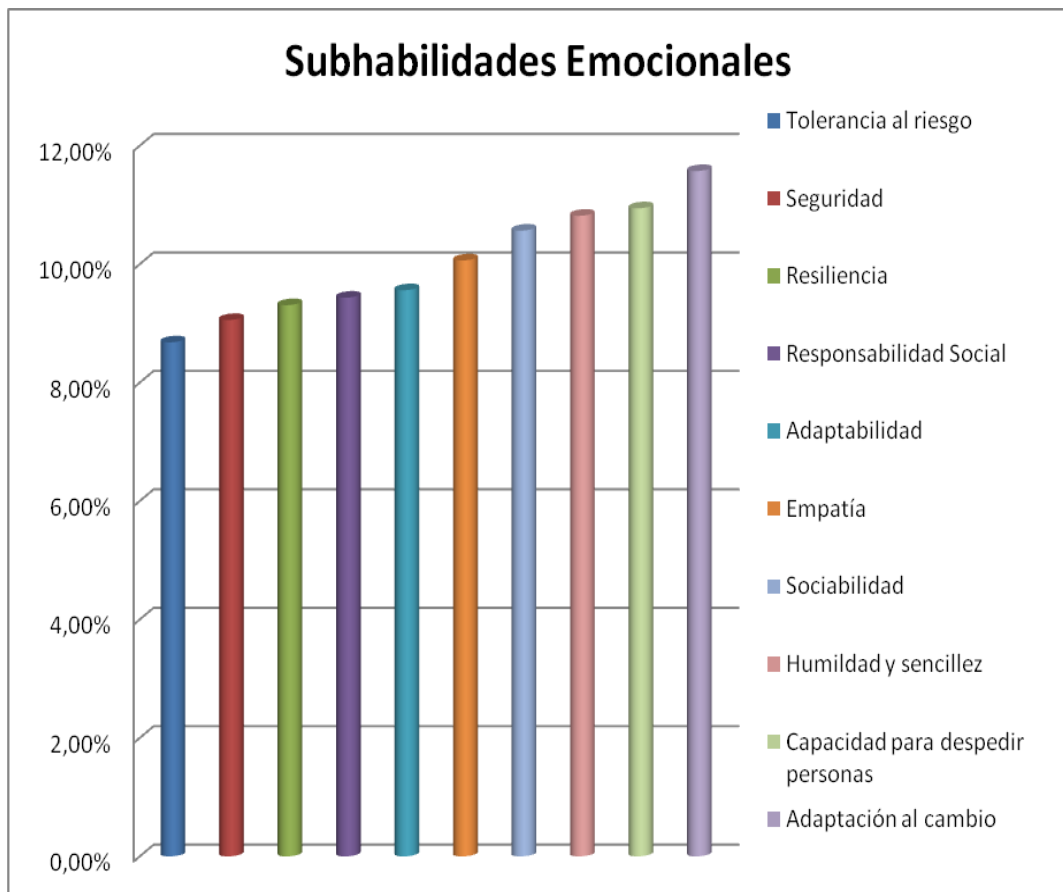
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

#### 5.2.2.4. Habilidades Emocionales

Según la encuesta se identificaron dentro de las habilidades interpersonales un grupo de 10 sub habilidades que son las siguientes:

HABILIDADES EMOCIONALES
Adaptabilidad
Adaptación al cambio
Capacidad para despedir personas
Empatía
Humildad y sencillez
Resiliencia
Responsabilidad Social
Seguridad
Sociabilidad
Tolerancia al riesgo

Después de ponderar las respuestas de los directivos según la tabla anteriormente indicada, los resultados fueron los que están a continuación:



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

### 5.2.3. Comparación de Habilidades encontradas en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos con las promulgadas por Schein.

Como se vio en el cuadro del punto 5.8, la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores, esto se debe a que en pequeñas y medianas empresas al ser empresas con pocas personas, son como una familia y tienen un compromiso fuerte con la organización y su misión. El grupo de habilidades más desarrolladas es el grupo de habilidades interpersonales, esto se explicaría porque los directivos deben tener bastante influencia sobre sus subordinados para dirigir bien y lograr objetivo. Deben influir positivamente sobre sus subordinados ya que muchas veces los empleados no son muy capacitados y los directivos son los que deben guiarles para lograr el éxito. En tercer y cuarto lugar están las habilidades emocionales y analíticas, esto se debe a que las PYMES por su naturaleza basan su desarrollo y crecimiento en el factor humano más que en las habilidades intelectuales.

#### 5.2.3.1. Comparación de Motivación y Valores

Dentro de este grupo de habilidades encontramos 10 sub habilidades, de las cuales la que se muestra más desarrollada es la sub habilidad de orientación al crecimiento personal. Esto se debe a que, como se mencionó anteriormente, las personas que entran a laborar en una PYME empiezan a hacer una carrera y comienzan a ascender hasta lograr cargos directivos, ya que en empresas grandes es más difícil lograr estos cargos.

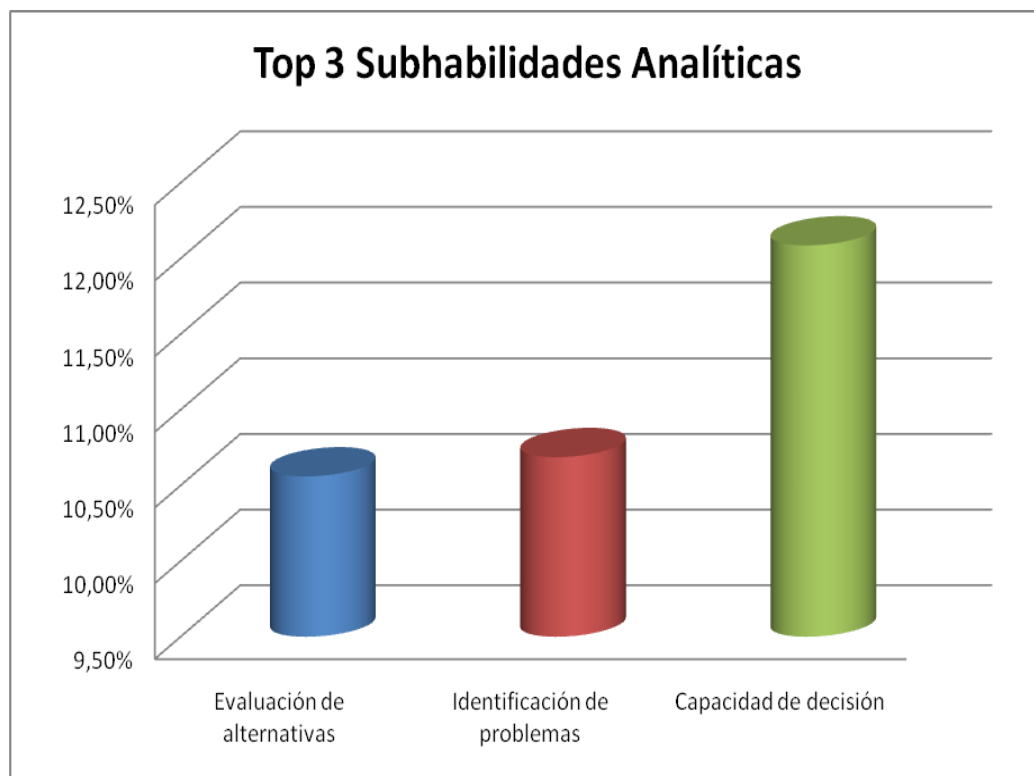
En segundo lugar le sigue la responsabilidad junto con la orientación al logro y la auto-confianza. Y en tercer lugar está el compromiso con la organización. Todo esto evidencia el por qué las habilidades de motivación y valores son las más desarrolladas, por la razón anteriormente mencionada, que el factor humano es el más importante en las PYMES, y mantener bien motivado y bien comprometido es lo más importante para los directivos.



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

#### 5.2.3.2. Comparación de Habilidades Analíticas

La sub habilidad más desarrollada es la de capacidad de decisión, seguida por la de identificación de problemas y en tercer puesto está la evaluación de alternativas. Éstas no son muy desarrolladas por los directivos pero no porque no sean importantes, sino que mas bien en este tipo de empresas no son las más importantes de desarrollar.



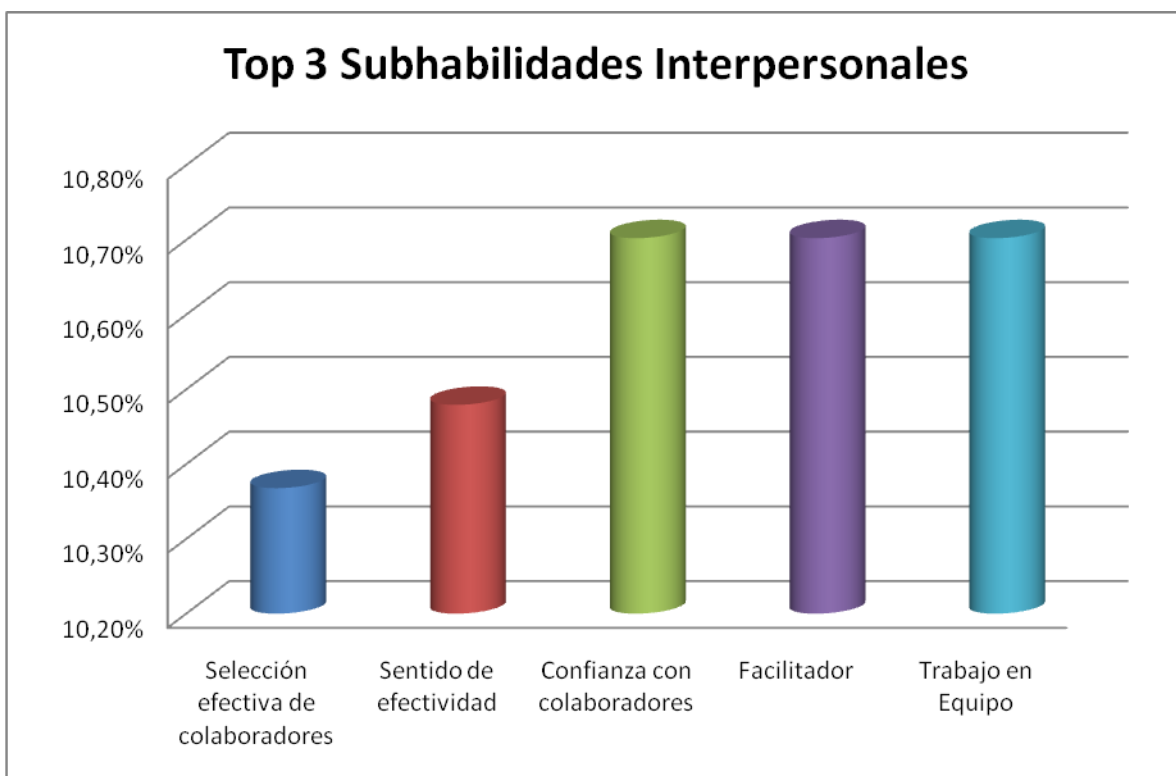
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

### 5.2.3.3. Comparación de Habilidades Interpersonales

En primer lugar se tienen a las sub habilidades de trabajo en equipo, el ser facilitador y la relación de confianza con los colaboradores. Al igual que las habilidades de motivación, éstas son importantes porque en todos los grupos de personas hay conflictos y en todo lugar de trabajo también, pero en estos casos que son pequeños grupos de personas los conflictos pueden tornarse muy graves, por ello los directivos deben ser conciliadores y enseñar a las personas a trabajar en equipo, justamente para este fin es que se necesita conocer personalmente a cada colaborador, conocer sus circunstancias para así disolver cualquier conflicto entre los colaboradores.

En segundo lugar está el sentido de la efectividad y en tercero está la selección efectiva de colaboradores. Estas son igual de importantes que las primeras ya que así se tenga una confianza con los colaboradores y se sepa mediar entre personas, si no se hace un buen proceso de selección de personal, nos vamos a

causar conflictos sin tener razón de ser. Es mejor elegir bien al personal desde el comienzo para después no tener que solucionar conflictos, es mejor prevenir que solucionar un problema.



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

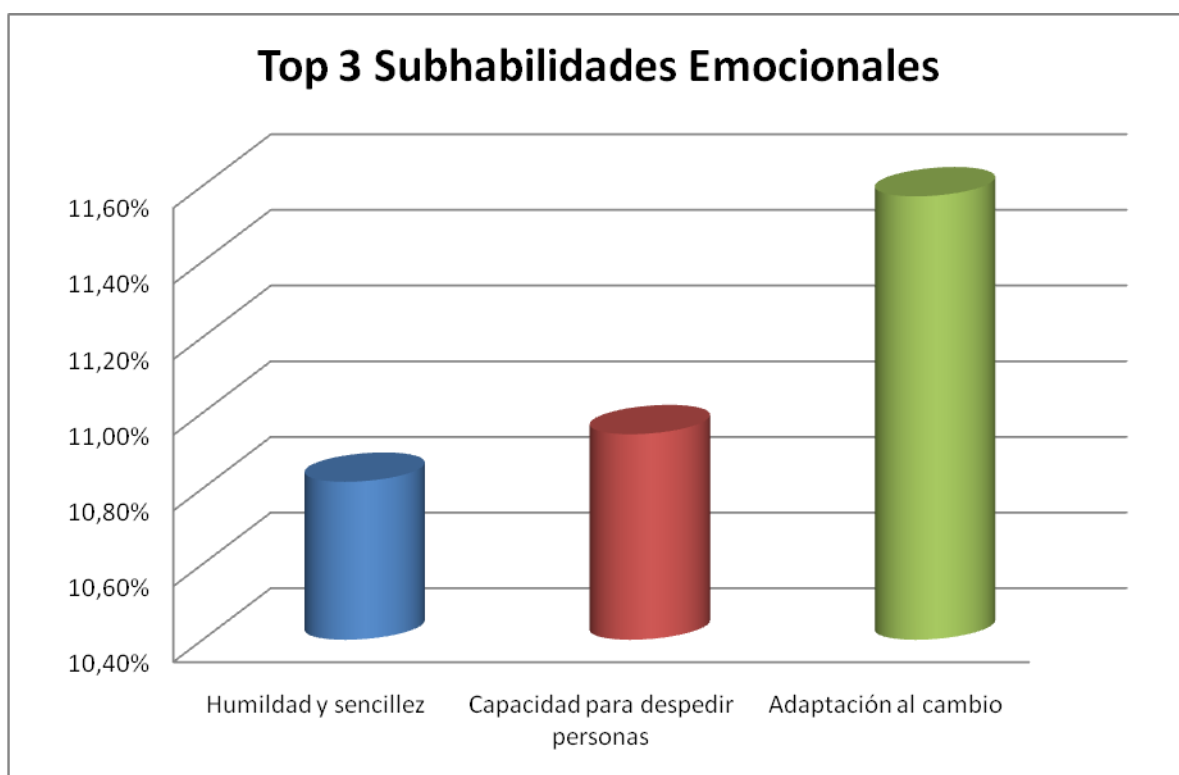
#### 5.2.3.4. Comparación de Habilidades Emocionales

La adaptación al cambio es la primera sub habilidad más desarrollada dentro del grupo de habilidades emocionales. Esto se debe a que en las PYMES los cambios son frecuentes, ya que los cambios en las leyes, en el mercado (consumidores, proveedores, competencia) son muy probables, por eso los directivos deben estar preparados para que a cualquier cambio puedan responder de manera positiva para la empresa.

Capacidad para despedir personas es la segunda sub habilidad. Sin embargo no es una que esté muy desarrollada, ya que está dentro de las habilidades emocionales y éstas son el tercer grupo de habilidades desarrolladas. Esto se debe a que no es muy común despedir a personas en las PYMES, ya que como

se vio anteriormente la selección efectiva de personal es una sub habilidad bien desarrollada. Las personas que salen de las PYMES generalmente lo hacen por voluntad propia, es decir renuncian. Y lo hacen por mejores ofertas laborales o por el ánimo de abrirse camino en una empresa más grande. Son razones netamente personales.

Y la tercera es la humildad y sencillez, ya que son valores que conllevan a una buena convivencia dentro de la organización y a evitar problemas, es necesario que los directivos la practiquen y la promulguen dentro de su empresa.

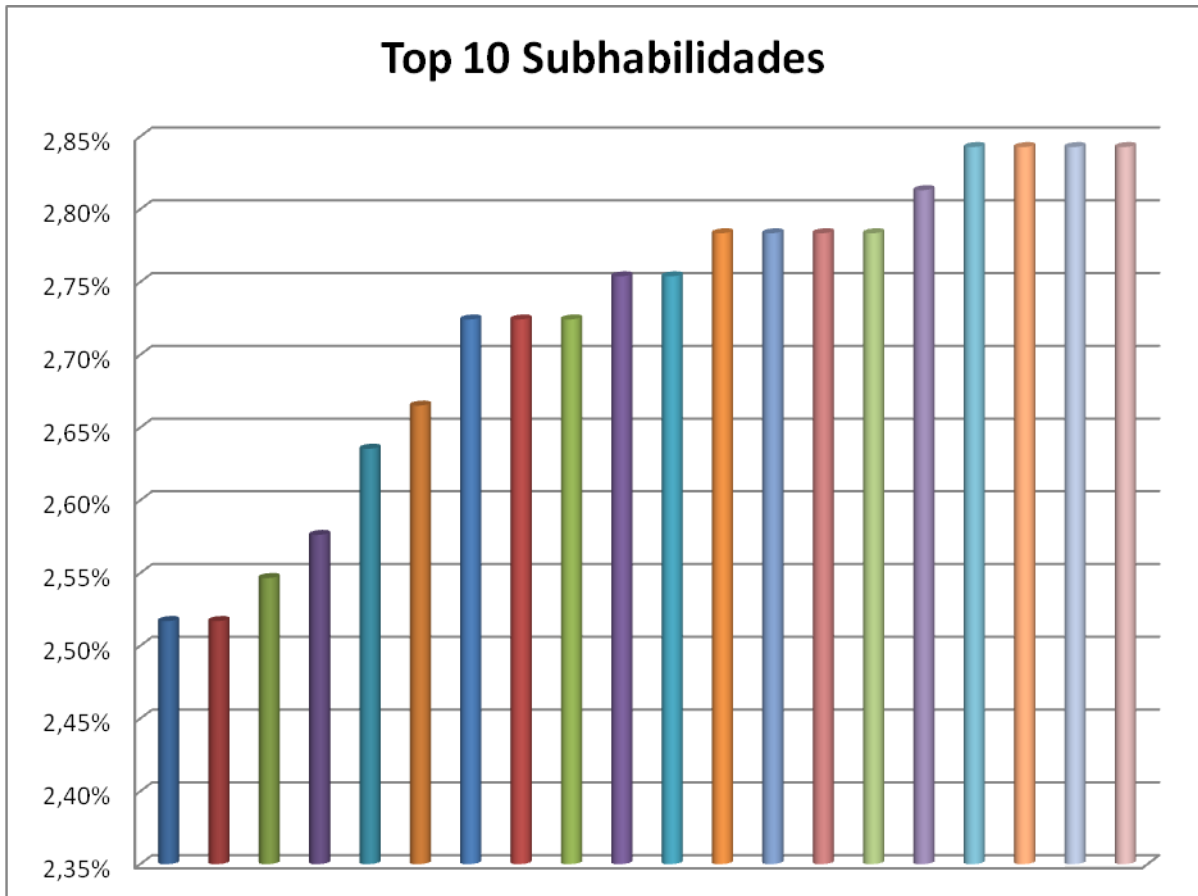


Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

#### 5.2.4. Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de fabricación de sustancias y productos químicos

Se realizó la ponderación de las respuestas y se sacó una lista de las 10 sub habilidades mejor puntuadas, es decir, las más comunes y las más desarrolladas por los directivos de las PYMES. Según el cuadro vemos que las sub habilidades más comunes son las que pertenecen a los grupos de habilidades de motivación y

valores y las habilidades interpersonales. Dentro de este ranking entra una sub habilidad perteneciente al grupo de habilidades emocionales. La nomenclatura del cuadro es la siguiente: habilidad\_subhabilidad

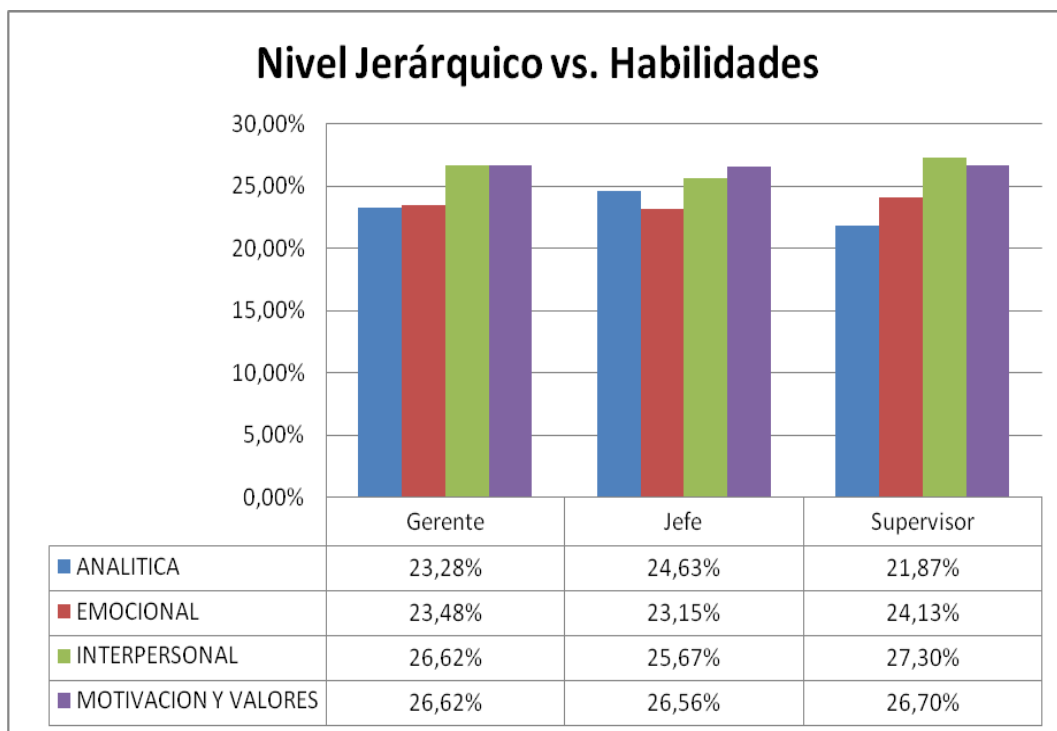


- Motivación y valores\_Asumción de Riesgos
- Emocional\_Humildad y sencillez
- Interpersonal\_Comunicación efectiva
- Emocional\_Adaptación al cambio
- Motivación y valores\_Orientación al éxito
- Interpersonal\_Selección efectiva de colaboradores
- Motivación y valores\_Orientación al logro
- Interpersonal\_Sentido de efectividad
- Interpersonal\_Confianza con colaboradores
- Motivación y valores\_Orientación al crecimiento personal
- Interpersonal\_Influencia e Impacto con colaboradores
- Emocional\_Capacidad para despedir personas
- Interpersonal\_Diagnóstico de equipo
- Motivación y valores\_Liderazgo
- Motivación y valores\_Compromiso con la organización
- Motivación y valores\_Autoconfianza
- Motivación y valores\_Responsabilidad
- Analítica\_Capacidad de decisión
- Interpersonal\_Facilitador
- Interpersonal\_Trabajo en Equipo

Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

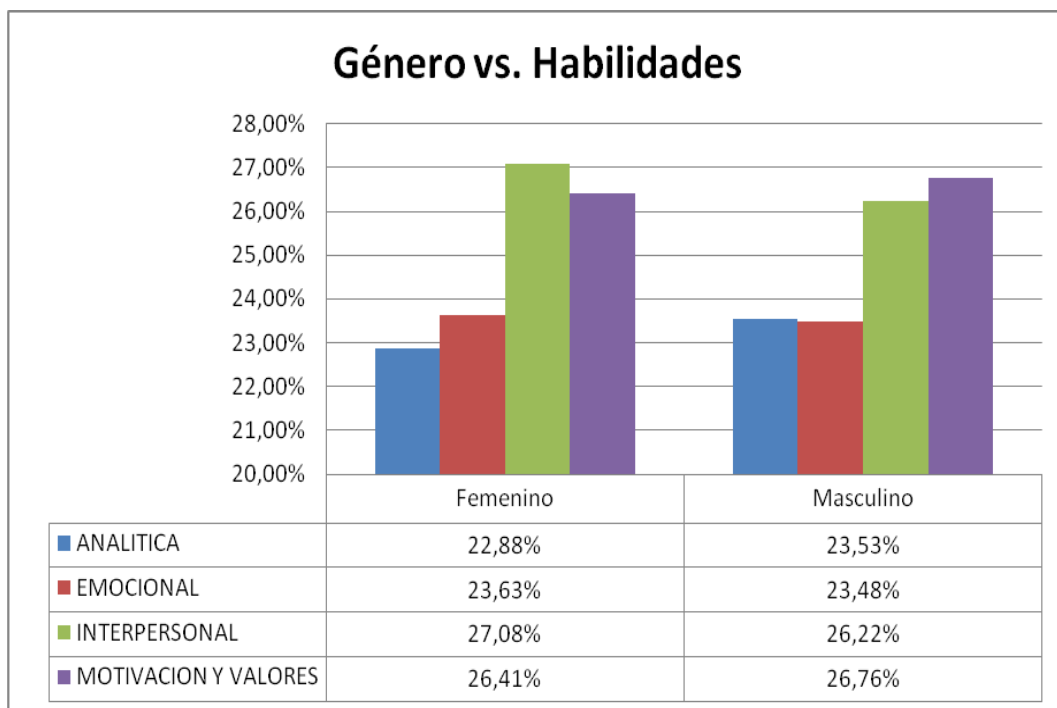
#### 5.2.5. Identificación de Habilidades por Variables

En esta parte se va a realizar un análisis de las habilidades de cada persona según variables como son el nivel jerárquico, el género, la formación académica, el perfil profesional, la edad y los años de experiencia en el cargo.



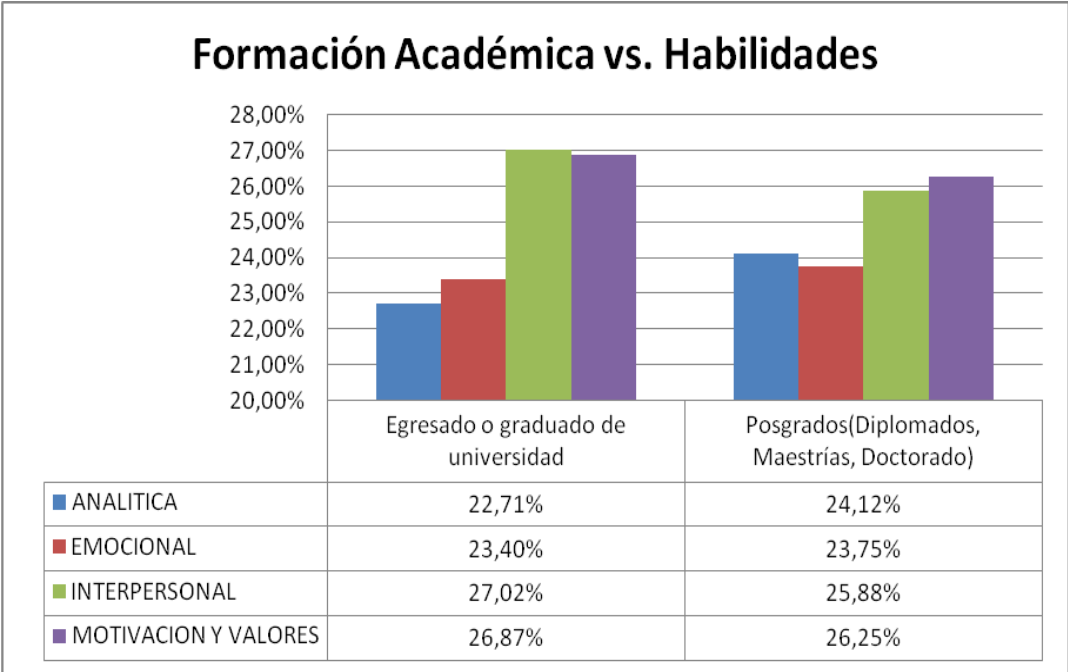
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

El nivel jerárquico del primer al segundo nivel y en este caso al tercer nivel no afecta mucho a las habilidades poseídas por estos directivos, ya que como se ve la tendencia en todos los casos es la misma.



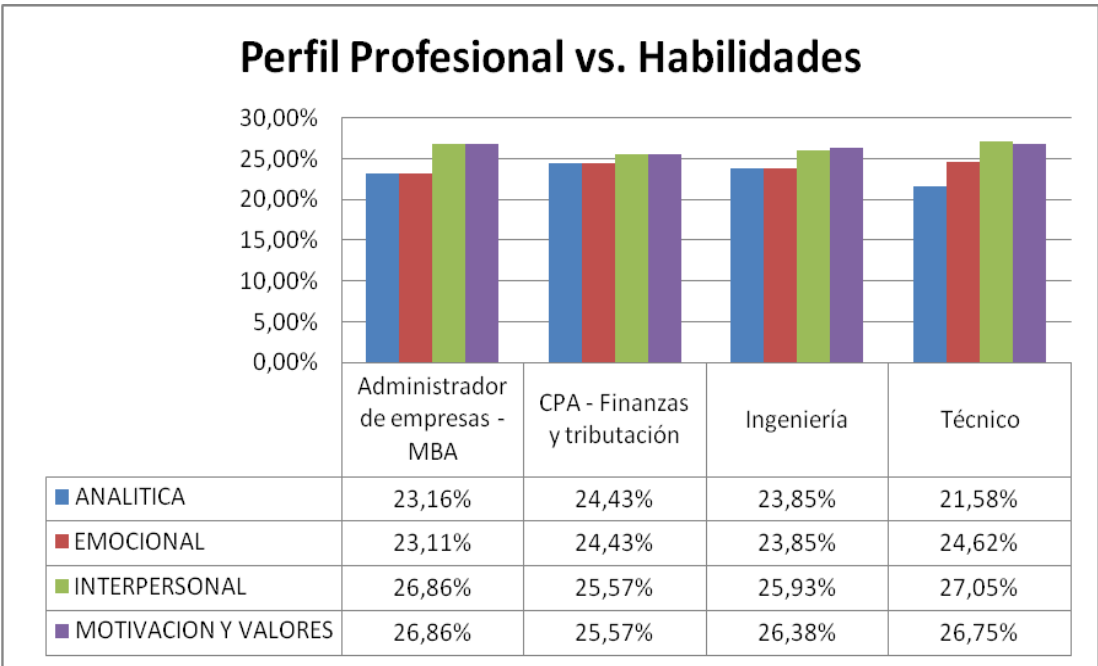
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Las habilidades que más varían según el género del directivo son que las mujeres desarrollan menos habilidades de motivación y valores que los hombres, en cuanto a las habilidades interpersonales se observa que las mujeres las desarrollan más que los hombres, a las restantes dos habilidades se ve una similitud en la tendencia del desarrollo de habilidades.



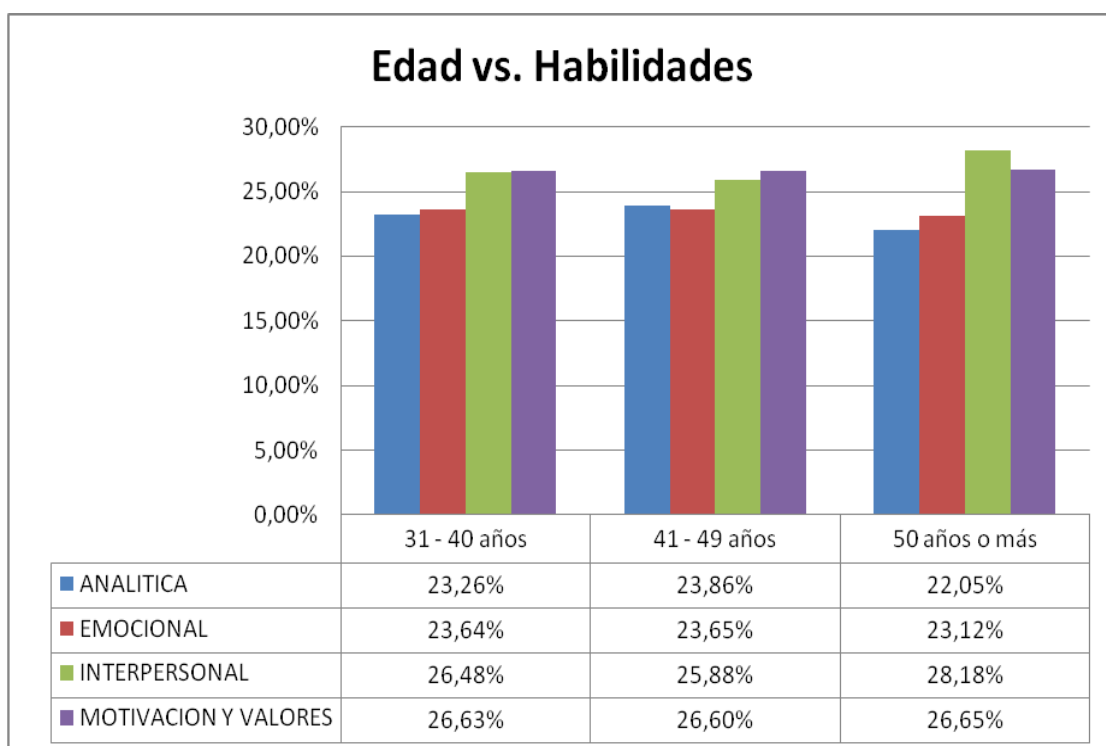
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Según la formación académica podemos acotar que las personas que un posgrado tienen más desarrollada la habilidad emocional y la analítica, en cuanto a las otras dos habilidades, se observa que tienen una similitud en el grado de desarrollo.



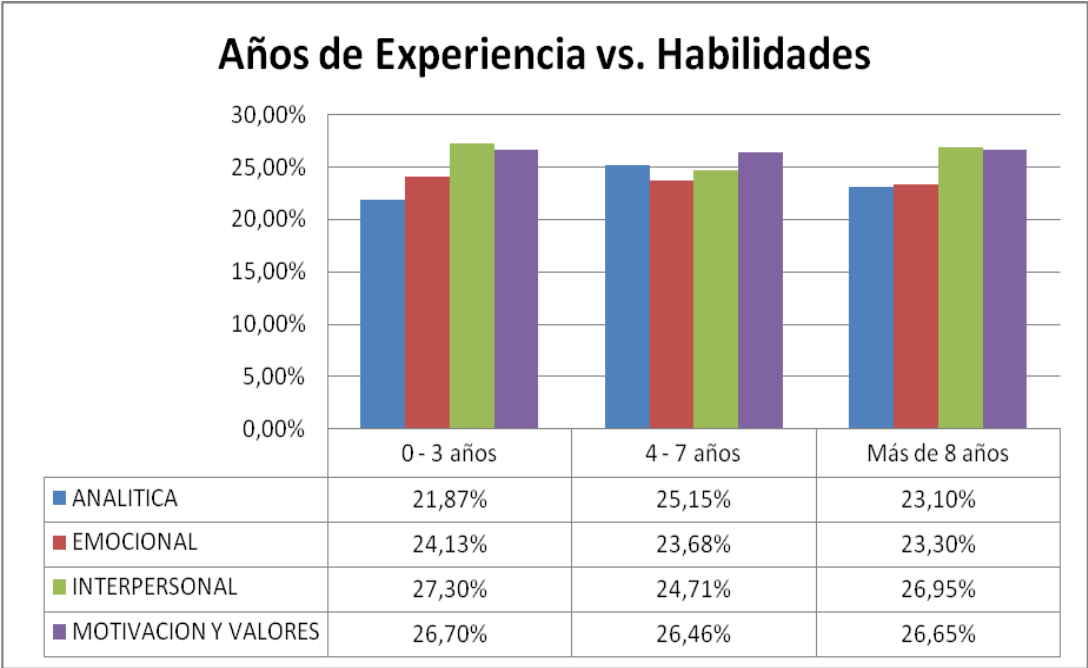
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Las tendencias del desarrollo de habilidades según el perfil profesional es similar en todos los casos, es decir las habilidades menos desarrolladas son los grupos de habilidades analíticas y emocionales, y las más desarrolladas son los grupos de habilidades interpersonales y de motivación y valores.



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

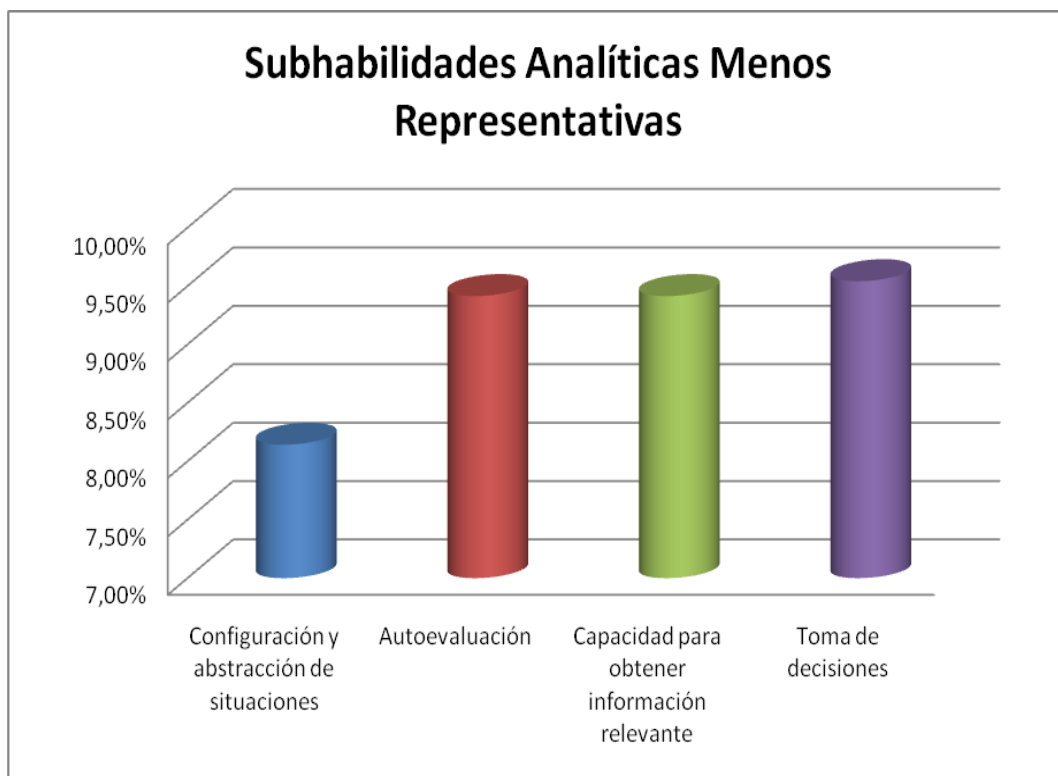
Entre las personas de 31 a 49 años se ve una similitud en sus habilidades más y menos desarrolladas, y ésta difieren a las personas de 50 o más años, ya que estos últimos tienen la habilidad interpersonal más desarrollada que los otros grupos de personas.



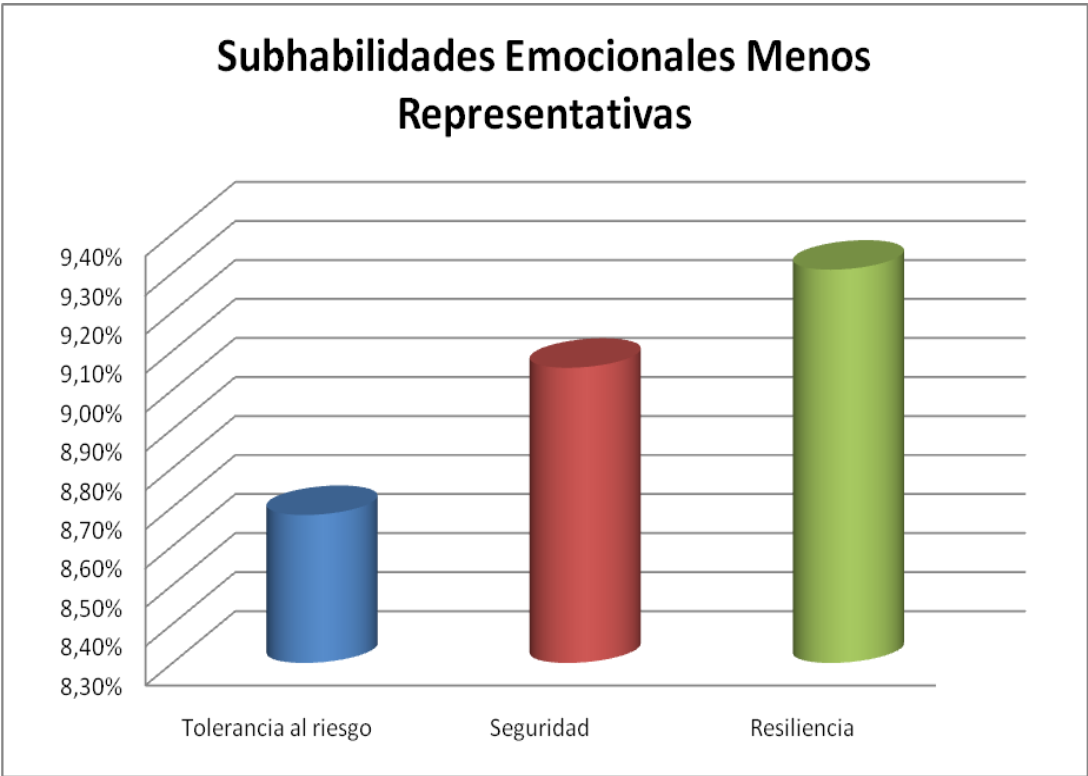
Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Las tendencias del desarrollo de habilidades según los años de experiencia en el cargo no varían mucho, así que podemos decir que el desarrollo de habilidades no se influencia mucho por el factor experiencia. Esto aplica para los casos que van de 0 a 7 años. Pero en cambio para los directivos que tienen 8 o más años de experiencia se ve un mayor desarrollo en las habilidades de motivación y valores.

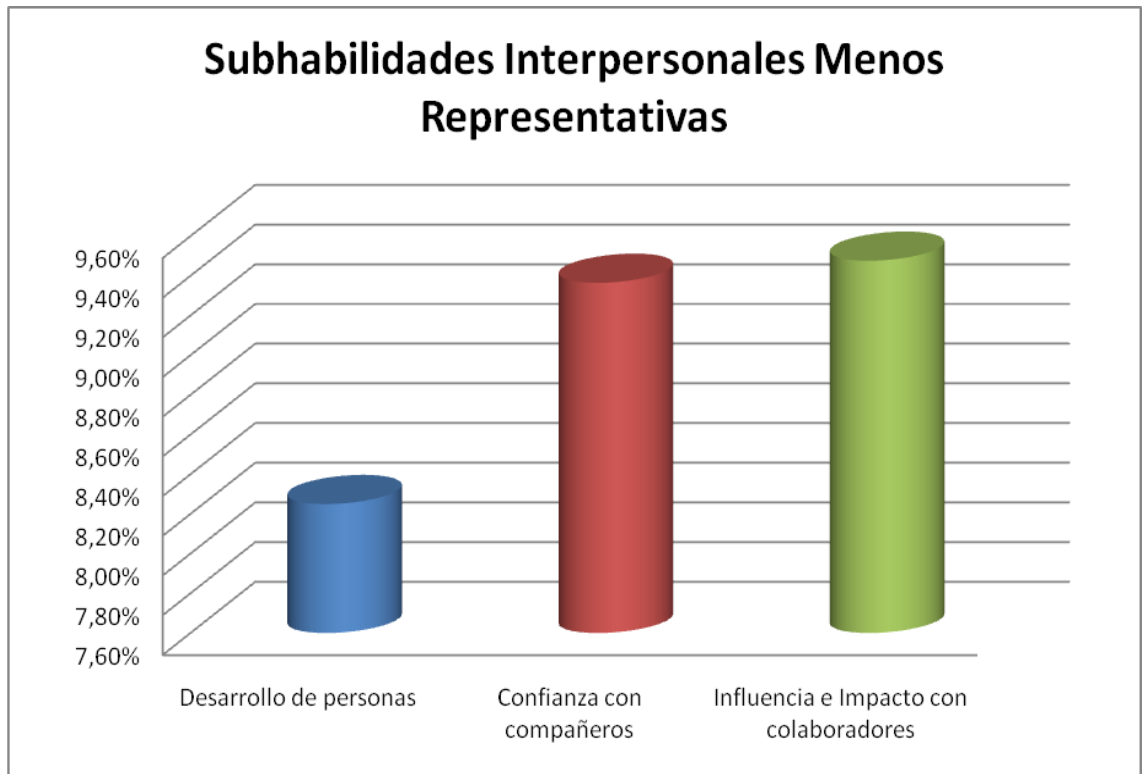
5.2.6. Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, sector de fabricación de sustancias y productos químicos



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

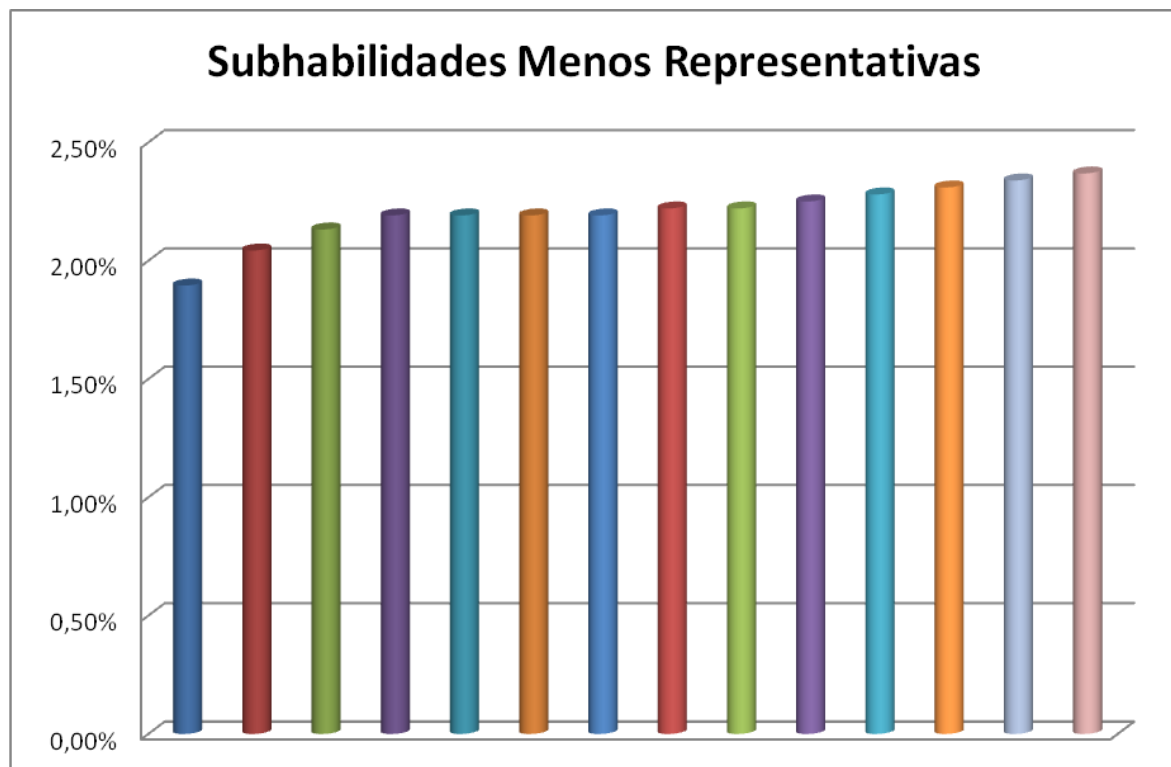


Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412



Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Todos los anteriores gráficos muestran las sub habilidades menos desarrolladas dentro de cada grupo de habilidades (analíticas, interpersonales, emocionales y de motivación y valores).



- Analítica\_ Configuración y abstracción de situaciones
- Emocional\_ Tolerancia al riesgo
- Emocional\_ Seguridad
- Analítica\_ Autoevaluación
- Analítica\_ Capacidad para obtener información relevante
- Interpersonal\_ Desarrollo de personas
- Emocional\_ Resiliencia
- Emocional\_ Responsabilidad Social
- Analítica\_ Toma de decisiones
- Emocional\_ Adaptabilidad
- Analítica\_ Creatividad e Ingenio
- Motivación y valores\_ Orientación a la supervisión y el control
- Analítica\_ Aprendizaje continuo
- Emocional\_ Empatía

Cuadro perteneciente al sector de fabricación de sustancias y productos químicos D.CIUU 2411 y D.CIUU 2412

Este cuadro muestra un resumen de las sub habilidades menos desarrolladas comparadas entre todos los grupos de habilidades. Como se puede ver, solo se encuentran una sub habilidad del grupo de habilidades interpersonales y una del grupo de motivación y valores. Es decir, las menos desarrolladas de todas son las analíticas y emocionales.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- Se definió las habilidades gerenciales según Edgar Schein que son: habilidades analíticas, habilidades emocionales, habilidades interpersonales y habilidades de motivación y valores.
- En las PYMES de Quito las habilidades se desarrollan en diferentes grados, y se evidenció que son las habilidades de motivación y valores las que se desarrollan en primer lugar, en segundo lugar las habilidades interpersonales, y en tercero y cuarto lugar las habilidades emocionales y analíticas, respectivamente.
- Las personas que ocupan cargos directivos en las PYMES se enfocan a manejar eficientemente su personal de manera que es por ello que desarrollan más las habilidades de motivación y valores.
- Las habilidades analíticas más requeridas para desarrollar cargos gerenciales en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones son: capacidad de decisión, evaluación de alternativas, aprendizaje continuo y visión prospectiva.
- Las habilidades interpersonales más requeridas para desarrollar cargos gerenciales en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones son: sentido de efectividad, confianza con colaboradores, trabajo en equipo y selección efectiva de colaboradores.
- Las habilidades emocionales más requeridas para desarrollar cargos gerenciales en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones son: adaptación al cambio, sociabilidad y capacidad para despedir personas.

- Las habilidades de motivación y valores más requeridas para desarrollar cargos gerenciales en el sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones son: compromiso con la organización, responsabilidad y orientación al éxito.
- Las habilidades analíticas más requeridas para desarrollar cargos gerenciales en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos son: capacidad de decisión, evaluación de alternativas e identificación de problemas.
- Las habilidades interpersonales más requeridas para desarrollar cargos gerenciales en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos son: trabajo en equipo, facilitador, confianza entre colaboradores, sentido de efectividad y selección efectiva de colaboradores.
- Las habilidades emocionales más requeridas para desarrollar cargos gerenciales en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos son: adaptación al cambio, capacidad para despedir personas y humildad y sencillez.
- Las habilidades de motivación y valores más requeridas para desarrollar cargos gerenciales en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos son: orientación al crecimiento personal, responsabilidad, orientación al logro, autoconfianza y compromiso con la organización.
- Los directivos con mayor nivel de desarrollo de las habilidades gerenciales dirigen las empresas más estables y con mejor ambiente laboral. Por lo tanto son empresas más competitivas.
- Se estableció las habilidades menos desarrolladas en los directivos, lo cual nos sirvió para darnos cuenta en qué área están fallando y en qué área enfocarnos al momento de brindar capacitaciones.
- Se evidenció una falta de puesta en práctica de normas y reglas acerca de la responsabilidad social de las PYMES.
- Se notó un buen nivel de preparación y estudios en los directivos de las PYMES, ya que todos los encuestados obtuvieron por lo menos un título de tecnología.
- El perfil profesional predominante entre los directivos es el de administrador de empresas.

- Se constató que algunas PYMES son pertenecientes a un mismo grupo de empresas, es decir, para formar una gran empresa en vez de ser una sola empresa, son varias PYMES las que son parte de un mismo grupo.
- Se observó que los directivos de las PYMES de Quito sí poseen las 4 habilidades que propone Edgar Schein, en mayor o menor grado, pero sí poseen las 4 habilidades.
- Se vio que todos los directivos buscan superarse y seguir capacitándose para así cumplir metas personales y organizacionales.
- En conclusión las PYMES de Quito del sector de actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones y del sector de fabricación de sustancias y productos químicos, se encuentran en buen rumbo hacia un progreso constante y sostenido, ya que sus directivos poseen habilidades muy importantes y además capacitación para poder dirigir eficientemente tanto al recurso humano como a toda la empresa en sí.

## **6.2. Recomendaciones**

- En cuanto a la deficiencia en las habilidades analíticas y emocionales se podría realizar cursos de capacitación dirigido a directivos, para que se den cuenta que están fallando en el desarrollo de estas habilidades, las cuales son muy importantes, y dictar maneras de cómo desarrollarlas para así generar un mayor crecimiento y competitividad, tanto personal de cada directivo, como de la empresa de la cual está al mando.
- Realizar estudios más profundos para darnos cuenta de que la responsabilidad social no se está poniendo en práctica en las empresas; y posteriormente poner en marcha proyectos y llevarlos a instancias hasta gubernamentales para que se apliquen leyes a favor de la responsabilidad social.
- Seguir incentivando a los directivos a que sigan capacitándose tanto en habilidades gerenciales como en áreas técnicas propias de sus negocios.
- Promover estudios como el presente para sacar resultados reales y poder dar una opinión y una solución verdadera a problemas que afectan a las empresas y por lo tanto a la sociedad.
- Presentar los resultados del presente estudio a las personas encuestadas y a todos los directivos de las PYMES en general, para que se den cuenta de las

deficiencias de habilidades que existe y se preocupen por desarrollarlas, ya sea personalmente o siguiendo cursos y capacitaciones.

- Se recomienda complementar este estudio con un estudio sociológico acerca del por qué se desarrollan unas habilidades más que otras para así poder crear un equilibrio entre todas las habilidades.

## GLOSARIO

### Marco Conceptual

- Proceso Gerencial

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<sup>33</sup>

El proceso gerencial consta de planificación, organización, dirección y control. Todos estos pasos están enfocados a lograr los objetivos de la organización

- Calidad.

La definición básica de calidad es la que dice que el producto o servicio debe satisfacer nuestras expectativas y necesidades. Pero este término puede adquirir un significado muy subjetivo, ya que lo que es bueno para unos, no lo es para otros. Y si algún producto cubre las necesidades y expectativas para unos, puede ser deficiente para otros.

La norma ISO 8402-94 define la calidad como:

El conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas.

La norma ISO 9000:2000 la define como:

---

<sup>33</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>.

La capacidad de un conjunto de características intrínsecas para satisfacer requisitos<sup>34</sup>

Lo cierto es que nunca llegaremos a definir exactamente lo que representa el término Calidad a pesar de que últimamente este término se haya puesto de moda.

- Cambio

El cambio es la transformación de un estado anterior hasta su estado posterior, que le sucede

El cambio es el aspecto más importante de nuestra existencia porque es a través de él que llegamos a ser lo que somos en cada momento y lo que nos permite ir a más o por el contrario lo que nos conduce a venir a menos<sup>35</sup>

- Capacidad

Aptitud o conjunto de aptitudes o cualidades que le permite a alguien o a algo realizar una acción determinada: *capacidad de aprendizaje*<sup>36</sup>

- Colaborador

Persona que comparte con otra u otras la responsabilidad del contenido intelectual o artístico de una obra, cuando se especifica la parte correspondiente a cada una.<sup>37</sup>

Que colabora en la realización o funcionamiento de algo: «Ha sido *colaboradora* en muchos proyectos de investigación».<sup>38</sup>

- Competencia

---

<sup>34</sup> <http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>

<sup>35</sup> [http://www.burcet.net/cambio/concepto\\_de\\_cambio.htm](http://www.burcet.net/cambio/concepto_de_cambio.htm)

<sup>36</sup> <http://diccionario.sensagent.com/capacidad/es-es/>

<sup>37</sup> <http://cultura.glosario.net/terminos-bibliotecarios/colaborador-12302.html>

<sup>38</sup> <http://diccionario.sensagent.com/colaborador/es-es/>

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio" (p. 9).

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable." (p. 76)

Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

- Cuestionario

Es un conjunto de preguntas, a manera de encuesta, que las responde en encuestado. No hay necesidad de un encuestador. Las preguntas siempre son las mismas en todas las encuestas y se plantean en el mismo orden. Tiene un carácter sistemático ya que cualquier encuestador puede hacer uso de la encuesta establecida.

- Desarrollo

Según el diccionario de la Real Academia Española se define desarrollo como acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral. Pero para este caso investigué las definiciones de desarrollo aplicadas a otros campos, ya que la definición antes mencionada sólo es general.

Desarrollo económico: proceso de crecimiento mediante el cual los países incrementan los ingresos per cápita y se convierten en industrializados.<sup>39</sup>

Desarrollo sostenible: "Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas."<sup>40</sup>

- Empresa

Para **Simón Andrade**, autor del libro "Diccionario de Economía", la **empresa** es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"<sup>41</sup>

**Julio García y Cristobal Casanueva**, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la **empresa** como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"<sup>42</sup>

El **Diccionario de Marketing**, de Cultural S.A., define a la **empresa** como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad"<sup>43</sup>

- Encuesta

---

<sup>39</sup> <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/glos/glos3.htm>

<sup>40</sup> cita del Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común (Oxford: Oxford University Press, 1987).

<sup>41</sup> Del libro: Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257.

<sup>42</sup> Del libro: Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

<sup>43</sup> Del libro: Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110.

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias.

Para Richard L. Sandhusen, las *encuestas* obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo<sup>44</sup>

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A. define el término *encuestación* como el método de recogida de información cuantitativa que consiste en interrogar a los miembros de una muestra, sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado<sup>45</sup>

- Escala de Likert.

Las escalas son instrumentos de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. Las actitudes pueden medirse a través de diversos tipos de escalas entre las que destacan la escala de actitudes tipo Likert y el escalograma de Guttman.

Escala de actitud tipo Likert. Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto. La presentación de este método de calificaciones sumadas para la medición de actitudes fue publicada por primera vez por R. Likert en 1932, partiendo de una encuesta sobre relaciones internacionales, relaciones raciales, conflicto económico, conflicto político y religión, realizada entre 1929 y 1931, en diversas universidades de EEUU. La escala de Likert es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, inspirada probablemente en la teoría factorial de aptitudes de Charles Spearman<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Del libro: Mercadotecnia, Primera Edición, de Sandhusen L. Richard, Compañía Editorial Continental, 2002, Pág. 229

<sup>45</sup> Del libro: Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 113.

<sup>46</sup> <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v23n1/v23n1a02.pdf>

- Gestión

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso<sup>47</sup>

Existen diversos tipos de gestión, dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, así aparecerán la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento y la gestión ambiental. Para este caso me parece más conveniente definir solo la gestión de proyectos.

La Gestión de Proyectos, se encargará de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos<sup>48</sup>

- Habilidad

Capacidad y disposición para algo. Gracia y destreza en ejecutar algo que sirve de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, etc.<sup>49</sup>

- Habilidades Gerenciales

“Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (Schein, 1982).

Los individuos que no han sido “entrenados como gerentes” se encuentran a menudo en puestos de gerencia (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994).

Gracias a estas aseveraciones antes mencionadas por diferentes autores es que ahora se debe analizar, definir y aplicar las habilidades necesarias para

---

<sup>47</sup> <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

<sup>48</sup> <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

<sup>49</sup> <http://buscon.rae.es/draeI/>

que un gerente se desempeñe bien en el cargo y guíe exitosamente a su gente y su empresa.

Las habilidades gerenciales son 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 organización.<sup>50</sup>

Entre estas habilidades se encuentran:

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

- Habilidades Analíticas

Es la capacidad para identificar los elementos que forman un todo y sus propias características para así construir una nueva unidad.

- Habilidades Interpersonales y Grupales

Las habilidades intrapersonales se definen como la capacidad para construir una percepción respecto a uno mismo y utilizar ese conocimiento para dirigir y organizar la propia vida.

Las habilidades sociales, son un conjunto de conductas que tienen la función de promover y/o mejorar la inserción de una persona en grupos. Asimismo, permiten que un individuo manifieste su opinión y deseos reales ante los demás<sup>51</sup>

- Habilidades Emocionales

---

<sup>50</sup> <http://diccionario.babylon.com/habilidades%20gerenciales>

<sup>51</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa\\_social#Habilidades\\_sociales](http://es.wikipedia.org/wiki/Psicolog%C3%ADa_social#Habilidades_sociales)

Son aptitudes que están interrelacionadas unas con otras, y se apoyan en las habilidades intrapersonales.

- Habilidades de Motivación y Valores.

Motivar es lograr un cambio en la conducta de otro, dirigido a un fin. En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso. Pero en la vida laboral, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Iaccocca, expresó:

*“NADA HAY MAS IMPORTANTE EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL COMO EL SABER MOTIVAR A LA GENTE”.*<sup>52</sup>

- Investigación Aplicada.

Para llegar al concepto de investigación aplicada, creo que es pertinente primero definir la investigación básica. Ya que de este tipo de investigación es de donde parte su concepto. La investigación básica busca el progreso científico y acrecentar los conocimientos teóricos. Teniendo en cuenta que ésta no se interesa en las aplicaciones del fruto de la investigación.

La investigación aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues con los descubrimientos y avances de la investigación básica, busca su aplicación y las consecuencias prácticas de los conocimientos. Es decir, busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. El producto de la investigación aplicada es la tecnología.

- Líder

Se conoce con el término de Líder, a aquella persona que se desempeña como guía o jefe de un grupo, en tanto, una condición sin equanom con la

---

<sup>52</sup> [http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades\\_practicas/motivacion.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/motivacion.htm)

cual el líder deberá contar sí o sí es que el resto de los integrantes del grupo o agrupación a la cual pertenece reconozcan sus capacidades distintivas respecto del resto<sup>53</sup>

- Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Para este fin entendemos el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Este concepto tiene 4 implicaciones importantes:

1. Involucra a otras personas (personal o seguidores)
2. Implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo
3. Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras
4. Combinación de los tres primeros<sup>54</sup>

- Muestra estadística

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> <http://www.definicionabc.com/social/lider.php>

<sup>54</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoDeLiderazgo>

El objetivo primordial de las muestras en estadística es el de poder inferir propiedades, comportamientos, entre otras cuestiones de la totalidad de la población, por eso es que deben ser representativas de la misma.

- Niveles Gerenciales

Suele decirse que los gerentes están en la parte más alta de la jerarquía organizacional, como el presidente y el vicepresidente, están a **nivel de planificación estratégica**<sup>56</sup>. Este término reconoce el impacto que las decisiones tienen sobre la organización a largo plazo. Entre los gerentes de nivel medio se incluyen los gerentes regionales, directores de producto y jefes de división. Su nivel se ha denominado **nivel de control gerencial**, porque se reconoce que es su responsabilidad poner en acción los planes y asegurar que se alcancen las metas. Como gerentes de nivel inferior están los jefes de departamento, supervisores y jefes de proyecto; personas encargadas de llevar a cabo los planes especificados por gerentes de niveles superiores. Este nivel inferior se ha denominado **nivel de control operativo**, porque es aquí donde tienen lugar las operaciones de la compañía<sup>57</sup>.

- PYME'S

A las PYMES se las define como un conjunto 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 la producción o el de los activos. Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> [http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS\\_BASICOS.pdf](http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/CONCEPTOS_BASICOS.pdf)

<sup>56</sup> Robert N. Anthony . 1965, Planning and Control Systems. A Framework for Analysis. Harvard University Press.

<sup>57</sup> McLeod Jr. Raymond. Sistemas de Información Gerencial. 7ª. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 2000

<sup>58</sup> <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5633/3/CAPITULO%201.doc>

- Sector Industrial

La industria es la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado. En dicho proceso productivo se combinan diferentes factores de producción y se generan residuos<sup>59</sup>

- CIU

Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)

Es una estructura que permite agrupar las actividades o elementos de clasificación en categorías. Este es un clasificador estadístico y es utilizado por las instituciones del estado, así como organismos internacionales, instituciones educativas, universidades, estudiantes y público en general.

Cada país tiene, por lo general, una clasificación industrial propia, basada en la estructura establecida por la ONU, y adaptada en la forma más adecuada para responder a sus circunstancias individuales y al grado de desarrollo de su economía.

Los siguientes a nombrar son los sectores en los que se divide la industria manufacturera:

- Sector Alimentos y Bebidas

Son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementario.

Comprende:

10 Elaboración de productos alimenticios

101 1010 Procesamiento y conservación de carne

---

<sup>59</sup> <http://www.slideshare.net/isaacbuzo/el-sector-industrial>

102 1020 Procesamiento y conservación de pescados, crustáceos y moluscos  
103 1030 Procesamiento y conservación de frutas y vegetales  
104 1040 Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal  
105 1050 Elaboración de productos lácteos  
106 Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón.  
1061 Elaboración de productos de molinería.  
1062 Elaboración de almidones y productos elaborados del almidón.  
107 Elaboración de otros productos alimenticios  
1071 Elaboración de productos de panadería  
1072 Elaboración de azúcar  
1073 Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería  
1074 Elaboración de macarrones, fideos, cuscús y productos farináceos similares  
1075 Elaboración de comidas y platos preparados  
1079 Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.  
108 1080 Elaboración de alimentos preparados para animales  
11 Elaboración de bebidas  
1101 Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas  
1102 Elaboración de vinos  
1103 Elaboración de bebidas malteadas y de malta  
1104 Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y agua embotellada

- Sector de Productos de Tabaco

Dicho es el sector que se encarga de la elaboración y comercialización de tabacos o cigarrillos en todos sus distintos sabores, presentaciones y marcas.

Comprende:

12 120 1200 Elaboración de productos de tabaco

- Sector de Productos Textiles.

El sector agrupa a empresas de la rama textil que por cierto en los últimos años en el Ecuador ha registrado un constante crecimiento especialmente en el uso de fibras sintéticas o artificiales como materias primas. Actualmente la demanda de la mayoría de fibras se abastece con importaciones, sin embargo de que se han comenzado a fabricar hilados sintéticos como es el caso de los poliésteres, previéndose la producción e hilado continuo.

Comprende:

13 Fabricación de productos textiles

131 Hiladura, tejedura y acabados de productos textiles

1311 Preparación e hiladura de fibras textiles

1312 Tejedura de productos textiles

1313 Acabado de productos textiles

139 Fabricación de otros productos textiles

1391 Fabricación de tejidos y tela de punto (Crochet o Ganchillo)

1392 Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir

1393 Fabricación de tapices y alfombras

1394 Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes

1399 Fabricación de otros textiles n.c.p.

- Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles

Este sector se refiere a la fabricación de prendas de vestir excepto prendas de pieles.

Comprende:

14 Fabricación de prendas de vestir

141 1410 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

142 1420 Fabricación de artículos de piel

143 1430 Fabricación de prendas de tejidos de punto y ganchillo

15 Fabricación de cueros y productos conexos

151 Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, y artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles

1511 Curtido y adobo de cueros; adobo y teñido de pieles

1512 Fabricación de maletas, bolsos de mano, y artículos de talabartería y guarnicionería

152 1520 Fabricación de calzado

- Sector maderero

En dicho sector se da la producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; también la fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

Comprende:

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

161 1610 Aserrados y acepilladura de madera

162 Fabricación de productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables

1621 Fabricación de hojas de madera para enchapado y paneles a base de madera

1622 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones

1623 Fabricación de recipientes de madera

1629 Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables.

- Sector fabricante de productos de papel.

Se encarga de la fabricación de pasta de madera, papel y cartón, de la elaboración de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón y de la fabricación de otros artículos de papel y cartón.

Comprende:

17 170 Fabricación de papel y de los productos de papel

1701 Fabricación de pulpa, papel y cartón

1702 Fabricación del papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón

1709 Fabricación de otros artículos del papel y cartón

- Sector de impresiones y reproducción de grabaciones.

Son las actividades de edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones; la edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas y todas aquellas actividades de impresión y de servicios relacionados con la impresión.

Comprende:

18 Actividades de impresión y reproducción de grabaciones

181 Actividades de impresión y servicios conexos

1811 Actividades de impresión

1812 Servicios relacionados con la impresión

182 1820 Reproducción de grabaciones

- Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos.

En dicho sector se da la fabricación de sustancias químicas básicas, abonos, compuestos de nitrógeno, plásticos en formas primarias y sintético, plaguicidas y productos químicos de uso agropecuario, pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta, masillas, productos farmacéuticos, medicinales, botánicos, jabones, detergentes, perfumes y preparados de tocador.

Comprende:

20 Fabricación de sustancias y productos químicos  
201 Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y compuestos de nitrógeno, plásticos y caucho sintético en formas primarias  
2011 Fabricación de sustancias químicas básicas  
2012 Fabricación abonos y compuestos de nitrógeno  
2013 Fabricación de plásticos y de caucho sintético en formas primarias  
202 Fabricación de otros productos químicos  
2021 Fabricación de pesticidas y de otros productos químicos de uso agropecuario  
2022 Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas  
2023 Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.  
2029 Fabricación de otros productos químicos n.c.p.  
203 2030 Fabricación de fibras manufacturadas

- Sector de Productos de caucho y plástico.

En él se da la fabricación de cubiertas, cámaras de caucho, recauchado y renovación de cubiertas de caucho.

Comprende:

22 Fabricación de productos de caucho y plástico  
221 Fabricación de productos de caucho  
2211 Fabricación de cubiertas y cámaras de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho  
2219 Fabricación de otros productos de caucho  
222 2220 Fabricación de productos de plástico

- Sector de productos minerales no metálicos.

Trata de la fabricación de vidrio, productos de vidrio, de cerámica no refractaria, productos de arcilla, artículos de hormigón, cemento y yeso, corte, tallado y acabado de piedra y fabricación de otros productos minerales no metálicos.

Comprende:

23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos

231 2310 Fabricación de vidrio y de productos de vidrio

239 Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.

2391 Fabricación de productos refractarios

2392 Fabricación de materiales de arcilla para la construcción

2393 Fabricación de otros productos de cerámica y porcelana

2394 Fabricación de cemento, de la cal y del yeso

2395 Fabricación de artículos de hormigón, de cemento y de yeso

2396 Corte, tallado y acabado de la piedra

2399 Fabricación de otros productos minerales no metálicos n.c.p.

- Sector de fabricación de metales comunes.

En dicho sector se dan las industrias básicas de hierro y acero

Comprende:

24 Fabricación de metales comunes

241 2410 Industrias básicas de hierro y acero básicos

242 2420 Fabricación de productos primarios de metales preciosos y metales no ferrosos

243 Fundición de metales

2431 Fundición de hierro y acero

2432 Fundición de metales no ferrosos

- Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.

Trata de la fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos, recipientes de metal, generadores de vapor excepto calderas de agua caliente para calefacción central; forja, prensado, estampado y laminado de metal; tratamiento y revestimiento de metales; fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería.

Comprende:

25 Fabricación de productos derivados del metal, excepto maquinaria y equipo

251 Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y los generadores de vapor

2511 Fabricación de productos metálicos para uso estructural

2512 Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal

2513 Fabricación de los generadores del vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central

252 2520 Fabricación de armas y municiones

259 Fabricación de otros productos elaborados de metal; actividades de trabajo de metales

2591 Forja, prensado, estampado y laminado de metales; pulvimetalurgia

2592 Fabricación, tratamiento y revestimiento de metales

2593 Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos

de ferretería

2599 Fabricación de otros productos de metal n.c.p.

- Sector de fabricación de maquinaria y equipo.

En él se da la fabricación de motores, turbinas, bombas, compresores, grifos, válvulas, cojinetes, engranajes, trenes de engranajes, piezas de transmisión, hornos, hogueras, quemadores para la alimentación de hogares, equipos de elevación y manipulación, maquinaria agropecuaria y forestal, máquinas para la explotación de minas y canteras y maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco.

Comprende:

- 28 Fabricación de la maquinaria y equipo n.c.p.
- 281 Fabricación de la maquinaria de uso general
  - 2811 Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
  - 2812 Fabricación de equipos hidráulicos
  - 2813 Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
  - 2814 Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
  - 2815 Fabricación de hornos, hogares y quemadores
  - 2816 Fabricación de equipo de elevación y manipulación
  - 2817 Fabricación de maquinaria y equipo de oficina (excepto computadoras y equipos periféricos)
  - 2818 Fabricación de herramientas manuales
  - 2819 Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
- 282 Fabricación de maquinaria de uso especial
  - 2821 Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
  - 2822 Fabricación de maquinarias de metal formación y máquinas herramientas
  - 2823 Fabricación de maquinaria para metalúrgica
  - 2824 Fabricación de maquinaria para explotación de minas y canteras y para obras de construcción
  - 2825 Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
  - 2826 Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros
  - 2829 Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso especial

- Sector de fabricación de vehículos.

En este sector se realiza la fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques, también se da la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores.

Comprende:

29 Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques

291 2910 Fabricación de vehículos automotores

292 2920 Fabricación de carrocerías para vehículos automotores;  
fabricación de

remolques y semirremolques

293 2930 Fabricación de partes y accesorios para motores de vehículos

- Sector de muebles.

Aquí se incluye la fabricación de muebles, joyas, artículos conexos, instrumentos de música, artículos de deporte y juegos y juguetes.

Comprende:

31 310 3100 Fabricación de muebles

## BIBLIOGRAFÍA:

- Hall, D. (1996). *Protean Careers of the 21st Century*. Academy of Management Executive
- Navas, J.L. y Guerra, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (2da. ed.). Madrid, España: Civitas
- Pérez, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid, España: Díaz de Santos
- Pinto, J. (2007). *Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio* (España)
- Puga, J. y Martínez, L. (2006). *La importancia estratégica del desarrollo de administradores en la alta dirección*.
- Vals, A. (1998). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona, España: Gestión 2000
- Varela, R. y Bedoya, O.L. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basada en competencias*
- **Centy Villafuerte, D.B.:** (2008) *Informe PYME - región de Arequipa 2002*, “Riqueza, la de producción práctico”.
- **CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS EN LA INVESTIGACIÓN JURÍDICO SOCIAL**, Por Dennis Chávez de Paz
- **Valietti Perez Bengochea.** Profesora de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana. Imparte las asignaturas de Administración de Empresas, Investigación de Operaciones y Administración Financiera. Master en Administración de Negocios. Cuba.
- <http://erc.msh.org/readroom/espanol/plansust.htm#E342E133>
- <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/modelos-gerenciales.php>

- [http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/niveles-y-habilidades-administrativos\\_04.html](http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/02/niveles-y-habilidades-administrativos_04.html)
- <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/mosqueira/BBL%20PC%20Anclas%20Carrera.htm>
- <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/Entrega.asp?identrega=930>
- <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/admin/ceo/simposio99/felcman.htm>
- <http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>
- <http://www.hoy.com.ec/wp-content/uploads/2008/09/comparacion-constitucion-venezuela-ecuador.html>
- [http://www.un.org.ec/\\_upload/REPORTEDEDESARROLLOINDUSTRIAL2009-1.PDF](http://www.un.org.ec/_upload/REPORTEDEDESARROLLOINDUSTRIAL2009-1.PDF)
- [http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO\\_ECONOMIA\\_FINANZAS\\_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA\\_POLITICA\\_ECONOMICA/PRODUCTOS/ARCHIVOS/PRINVERSION.PDF](http://mef.gov.ec/pls/portal/docs/PAGE/MINISTERIO_ECONOMIA_FINANZAS_ECUADOR/SUBSECRETARIAS/SUBSECRETARIA_POLITICA_ECONOMICA/PRODUCTOS/ARCHIVOS/PRINVERSION.PDF)
- Estudios del Banco Mundial titulados “Doing Business” o el “Global Competitiveness Report” de K. Schwab y M. E. Porter, Ginebra, Foro Económico Mundial, 2008.
- <http://www.explored.com.ec/ecuador/continue/guay3.htm>
- [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](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)
- <http://www.camaraitaliana.org.ec/espanol/ecuador/index.htm>
- [http://www.emprendecuador.gov.ec/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=106&Itemid=344](http://www.emprendecuador.gov.ec/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=344)
- <http://pyme.com.mx/financiamiento.htm>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-grafico-apunta-hacia-arriba-288261-288261.html>
- [http://www.agasturias.es/images/noticias/fichero\\_72.pdf](http://www.agasturias.es/images/noticias/fichero_72.pdf)
- [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=58&Itemid=29](http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=29)
- [http://html.rincondelvago.com/quimica\\_19.html](http://html.rincondelvago.com/quimica_19.html)
- [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil\\_quimicos\\_y\\_farmacos\\_2009.pdf](http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_quimicos_y_farmacos_2009.pdf)

- [http://plan.senplades.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=4952aa51-b48f-4143-907c-6822a1cc6e81&groupId=10136](http://plan.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=4952aa51-b48f-4143-907c-6822a1cc6e81&groupId=10136)
- <http://www.ecuadorexporta.org/contenido.ks?contenidoId=8092>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/candidatos-a-presidir-la-capeipi-hablan-de-compromiso-ambiental-394245.html>
- [http://www.msdec.com.ec/msdec/corporate/about/ec\\_responsabilidad.html](http://www.msdec.com.ec/msdec/corporate/about/ec_responsabilidad.html)
- [http://www.roche.com.ec/portal/eipf/ec/ec\\_portal/roche-ecuador/\\_seguridad\\_y\\_medio\\_ambiente](http://www.roche.com.ec/portal/eipf/ec/ec_portal/roche-ecuador/_seguridad_y_medio_ambiente)
- <http://www.efdeportes.com/efd118/como-hacer-una-tesis.htm>
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>
- [http://www.agoratel.com/recursos/docs\\_calidad/calidad.htm](http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm)
- <http://www.degerencia.com/tema/calidad>
- [http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel\\_efe/i.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm)
- [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/introduccion\\_a\\_los\\_negocios-discutir](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/introduccion_a_los_negocios-discutir)
- <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/sd.html>
- <http://buscon.rae.es/draeI/>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm> (escala de Likert)
- <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v23n1/v23n1a02.pdf> (escala de Likert)
- <http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1368/2/evaluacion.doc>
- <http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/ceneval/Definiciones%20de%20la%20prueba%20de%20HII.pdf>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmx/habilidades-emocionales>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#DEFIN>
- <http://www.definicionabc.com/general/muestra.php>
- <http://industrias-alimentarias.blogspot.com/2007/11/qu-es-la-industria-alimentaria.html>
- <http://cuentame.inegi.gob.mx/impression/economia/manufacturera.asp>
- [http://enciclopedia.us.es/index.php/Industria\\_ligera](http://enciclopedia.us.es/index.php/Industria_ligera)
- <http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>
- <http://www.explored.com.ec/ecuador/continue/guay3.htm>

- [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8\\_diccionario\\_de\\_la\\_base\\_de\\_datos/8\\_8\\_economia/8\\_8\\_3\\_1.html](http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html)
- [http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador\\_Internacional/Res\\_Cla\\_Inte r.htm](http://www.digestyc.gob.sv/DigestycWeb/Clasificador_Internacional/Res_Cla_Inte r.htm)
- <http://www.pucp.edu.pe/btpucp/ciiu/>
- <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Estadisticas/anuarios/ANUARIO%20GLOBAL%202008.xls>
- [http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio\\_cias\\_x\\_provincia\\_y\\_actividad.html](http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_provincia_y_actividad.html)
- <http://www.economicexpert.com/a/Edgar:Schein.htm&rurl=translate.google.com.ec&usg=ALkJrhify5yYXLsg28Kq8-AGCMP99eyhzA>
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/640897/El-liderazgo-basado-en-las-habilidades-gerenciales.html>
- <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>
- <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/Entrega.asp?identrega=930>
- <http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>
- <http://www.psicologiacientifica.com/bv/imprimir-351-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-gerenciales-a-directivos-de-empresas.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/invest-cientifica.shtml>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionTipoInvestigacion>
- <http://tgrajales.net/investipos.pdf> - TIPOS DE INVESTIGACION
- Por Tevni Grajales G.
- [http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=156&Itemid=25](http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=25)
- [http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=805:aplicacion-de-ley-organica-de-competencia-control-y-regulacion-de-los-monopolios-beneficiara-a-las-mipymes-del-pais&catid=74:boletines-publicados-&Itemid=107](http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=805:aplicacion-de-ley-organica-de-competencia-control-y-regulacion-de-los-monopolios-beneficiara-a-las-mipymes-del-pais&catid=74:boletines-publicados-&Itemid=107)
- [http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=733:fortalecen-competitividad-de-las-pymes&catid=37:prensa&Itemid=103](http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=733:fortalecen-competitividad-de-las-pymes&catid=37:prensa&Itemid=103)
- [http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu\\_FOMENTO%20A%20LAS%20%20PYMES%20Y%20AL%20%20%20EMPREDIMIENTO.doc](http://www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%20A%20LAS%20%20PYMES%20Y%20AL%20%20%20EMPREDIMIENTO.doc)
- <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5633/3/CAPITULO%201.doc>

- [http://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a\\_20080521\\_56.pdf](http://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf)
- <http://www.mailxmail.com/curso-elaboracion-proyectos-investigacion/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos>
- [http://ccp.ucr.ac.cr/cursos/demografia\\_03/glosario.html](http://ccp.ucr.ac.cr/cursos/demografia_03/glosario.html)
- [http://books.google.com.ec/books?id=zmnjBpmufKIC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=niveles+gerenciales&source=bl&ots=TuGh3HgAh5&sig=evfLdCCfaqNe-9au1syIGOi6RJs&hl=es&ei=mJCdS9eJFIT78Aapn9GwDg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=9&ved=0CCYQ6AEwCA#v=onepage&q=niveles%20gerenciales&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=zmnjBpmufKIC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=niveles+gerenciales&source=bl&ots=TuGh3HgAh5&sig=evfLdCCfaqNe-9au1syIGOi6RJs&hl=es&ei=mJCdS9eJFIT78Aapn9GwDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CCYQ6AEwCA#v=onepage&q=niveles%20gerenciales&f=false) (Niveles gerenciales)
- [http://www.foroswebgratis.com/tema-tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_recoleccion\\_de\\_datos-46285-314363.htm](http://www.foroswebgratis.com/tema-tecnicas_e_instrumentos_de_recoleccion_de_datos-46285-314363.htm)