PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO. SECTORES: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS. SUBSECTORES: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

GABRIELA ALEXANDRA PÉREZ BAQUERO

DIRECTOR: ING. LILIA TERÁN

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Lilia Terán

INFORMANTES:

Ing. René Tola

Ing. Mayra Beltrán

DEDICATORIA

Estos últimos cinco años han sido de lucha constante, de gratos momentos, de situaciones de éxito y angustias, de esfuerzo, perseverancia y muchos obstáculos que los he superado con ganas de cumplir con uno de mis objetivos más anhelados, culminar mi carrera; por ello, dedico este triunfo a quienes en todo momento me han llenado de amor y apoyo, y por sobre todo me brindaron su amistad.

A Dios por iluminarme el camino a seguir y por estar conmigo en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

A mi madre que está conmigo siempre presente en alma y espíritu llenándome de bendiciones… para ti mamita... mi primer triunfo profesional.

A mi padre que está conmigo en cuerpo y alma apoyándome en cada paso de mi vida y, quien para mi representa un digno ejemplo de trabajo y constancia, inspiración para ser una mejor persona y una excelente profesional y un apoyo incondicional para cada uno de sus hijos…Te quiero mucho y gracias.

A mis hermanos menores Erika y Daniel, para quienes es mi deber marcar el ejemplo e incentivarles a lograr las metas y objetivos que se hayan propuesto… Este triunfo lo comparto con ustedes.

A mis grandes amigos y amigas, que han formado parte esencial de mi vida universitaria que ahora está acabando… sin su apoyo y compañía estos cinco años no hubiesen sido lo mismo.

Especialmente a mi persona, pues me he esforzado por obtener cada uno de mis logros con sacrificio y constancia, los cuales me llenan desde ahora de momentos de satisfacción y éxito profesional.

Gaby Pérez

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación fue realizado bajo la supervisión de la Ing. Fabiola Jarrin J., Mgt. a quien me gustaría expresar mi más profundo agradecimiento, por hacer posible la realización de este estudio con cada uno de los estudiantes que formamos parte del segundo semillero de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FCAC) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

A mis padres que me han brindado su apoyo incondicional y a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo, dedicación y esfuerzo para darme no solo una formación académica sino también una formación humanista y espiritual. Este triunfo es suyo y para ustedes es todo mi agradecimiento.

Para mis hermanos Erika y Daniel, para que continúen superándose, y para toda mi familia, en especial a mi abuelito.

Este trabajo es una pequeña muestra de agradecimiento por la educación que me han brindado, esperando que mis hermanos aprendan algo de él, que les sirva como ejemplo para seguir adelante con sus proyectos de vida.

A la PUCE, en especial a la FCAC y cada uno de sus docentes, quienes hicieron posible el desarrollo de este trabajo de investigación y gracias a quienes he adquirido experiencia profesional en estos cinco años de carrera.

A todos mis amigos, amigas y todas aquellas personas que han sido importantes para mí durante estos años de vida universitaria.

Gracias a Dios por estar siempre presente en cada una de mis acciones.

Gracias a todos y cada uno de los que lean y han leído este trabajo porque, por ese simple hecho, ya forman parte de él.

Gaby Pérez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 3

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS, 3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 4
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 4
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 5
1.4.1 Objetivo General, 5
1.4.2 Objetivos Específicos, 5
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 6
1.5.1 Importancia del Proyecto, 7
1.5.2 Justificación Teórica, 11
1.5.3 Justificación Metodológica, 13
1.5.4 Justificación Práctica, 14
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 15
1.7 MARCO DE REFERENCIA, 18
1.7.1 Marco Teórico, 18

2 MARCO METODOLÓGICO, 25

2.1 METODOLOGÍA, 25
2.1.1 Tipo de Investigación, 25
2.1.2 Método de Investigación, 26
2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 28
2.1.3.1 Fuente Primaria, 29
2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 30
2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 30
2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información, 31
2.1.5 Método Estadístico, 31
2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 35

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 36

3.1 ENTORNO GLOBAL, 36
3.1.1 Entorno General, 36
3.1.1.1 Globalización, 37
3.1.1.2 Tecnología, 41
3.1.1.3 Economía, 43
3.1.1.4 Política y Legislación, 47
3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 55
3.1.1.6 Cultura, 57
3.1.1.7 Diversidad Laboral, 58

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 61
3.1.2.1 Competidores, 61
3.1.2.2 Nuevos Participantes, 62
3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 63
3.1.2.4 Clientes, 64
3.1.2.5 Proveedores, 66
3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 67
3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIIU, 67
3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR Y SU DIVISIÓN, 73
3.3.1 Reseña Histórica, 74
3.3.2 Características y Productos del Subsector, 77
3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local, 78
3.3.4 Desventajas en el Contexto Local, 79
3.3.5 Recurso Humano, 81
3.3.6 Presencia del Marketing, 82
3.3.7 Proveedores y Clientes, 83
3.3.8 Tipos de Financiamiento, 86
3.3.9 Alcance Comercial, 88
3.3.10 Comparación con el Enfoque Global, 90
3.3.11 Responsabilidad Social, 92

4 HABILIDADES GERENCIALES, 95

4.1 ROL DE UN GERENTE, 95
4.1.1 Niveles Gerenciales, 95
4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYME's, 95
4.1.1.2 Niveles Gerenciales de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693, 96
4.1.2 Funciones del Gerente General, 97
4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYME´s, 99
4.1.2.2 Funciones del Gerente General de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693, 100
4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 101
4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME's, 101
4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693, 103
4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 104
4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 104
4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 108
4.2.3 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad, 111
4.2.4 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 111
4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 113

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein, 113
4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo, 114
4.3.3 Habilidades Propuestas, 114

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS; SUBSECTORES: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693 DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 117

5.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA, 119
5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 128
5.3 ANÁLISIS DE LAS 10 SUB HABILIDADES MÁS REPRESENTATIVAS IDENTIFICADAS EN EL SECTOR, 130
5.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 144
5.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 148
5.6 LISTADO DE HABILIDADES MENOS REPRESENTATIVAS EN LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 163

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 169

6.1 CONCLUSIONES, 169
6.2 RECOMENDACIONES, 172

BIBLIOGRAFÍA, 175

ANEXOS, 178

ANEXO 1: GLOSARIO DE TÉRMINOS, 179

RESUMEN EJECUTIVO

El psicólogo suizo Edgar Schein propone una teoría en cuanto a las destrezas que se requiere tener para desempeñar un cargo gerencial exitoso. La teoría se enfoca en que los gerentes deben desarrollar 4 habilidades principales y dentro de cada una de estas 10 sub habilidades, para asegurar resultados orientados al logro de objetivos que hagan crecer a las empresas y les preparen para ser competitivas en el mercado. Es así que, con el fin de apoyar al crecimiento y proponer mejoras a la gestión actual de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en la ciudad de Quito, el grupo de estudiantes y docentes investigadores FALIMAR pertenecientes a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE)** decide realizar el presente trabajo de investigación con el objetivo de evaluar si en la realidad de las PYMES ecuatorianas, los gerentes poseen o no las habilidades gerenciales propuestas por Schein.

La investigación se realizó sobre la base de 22 empresas pequeñas y medianas bajo la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) de la Industria Manufacturera de Quito de los sectores: fabricación de productos de caucho y plástico y fabricación de otros productos minerales no metálicos (Subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 y 2693). La recolección de datos se hizo con encuestas de 80 preguntas de opción múltiple aplicadas a la muestra de estudio y, para la tabulación de información final se utilizó análisis estadísticos e interpretación de datos a través de la escala de Likert.

Como resultado de la investigación, se evidenció en la muestra de estudio la existencia bastante marcada de habilidades gerenciales propuestas por Schein, las cuales en su mayoría habían sido desarrolladas netamente por la experiencia que han tenido los gerentes en el ejercicio de sus funciones. Por esta razón, el presente trabajo de investigación será una herramienta básica para proponer e incentivar el afianzamiento e implementación de habilidades gerenciales propuestas desde un punto de vista científico, para mejorar la gestión de las PYMES.

INTRODUCCIÓN

El mundo al que se enfrentan actualmente las PYMES demanda que el ejercicio de la administración de empresas se realice de manera integral. Es decir, que las tareas que desarrollan los gerentes deben ser llevadas a cabo con excelencia para poder ser competitivos, utilizando la menor cantidad de recursos para incrementar la rentabilidad e implementar estrategias ganadoras que garanticen el crecimiento rápido y la presencia a largo plazo de los productos y las empresas en el mercado. Así también, además de la experiencia y el conocimiento que poseen los gerentes, es necesario que desarrollen habilidades para manejar relaciones internas y externas, que les permita manejar su grupo de trabajo y la relación con sus proveedores y clientes.

Así entonces, si una persona no posee el conocimiento técnico y habilidades integrales necesarias para gerenciar todo tipo de empresas, incluidas las PYMES, lo más seguro es que éstas vayan a la quiebra, perjudicando a la generación de plazas de trabajo principalmente.

Por esta razón, tomando como premisa la teoría propuesta por el psicólogo Edgar Schein sobre las habilidades gerenciales que necesita tener una persona para llevar a su empresa al éxito, la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, decidió realizar el presente trabajo de investigación con el fin de identificar las habilidades gerenciales en los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de los sectores: fabricación

de caucho y plástico y fabricación de otros productos minerales no metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 y 2693., y compararlas con las propuestas por Schein.

Para llevar a cabo la investigación, se tomó un universo de 663 empresas manufactureras clasificadas por su código CIIU por la Superintendencia de Compañías y dentro de esto se tomó la muestra de 23 empresas de los sectores: fabricación de caucho y plástico y fabricación de otros productos minerales no metálico; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 y 2693. La información fue recolectada mediante una encuesta de opción múltiple desarrollada por la PUCE, que fue aplicada a los gerentes de primer y segundo nivel que formaban parte de la muestra del estudio y, tabulada a través de la Escala de Likert.

Así, el resultado de este proyecto de investigación dirigido por la Ing. Fabiola Jarrín, Mgtr. y elaborado en conjunto por el grupo de docentes y estudiantes investigadores FALIMAR de la PUCE, permitió determinar cuáles habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein son las que predominan y cuáles son las que requieren más desarrollo dentro de los sectores de la industria manufacturera estudiados; esto contribuyó a conocer las necesidades actuales de capacitación y desarrollo profesional que requieren los gerentes de las PYMES para hacer que su empresa sea más competitiva, pueda crecer a mayor velocidad y se posicione fuertemente en el mercado.

Es importante mencionar como antecedente que este tipo de proyectos han sido desarrollados por pares de la Universidad en otros países como por ejemplo Colombia, por la Universidad Católica de ese país.

1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS

A inicios del siglo XX, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, la competencia se incrementa, la tecnología se impone, se dan cambios en los procesos productivos, y con ello emerge la necesidad de contar con gerentes que posean no solo conocimiento teórico sino también habilidades necesarias para que con responsabilidad interna y ante terceros lleven a la empresa al cambio, a la innovación, a mejorar la productividad en todas las operaciones, a una cultura organizacional diferente y a potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva.

De ahí que este estudio pretende identificar cuáles son las habilidades que dominan los gerentes de primer y segundo nivel de las PYMES de Industria Manufacturera de Quito de los sectores de fabricación de productos de caucho y plástico y fabricación de otros productos minerales no metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693., con el fin de compararlas con las habilidades gerenciales: motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales; que fueron propuestas por Edgar Schein.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades que deben poseer las personas que ocupan cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los sectores de fabricación de productos de caucho y plástico y fabricación de otros productos minerales no metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693., para mejorar su gestión y emprender un crecimiento progresivo local e internacional de las empresas que dirigen?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué tipo de habilidades gerenciales poseen los empresarios de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693. ?

- ¿Cuáles son las habilidades propuestas por Edgar Schein que predominan en el perfil de los ejecutivos que desempeñan cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693?

- ¿Cuáles son las habilidades no desarrolladas por los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los Sectores de Fabricación de

Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693?

- ¿Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista de Edgar Schein se acoplan al perfil de empresarios que desempeñan cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693, en caso de no ser así, es posible adaptarlas?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693., contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.[1]

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de la Ciudad de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693.

- Identificar las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de la

[1] Fabiola, JARRÍN. (2009). ***Esquema de Presentación de Proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.***

Ciudad de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693.

- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de la Ciudad de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693.

- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de la Ciudad de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693. [2]

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El Ecuador y el mundo dependen de empresas grandes, medianas y pequeñas que proveen bienes y servicios que satisfacen las necesidades de las personas. Estas organizaciones funcionan de acuerdo a las decisiones que toman las personas que las dirigen: los gerentes. Son ellos quienes se encargan directamente de llevar a una empresa por el camino del éxito o del fracaso inmediato, por esta razón es necesario que en todo momento los gerentes posean destrezas y habilidades necesarias para llevar a su empresa a consolidarse en el mercado y ser la mejor.

Así, teniendo en cuenta que en la ciudad de Quito el número de PYMES va creciendo paulatinamente año a año, y éstas constituyen grandes fuentes de trabajo e ingreso para la ciudad y el país, el presente trabajo de investigación está enfocado a identificar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos;

[2] Ibídem.

subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693., y compararlas con las Habilidades Gerenciales propuestas desde un punto de vista científico por el psicólogo Edgar Schein; para que de esta manera podamos analizar las debilidades o fortalezas de los perfiles gerenciales actuales y en el futuro poder proponer planes de mejora.

1.5.1 Importancia del Proyecto

Las PYMES tanto en el Ecuador como a nivel mundial constituyen organizaciones emprendedoras que tienen gran capacidad de generar empleo, adaptarse a cambios tecnológicos y buscar participación en mercados no solo locales sino también internacionales, aportando a la distribución de ingresos hacia las clases media y baja y fomentando el desarrollo económico de los países en donde éstas se desenvuelven.

Es así que, a medida que el mundo de los negocios cambia y, sobre todo debido al dinamismo con el que funcionan las PYMES éstas requieren ser lideradas por personas capaces que posean habilidades gerenciales suficientes y acordes a las necesidades de administración que las empresas requieren para su manejo. Todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Por ello, este proyecto busca identificar las habilidades que tienen actualmente los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693, y compararlas con las propuestas por Edgar Schein.

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

A través del presente proyecto de investigación, se determinará si, los gerentes de las PYMES del sector de la Industria Manufacturera de Quito en los sectores de fabricación de productos de caucho y plástico y fabricación de otros productos minerales no metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693., que forman parte de la muestra escogida para el estudio, poseen o no las habilidades gerenciales que propone Edgar Schein en su teoría administrativa; de esta manera, se analizará cuáles son las que predominan, el nivel de desarrollo que éstas han tenido en cada uno de los gerentes participantes y que habilidades aparentemente no son aplicadas por los gerentes.

Por otro lado, para los gerentes analizados que no poseen las habilidades gerenciales propuestas por Schein, este trabajo de investigación sirve para incentivarlos a desarrollar estas habilidades y, demostrarles la importancia de poseer habilidades analíticas, interpersonales, emocionales y de valores en la ejecución de su trabajo diario, para mejorar la situación de las PYMES y llevarlas a convertirse en grandes empresas sólidas en el mercado.

- **Impacto científico**

La importancia científica de este proyecto consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad

> motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMEs en la industria de Quito.[3]

La investigación realizada en la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693, ayudó a identificar las habilidades sobresalientes que poseen los gerentes de primero y segundo nivel de la muestra analizada, lo cual hace que este trabajo de investigación se convierta en fuente de consulta o actúe como base para desarrollar investigaciones posteriores similares.

- **Impacto educativo**

> Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar. Es importante que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables cuente con elementos válidos, a partir de investigaciones, para ofrecer al capital humano de las PYMEs proyectos educativos más eficientes y eficaces para el logro de sus objetivos con un eje transversal de responsabilidad social, característica de la PUCE.
>
> Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMES y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.[4]

Como parte de los resultados de este trabajo de investigación se pudo determinar cuáles habilidades y destrezas no poseían los gerentes de las

[3] Ibídem.
[4] Ibídem.

PYMES, por lo tanto este proyecto constituirá respaldo escrito para que Universidades, profesionales, emprendedores y empresas, incluidas las participantes de la investigación, cuenten con bases sustentables que les permita desarrollar o buscar gerentes que dominen las habilidades emocionales, interpersonales, analíticas y de valores propuestas por Schein para hacer que las PYMES sigan creciendo en mercados nacionales y extranjeros.

- **Impacto cultural**

"Aportar al desarrollo de la cultura investigativa necesaria para la formación académica de la FCAC de la PUCE"[5]

Este proyecto servirá de incentivo para cambiar el patrón actual de desempeño y ejecución de actividades, tanto de las personas que ya tienen cargos gerenciales, como también de aquellas que se están preparando para tenerlos, como es el caso de los estudiantes de Universidades.

Esta investigación fomentará la creación de una cultura que empiece desde las aulas y sea sustentable en el tiempo para que los gerentes dominen habilidades emocionales, interpersonales, analíticas y de valores para alcanzar el éxito profesional a través de las PYMES que lideran actualmente y las futuras.

[5] Ibídem.

Por ello, es importante analizar y comenzar a difundir los resultados de este tipo de investigaciones que afectan no solo a una muestra de investigación de un sector de la industria, sino que es la realidad de muchas empresas en el Ecuador, con el fin de fortalecer su gestión y hacerlas crecer.

- **Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).**

> El estudio sirve como una referencia científica sobre la cual se pueden basar, las diferentes entidades catalogadas como PYMES, para potencializar habilidades necesarias en el desempeño del cargo de un Gerente. Será un aporte para el desarrollo competitivo de la Mediana y Pequeña Industria de la ciudad de Quito.[6]

El presente trabajo de investigación tiene la responsabilidad social de apoyar al fortalecimiento, crecimiento y mejoramiento de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693., lo cual contribuirá a la generación de más plazas de empleo y por ende mayor dinamismo en la economía del país combatiendo los índices de desempleo y pobreza.

1.5.2 Justificación Teórica

Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, existen alrededor de 15.000 PYMEs según los datos tomados de la CAPEIPI en el año 2006. Estas

[6] Ibídem.

> significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMEs y de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente búsqueda, cambio responsable y eficiente.
>
> Al igual que las estructuras organizativas cambian así también ha ido cambiando el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer; Edgar Schein (1996) propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El interés de esta investigación será contrastar los hallazgos con este fundamento teórico.
>
> Estudios sobre las PYMEs en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de la PYMEs en cuanto a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein. Nadie pone en duda que las PYMES crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y que son el motor de las grandes empresas, por tanto aún más importante es aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que está tras la denominación de "Gerente.[7]
>
> Más del 90% de empresas en la región corresponden al sector de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES), lo cual nos da una lectura que el trabajo por incentivar el desarrollo sostenible de la sociedad y negocios éticos debe concentrarse justamente en ellas".[8]

Por esta razón, con el fin de mejorar la gestión de las PYMES a través de sus líderes, este proyecto de investigación busca tener información real que permita identificar las habilidades gerenciales que existen en las empresas pequeñas y medianas de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693, para compararlas con las habilidades propuestas por Schein en su teoría administrativa. Una vez identificadas las habilidades existentes en la muestra de investigación, se determinó cuáles de ellas están más desarrolladas y cuáles requieren de mayor atención.

---

[7] Ibídem.

[8] ECUADOR. DIARIO HOY. (01/Julio/2009). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/PYMES-responsables-355876.htm]. ***PYMES responsables.*** Consulta: 12/10/09 14:08.

1.5.3 Justificación Metodológica

> Este estudio corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito en los sectores de fabricación de productos de caucho y plástico y fabricación de otros productos minerales no metálicos, de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, distribuidas según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.[9]

Como se mencionó anteriormente, el universo de empresas al que se aplicaría el estudio estaba plenamente identificado, sin embargo, internamente la investigación debía dirigirse a gerentes de primer y segundo nivel, dependiendo de la estructura organizativa de la empresa, sobre las cuales no poseíamos información respecto a la cantidad de gerentes que existían, es por esta razón que se decidió emplear un estudio exploratorio, a través de visitas empresariales en donde se aplicó instrumentos de medición como la encuesta y la observación, que permitieron dimensionar la población a la que el estudio estaba dirigido y así obtener datos realistas.

La aplicación tanto del tipo de investigación como de los instrumentos de medición y recolección de datos, se debe principalmente a los resultados que se esperaba obtener con el proyecto, sin embargo, es importante mencionar que durante el desarrollo del trabajo de campo, existieron limitaciones respecto a la flexibilidad de horarios de los gerentes para realizar visitas empresariales y resistencia a la aplicación de los métodos de investigación propuestos por el

[9] Ibídem.

estudio. Sin embargo, a pesar de ello, se logró obtener información precisa y confiable de la muestra de investigación.

1.5.4 Justificación Práctica

> Influye en alto grado y de forma netamente positiva en cada uno de los participantes de la investigación, entre ellos: la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FCAC), sus estudiantes y docentes, los gerentes de las PYMES del sector manufacturero de Quito y la sociedad en general.
>
> El formar parte de un semillero de investigación cuyo objetivo es aportar con resultados tangibles a mediano y largo plazo en el mejoramiento y desarrollo de las PYMES del sector manufacturero de Quito, constituye una experiencia valiosa para los estudiantes no solo por el hecho de que el estudio complementa, de manera práctica, la formación teórica recibida durante los años de carrera, sino también porque el proyecto permitirá conocer las habilidades que cada uno de los estudiantes tendrá que desarrollar para que a corto o largo plazo puedan ocupar cargos de gerencia en sus propias empresas y sean competitivos en el mercado.
>
> Así también, el proyecto permite el desarrollo de los docentes en el ámbito investigativo, al convertirlos en creadores de conocimiento, mediante la aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.[10]

Sirve para que la FCAC incursione en el área de investigación y desarrollo con el fin de que ésta pueda identificar las nuevas necesidades de capacitación y aprendizaje que demanda el mercado de empresarios actual, el cual, está influenciado de manera significativa por las ganas de ser competentes, exitosos y multifacéticos; de esta manera, la FCAC podrá implementar planes de maestrías o postgrados que satisfagan las aspiraciones de los empresarios en el área académica y laboral mejorando su eficiencia y productividad.

[10] Ibídem.

Finalmente, desde el punto de vista de los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito y de la sociedad en general, al desarrollar este proyecto se identificaron las debilidades y habilidades gerenciales que poseen las personas que desempeñan altos cargos en las pequeñas y medianas empresas, lo que permite compararlas con la realidad de otros sectores de la economía, buscando la manera de que el sector estudiado sea más productivo y pueda influir en el incremento de su productividad, expansión a nuevos mercados y creación de más plazas de trabajo.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio contempla un universo de 663 empresas categorizadas por la Superintendencia de Compañías como PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en su ranking del año 2008. El universo se distribuyó entre los estudiantes que formamos parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

Los sectores industriales a los cuales hace referencia esta investigación son: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693. Los cuales incluyen industrias dedicadas a: la fabricación de productos de cerámica no refractarias para uso estructural, la fabricación de productos de cerámica no refractarias para uso no estructural, la fabricación de productos de plástico parte A y parte B y la fabricación de vidrio y productos de vidrio. Las PYMES que formaron parte de la muestra de este trabajo de investigación son las siguientes:

Cuadro 1: PYMES activas de la Industria Manufacturera de Quito por CIIU por sector y subsector.

PYMES ACTIVAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO
SECTORES: FABRICACIÓN DE CAUCHO Y PLÁSTICO Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS
SUBSECTORES: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693

No.	EMPRESA	CIUDAD	DIRECCION	CIIU	TAMAÑO	SECTOR MANUFACTURERO	SUB SECTOR
1	CRISETSA CIA. LTDA.	QUITO	Los Eucaliptos E2-63 y Av. 10 de Agosto	D2610.0.00	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	FABRICACIÓN DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO
2	TECNIVIDRIO 2000 S.A.	QUITO	Pana Norte Km 8,5	D2610.0.01	MEDIANA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	FABRICACIÓN DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO
3	DECORALGLASS CIA. LTDA.	QUITO	Nuñez de Vela Lote 7 y Unión Nacional de Periodistas	D2610.1.02	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	FABRICACIÓN DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO
4	FIBERGLASS INDUSTRIAL Y COMERCIAL CIA. LTDA.	QUITO	Av. Galo Plaza 8685 y R. Bustamante	D2610.2.00	MEDIANA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	FABRICACIÓN DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO
5	CERÁMICAS ARSILCO CIA. LTDA.	QUITO	Panamericana Sur Km 14,5	D2691.0.03	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CERÁMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL
6	ARTEPISO CIA. LTDA.	QUITO	Marqueza de Solanda 439 y César Mora Pareja.	D2693.0.02	MEDIANA	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CERÁMICA NO REFRACTARIAS PARA USO ESTRUCTURAL
7	CODI-EMPAQUES DEL ECUADOR CIA. LTDA.	QUITO	Fracisco García N71-56 y Enrique Guerrero Portilla	D2520.1.05	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
8	INDUSTRIA COMERCIAL PLÁSTICA MENDIETA CARRILLO CIA. LTDA.	QUITO	Nazacola Puento OE3-454 y Nazareth	D2520.1.05	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
9	INYECCIÓN Y SOPLADO DE PLÁSTICOS INSOPLAST S.A.	QUITO	Juan de Selis y José Andrade	D2520.1.05	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
10	PLASTICOS DE ECUADOR DECPLASTIC CIA. LTDA.	QUITO	Av. Córdova Galarza SN Paseo del Sol	D2520.1.05	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
11	PLASTINEC S.A. PLASTICOS INDUSTRIALES DEL ECUADOR	QUITO	Joaquín Mancheno E2-21 y Bartolomé Sánchez	D2520.1.05	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B

PYMES ACTIVAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO
SECTORES: FABRICACIÓN DE CAUCHO Y PLÁSTICO Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS
SUBSECTORES: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693

No.	EMPRESA	CIUDAD	DIRECCION	CIIU	TAMAÑO	SECTOR MANUFACTURERO	SUB SECTOR
12	SEINPACK CIA. LTDA	QUITO	Pasaje Ernesto Donoso 130 y Tabiazo	D2520.1.05	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
13	ENVASES ALIMENTICIOS PRIMAVERA ENVALPRI S.A.	QUITO	José Sanchez OE-341 y Octava Transversal	D2520.1.05	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
14	FLOREMPAQUE CIA. LTDA.	QUITO	Astudillo 384 y Fe y Alegría	D2520.1.05	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
15	INDUSTRIA PLASTICA S.A. INPLASA	QUITO	Sincholagua 575 y Maldonado	D2520.1.05	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
16	MOLDECUA S.A.	QUITO	Isaac Albeniz 391	D2520.1.05	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
17	RAFIATEX CIA. LTDA.	QUITO	Av. Juan de Selis OE1-25 y Vicente Duque	D2520.1.05	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
18	RHENANIA S.A.	QUITO	Av. Eloy Alfaro N67-108 y de los Arupos	D2520.1.05	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
19	SERYPLAS S.A.	QUITO	Av. Eloy Alfaro 60 y de los Arupos	D2520.1.05	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
20	ECUAVASOS CIA. LTDA.	QUITO	García Moreno Entrada a Llano Grande. Panamericana Norte km 13	D2520.1.08	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
21	MATRICERÍA INDUSTRIAL DEL PLÁSTICO MATRINPLAS CIA. LTDA.	QUITO	Francisco del Campo 66 y Alberto Einstein	D2520.1.08	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B
22	PLASTICOS DALMAU S.A.	QUITO	Av. De los tulipanes N68-91 y Av. Diego de Vásquez	D2520.1.08	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO; PARTE A Y PARTE B

Fuente: Base de datos proporcionada por la Ing. Fabiola Jarrín, directora del Proyecto de Investigación " Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito"
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

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

Edgar Schein ha tenido un gran impacto en lo que se relaciona con procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional a través del planteamiento de modelos y teorías encaminadas a producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y de la empresa, para alcanzar el desarrollo organizacional.

Al igual que otros importantes autores, Schein ha basado sus teorías de desarrollo organizacional en supuestos históricos sobre gerencia y dirección, los cuales sugieren que las empresas se rigen bajo uno de estos tres modelos:

a) El "Modelo racional – económico" que se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés económico que es un recurso manejado por las empresas para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros.

b) El "Modelo Social" que surge a partir de las limitaciones del "Modelo racional – económico" y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo.

c) El "Modelo de auto-realización" que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor

> alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades "rutiniza todo lo que es posible rutinizar" (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto.[11]

Para Edgar Schein estos tres modelos no fueron suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están o no suficientemente motivadas en una empresa. Estas teorías no se las puede aplicar por separado, considerando que la realidad de las personas que trabajan en las organizaciones no necesariamente se rigen a una de estas teorías todo el tiempo.

Schein sostiene que el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo porque carece de capacidad, fuerza y tiempo; así que tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades. Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar entre las partes involucradas, teniendo que dividir las funciones entre los participantes para cumplir los objetivos. Por lo tanto, las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.

Por lo tanto, analizando de manera compleja las diferentes situaciones que se pueden dar dentro de una organización que repercuten en la

[11] THE OD INSTITUTE. (03 de marzo 2010). [http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-mpresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html]. ***Autores y Consultores claves. Comportamiento y Desarrollo Organizacional.***

motivación de una persona, planteándose situaciones complejas en empresas complejas, Edgar Schein sugirió un modelo al que llamó “Modelo Complejo”

El “Modelo Complejo” de Edgar Schein hacía referencia a los siguientes puntos:

1. Según Edgar Schein en todas las empresas desde el momento en que un trabajador ingresa a un puesto de trabajo, nace el “contrato psicológico” entre el colaborador y el empleador.

   El contrato psicológico no está escrito ni normado por una ley, sin embargo es de vital importancia, puesto que engloba las expectativas que tiene el colaborador, el supervisor y la propia organización respecto de cada uno de los participantes en este proceso.

   Las expectativas del empleado están relacionadas con factores que incentivan su motivación para continuar en su lugar de trabajo, los cuales hacen referencia al ambiente laboral, su remuneración económica justa, los nuevos retos y su crecimiento profesional. Es así que, la violación al contrato psicológico del empleado puede ocasionar huelgas y la desmotivación del trabajador.

   Del otro lado, las expectativas que engloba el contrato psicológico de la organización hacen referencia a la lealtad de parte de su personal, el que sean reservados y discretos sobre aspectos vitales de la empresa

que impactan sobre los resultados económicos de la misma, entre otros.

De acuerdo a lo que menciona Schein en su modelo, para que el empleado sea productivo es necesario que su contrato psicológico sea correspondido directamente por los contratos psicológicos de todos los actores mencionados anteriormente, caso contrario, el empleado perderá su motivación por continuar trabajando en la organización.

Así también, se debe tener en cuenta que el contrato psicológico de cada persona cambia conforme las nuevas circunstancias y nuevos retos profesionales y personales que se planteen, por lo tanto es sumamente importante que su contrato psicológico sea renegociado permanentemente.

2. En el "modelo complejo" de Schein se menciona que el plan de carrera de los individuos debe estar perfectamente alineados con el planeamiento de los recursos humanos de la empresa. Y enfatiza la importancia que se debe dar a los "puntos clave en la transición" el momento de que un empleado pasa de un puesto de expertise profesional a un cargo gerencial, pues se requerirá de habilidades, competencias y destrezas nuevas que el empleado deberá desarrollar.

3. Otro factor que considera Schein muy importante es el "ancla de carrera" que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes que desarrolla un empleado, basándose en sus

experiencias vividas durante los primeros años en la empresa y que fueron interpretadas en una forma personal, y particular por él.

Esto quiere decir que, si un empleado está acostumbrado durante todos sus años en la empresa a ejercer cargos de experticie profesional, el momento de que sea promovido a un cargo gerencial, puede no alcanzar su máximo potencial, llegando a comparar su actividad anterior con la actual y, sintiéndose forzado por tener que ejercer un nuevo rol, se puede auto expulsar de la organización, debido a que en el día a día no están pasando las cosas que el empleado tiene en su cabeza o espera de una situación. De aquí la importancia de los "puntos claves en la transición" que se mencionó anteriormente.

4. Por otro lado, Schein menciona que es necesario el desarrollo de una cultura organizacional, a través de la actuación de un gerente líder que pueda manejar y desarrollar un cambio cultural necesario dentro de una empresa, para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo.

Este modelo de desarrollo organizacional complejo de Schein, se complementó con su teoría administrativa enfocada en las habilidades que debe tener una persona para desarrollar cargos gerenciales, en donde propone formas de enfrentar los problemas complejos a través de las habilidades gerenciales y llevar a la empresa al éxito integral.

Es así que, en base a dicha teoría propuesta por Schein en relación a las habilidades gerenciales se promueve realizar este trabajo de investigación enfocado a identificar las habilidades que tienen los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de los sectores: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693, y compararlas con la habilidades gerenciales propuestas por Schein desde un punto de vista científico.

- **Sector Manufacturero**

Por cuanto esta investigación está enfocada a los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, de los sectores: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691 Y 2693; a continuación se detalla el comportamiento del sector manufacturero en el Ecuador.

La Industria Manufacturera es la actividad económica en donde se ubican las empresas grandes, pequeñas y medianas que se dedican a la transformación de materias primas o productos semi elaborados, en diferentes bienes para el consumo de personas y empresas. El proceso de transformación puede ser manual o con la utilización de máquinas.

Los productos terminados pueden ser utilizados para la fabricación de otros productos más complejos, como electrodomésticos o automóviles,

por ello, dentro del sector manufacturero, se pueden mencionar 2 tipos de empresas que transforman materias primas en productos terminados:

- ***Empresas que producen bienes de consumo final:*** Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

- ***Empresas que producen bienes de producción:*** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las empresas de consumo final. Por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.[12]

La Industria Manufacturera está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo).[13]

[12] CIUDAD COLORADA. (27 de febrero 2010). [http://www.ciudadcolorada.com/empresas/concepto.php] ***Concepto de empresa.***

[13] MÉXICO. INEGI. (1 de Marzo de 2010). [http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/economia/manufacturera.asp]. ***Industria Manufacturera y de Fabricación, Economía y Finanzas.***

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

Esta investigación está dentro del campo de la investigación aplicada, la cual hace referencia a la utilización de los conocimientos en la práctica, para usarlos en provecho de la sociedad.

Este trabajo de investigación se realizó con las 22 PYMES detalladas en el punto 1.6 de este documento; se utilizó el método de investigación exploratoria, con el objetivo de tener una visión aproximada sobre la realidad de las PYMES y el desarrollo de habilidades gerenciales de quienes las dirigen. La investigación exploratoria nos permitió familiarizarnos de mejor manera con el tema de investigación. Como resultado, se pudo conocer más a detalle el problema que habíamos planteado, analizando la literatura de una manera minuciosa para recabar información y plantear a futuro nuevas hipótesis sobre el problema de investigación planteado.

La recolección de datos se hizo a través de la aplicación de encuestas, de acuerdo a la estructura jerárquica de las empresas, a los gerentes de primer, segundo y tercer nivel de cada una de las PYMES que formaban parte de la

muestra de investigación. Dicha encuesta contaba con 80 preguntas y 5 posibles respuestas, la cual fue diseñada por los docentes del grupo FALIMAR investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE. El formato de la encuesta fue diseñado de tal manera que los resultados pudieron ser tabulados a través de la escala de Likert.

2.1.2 Método de Investigación

Este estudio concreto es parte de una investigación aplicada de tipo inductivo-deductivo, procedimiento que nos ayudó a lograr el objetivo planteado.

El método inductivo-deductivo es aquel que se utiliza para:

> Buscar la solución de un problema científico decimos que estamos empleando 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.[14]

La población a estudiar fueron 22 PYMES y la muestra fueron 17 empresas, confiable para el análisis de resultados.

[14] CORREO DEL MAESTRO. (13 de mayo 2010). [http://www.correodelmaestro.com/anteriores/1999/febrero/3anteaula33.htm]. ***El método inductivo- Deductivo.***

En el proceso se encontraron ciertas limitaciones con las PYMES parte de la muestra de investigación, que no facilitaron la aplicación de las encuestas de este estudio, entre estas podemos mencionar:

Cuadro 2

EMPRESA	MOTIVO DE LA NO APLICACIÓN
CERÁMICAS ARSILCO CIA. LTDA.	NO HUBO INTERES EN PARTICIPAR DEL ESTUDIO
FIBERGLASS INDUSTRIAL Y COMERCIAL CIA. LTDA.	NO HUBO INTERES EN PARTICIPAR DEL ESTUDIO
INDUSTRIA COMERCIAL PLÁSTICA MENDIETA CARRILLO CIA. LTDA.	NO HUBO INTERES EN PARTICIPAR DEL ESTUDIO
RAFIATEX CIA. LTDA.	NO HUBO INTERES EN PARTICIPAR DEL ESTUDIO
PLÁSTICOS ECUADOR DECPLASTIC CIA. LTDA.	NO SE ENCONTRARON DATOS DE LA EMPRESA QUE MUESTREN QUE SE ENCONTRABA EN ACTIVIDAD

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Así también, cabe mencionar que, se presentó un caso en particular que dificultó ampliar la muestra de investigación y poder aplicar más encuestas a los gerentes de primer y segundo nivel, puesto que, las siguientes empresas son relacionadas y, su administración es la misma.

Cuadro 3

EMPRESA	LIMITACIÓN
INYECCIÓN Y SOPLADO DE PLÁSTCOS INSOPLAST	SON EMPRESAS RELACIONADAS Y TIENEN LA MISMA ADMINISTRACIÓN
RHENANIA S.A.	
SERYPLAS S.A.	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Adicionalmente, la autoevaluación también constituyó una limitación ya que las respuestas estaban sujetas a la veracidad o no del encuestado.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de recolección de información utilizadas en este estudio, fueron las siguientes:

Observación

Durante la investigación de campo se aplicó la técnica de la observación, en donde se pudo constatar algunas habilidades de los gerentes de primer y segundo nivel que fueron encuestados, por ejemplo, las habilidades analíticas se reflejaban en la manera de hablar, en la forma en que supieron manejar la entrevista y la aplicación de la encuesta planteada; así también las habilidades interpersonales se las podía evidenciar en la consideración o la imagen de él ante personas de menor rango en la empresa y la forma en que se dirigían a las personas que trabajaban directamente con ellos. Esta técnica de observación sirvió para constatar que exista coherencia entre las respuestas de la encuesta y la realidad.

Encuesta

Para recolectar la información se utilizó una encuesta diseñada por el grupo de docentes investigadores a cargo del macro proyecto de habilidades gerenciales, la cual fue colocada en la web para el fácil acceso de los encuestados.

La encuesta constó de 80 preguntas, 20 por cada habilidad, presentadas sin ningún orden en particular, con el fin de rescatar las habilidades más usadas por el encuestado a través de una autoevaluación.

La encuesta mencionada estuvo estructurada considerando la frecuencia de la Escala de Likert, en donde 5 es la puntuación más alta y representa un total acuerdo con la pregunta planteada y, 1 es la puntuación más baja que indica una respuesta en total desacuerdo.

Entrevista

En algunos casos, se utilizó la entrevista vía telefónica, la cual permitió explicar al encuestado los objetivos específicos de la investigación, tener un contacto directo con los gerentes y poder obtener mayor información de manera verbal, de la experiencia y gestión en su día a día.

2.1.3.1 Fuente Primaria

La muestra de investigación se tomó de un universo de 663 PYMES registradas de acuerdo al CIIU en la Superintendencia de Compañías.

Dicha muestra estuvo formada por las 22 empresas mencionadas en el punto: 1.6 Delimitación de la Investigación, de este estudio; las cuales pertenecen a los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693.

Los datos de la investigación fueron recolectados a través de las técnicas de recolección de información, antes mencionados; aplicando la metodología de investigación descrita en el punto 2.1.2. de este proyecto.

Los resultados de la investigación se compararon desde un punto de vista científico tomando como base la teoría propuesta por Edgar Schein, esto debido a que dicha teoría se considera como la más completa y, su psicólogo autor ha sido reconocido por su contribución en el campo del desarrollo organizacional.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias de este proyecto, constituyeron cada una de las fuentes bibliográficas consultadas respecto a las Habilidades Gerenciales desde el punto de vista de varios autores, así también, otras fuentes secundarias fueron los artículos de Internet consultados, las revistas de negocios, investigaciones y análisis o interpretación de otras fuentes primarias sobre el problema de investigación enfocado a las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Con la ayuda de la dirección de informática de la PUCE se logró administrar toda la información producto de la aplicación de las

encuestas; posteriormente, la dirección de informática entregó a cada alumno una base de datos en Excel con los resultados de las encuestas del sector que cada estudiante había sido asignado, para que ellos a su vez, analicen, interpreten y representen gráficamente dicha información. Adicionalmente, se utilizó el sistema estadístico “Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)” para la combinación de variables y presentación de gráficos.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información

Los datos obtenidos en las encuestas realizadas, fueron analizados en Excel, a través de tablas y gráficos dinámicos que permitían agrupar, interpretar y medir la información de todos los gerentes de los sectores asignados, de acuerdo a las variables definidas para este estudio.

El poder analizar la información por variables permitió identificar el tipo de habilidades que tenían los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de los sectores estudiados, de acuerdo a su experiencia laboral, el nivel jerárquico, edad, género, entre otras; y, relacionarlas con las habilidades propuestas por Schein.

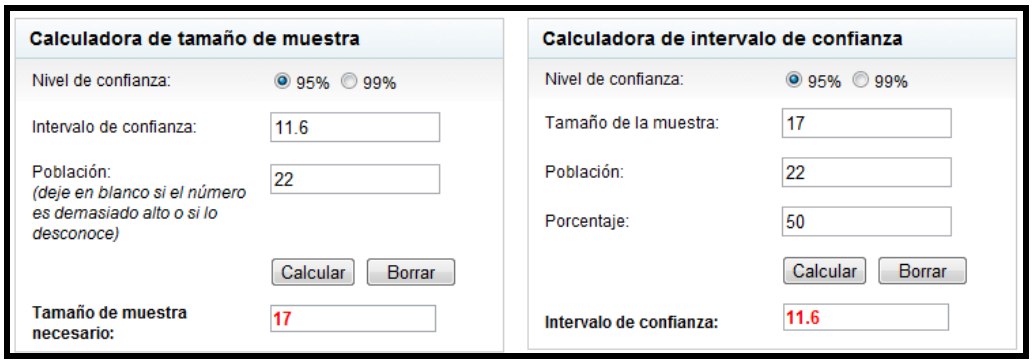
2.1.5 Método Estadístico

En primer lugar, se determinó el tamaño de la muestra de investigación, considerando como población a las 22 PYMES asignadas para el estudio, de

las cuales se excluyeron las 5 empresas que fueron consideradas parte de la limitación explicada en el punto 2.1.2 de este proyecto.

Posteriormente, se procedió a probar la confiabilidad del tamaño de la muestra una vez excluidas las limitantes. Con la ayuda del internet se utilizó una calculadora de muestras estadísticas colgada en la web[15], la cual arrojó los siguientes resultados:

Gráfico 1



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Terminología de tamaño de muestra

- **Nivel de confianza**

  El nivel de confianza le dice cuán "seguro" puede estar de que su población seleccione cierta respuesta.

- **Intervalo de confianza**

  El intervalo de confianza es el rango +/- que se suma a la respuesta que usted recibe de su muestra para proporcionar un rango de porcentaje que describa con precisión la respuesta probable de la población.

[15] Recursos de Investigación de mercado a pedido. (25 enero 2010). http://es.gmi-mr.com/resources/sample-size-calculator.php.

- **Población**

  Cuanto mayor sea la muestra en comparación con la población total, tanto más precisas serán las respuestas. Sin embargo, si la población es muy grande o se desconoce, puede dejar este dato en blanco, ya que en términos matemáticos las diferencias son estadísticamente mínimas.

Terminología de nivel de confianza

- **Tamaño de muestra**

  El tamaño de muestra es el fragmento de personas más grande dentro de una población que usted ha elegido para la encuesta. Cuanto mayor sea la muestra en comparación con la población total, tanto más precisas serán las respuestas.

- **Porcentaje**

  Es el porcentaje de su muestra que respondió de una forma específica. Fundamentalmente puede tener más confianza en las respuestas extremas que en las respuestas intermedias. Manténgalo en el 50% para obtener el intervalo de confianza más útil.[16]

Como se puede evidenciar en el cuadro anterior, el tamaño de la muestra escogida de 17 empresas es totalmente confiable para aplicar las encuestas del estudio.

Posteriormente, se aplicó las siguientes etapas como parte del método estadístico:

1. *Recolección de datos: encuestas, cuestionarios, observación*

La aplicación de los diferentes métodos de investigación propuestos, permitió identificar de manera más detallada, la situación que se deseaba investigar, así como las características de los gerentes de primero, segundo y

[16] Ibídem.

tercer nivel de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores sobre los cuales se realizó el estudio.

2. *Tabulación y agrupamiento de datos, representaciones gráficas*

Los datos recopilados, como se mencionó anteriormente, fueron procesados a través de sistemas de software provistos por la PUCE, con el fin de asegurar la calidad de los resultados y optimizar tiempo.

Con los resultados obtenidos producto de la medición de los datos recopilados, se realizaron tablas y gráficos dinámicos que permitieron una interpretación simple y rápida de los hechos y además, condujeron a la elección de los métodos más adecuados para el análisis de los datos.

3. *Análisis e interpretación de la información tabulada.*

En esta etapa, comenzó la elaboración matemática y medición de los datos, se utilizó los parámetros establecidos según la escala de Likert y, posteriormente se analizó la dispersión de los datos con respecto a lo establecido en dicha metodología; esto con el fin de contar con información expresada en forma cuantitativa que permitió analizar la presencia de habilidades gerenciales en el grupo objeto de investigación, no solo a nivel general sino por variables como edad, profesión, experiencia, entre otras.

4. *Conclusiones y Recomendaciones*

Aplicando el método inductivo, pudimos concluir si, la población de gerentes de primer, segundo y tercer nivel de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores Investigados, poseían o no las habilidades gerenciales propuestas por Schein.

Los resultados de la investigación permitieron alcanzar los objetivos específicos planteados en este estudio.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693.

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

Las PYMES son las empresas que más fácil se adaptan al cambio ante cualquier factor del mercado. Detrás de las PYMES están las ideas de personas emprendedoras y trabajadores que decidieron formar su empresa, aportar a la economía del país y hasta generar empleo.

Los emprendedores se convierten en gerentes que trabajan día a día por hacer que las PYMES sean empresas eficientes y puedan salir a competir en mercados internacionales. De ahí la importancia de que las empresas tengan sus objetivos y estrategias claras y que los gerentes apoyen el cumplimiento de las metas para poder expandir su mercado. Sin embargo, también es indispensable la ayuda del gobierno para fomentar la inversión y el crecimiento del sector manufacturero de Quito, ya que al favorecer al sector con políticas económicas e incentivos tributarios, estas podrán llegar a ser buenos competidores a nivel mundial.

3.1.1.1 Globalización

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, eliminando las fronteras y estableciendo tratados de libre comercio.

Este fenómeno se caracteriza por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a escala mundial, lo cual provoca que el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de la sociedad de consumo sea cada vez mayor.[17]

De acuerdo a varios autores, la Globalización hace que el mundo se interrelacione en todos los aspectos, lo cual demanda que las empresas que intervienen en los mercados sean muchos más competitivas, rentables y productivas y que busquen crecer y expandirse a nivel mundial.

Sin embargo, el crecimiento y expansión de las compañías depende de su tamaño, puesto que, las grandes empresas al contar con mayor capital

[17] WIKIPEDIA. (24 de abril 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Globalización]. ***Globalización.***

para inversión pueden incursionar en mercados diferentes a los locales; situación que no sucede con las Pequeñas y Medianas empresas PYMES, las cuales tienen acceso limitado al crédito y la inversión, lo que no les permite el crecimiento a otros mercados por lo menos a corto y mediano plazo.

Se debe considerar que la Globalización implica el incremento del comercio internacional, la creación de bloques económicos y la diversificación de procesos y riesgos, por lo que las PYMES se encuentran en la necesidad de adaptarse a los mismos, a fin de contar con las herramientas necesarias para poder competir en mercados internacionales diferentes a su mercado objetivo.

Es por esto que, estudios realizados sobre la globalización y su impacto en las PYMES, aseguran que éstas deben realizar las siguientes acciones para que puedan crecer internacionalmente:

- Estar atentos a la acción de los competidores, ya que comúnmente participan en mercados que no son monopólicos.
- Adaptarse a los cambios de tecnología, a la que muchas veces no puede acceder y en la que otras tantas no desea invertir.
- Contar con el apoyo oficial necesario: El empresario de las PYMES sin las características adecuadas (tecnología, crédito y mentalidad competitiva), se encuentra mal preparado para enfrentar el desafío de la globalización. El conjunto de informaciones que sirven para adecuarse a esta nueva situación es escasa o no existe.[18]

[18] EXPORTA PYMES. (27 enero 2010). [http://www.exportaPYMES.com/modules.php?name=News&file=print&sid=221]. ***Exporta PYMES.***

El problema de las PYMES, según aseguran los estudios, no es un problema de adaptación sino de transformación. Los inconvenientes con los que se enfrentan en la apertura económica de los procesos de globalización son:

- Dificultad en la búsqueda de otros mercados.
- Reducida flexibilidad para realizar procesos de innovación y modificaciones tecno-organizativas de importancia.
- Falta de iniciativa para asociarse con otras empresas ya sea constituyendo consorcios, joint-ventures, etc.
- La organización de la empresa (en gran mayoría de carácter familiar con esquemas rígidos y tradicionales).
- El tamaño de la planta.
- Bajo nivel de inversión.
- Escaso financiamiento bancario.

Las PYMES en el Mercosur

> El aumento del flujo del comercio internacional y el avance de los procesos de integración entre los países son dos factores de importancia que caracterizan la actual realidad histórica mundial. Con este avance de la globalización, se ha puesto de manifiesto, un crecimiento significativo en las importaciones y exportaciones, si bien no se ha logrado todavía un punto óptimo. Este repunte no se limita, como en el pasado, solamente a productos primarios sino que el rubro de mayor crecimiento ha sido el de productos manufacturados. El advenimiento del Mercosur conformó un espacio comercial donde empresas, productores y comerciantes, encontraron nuevas formas de negociación y nuevas posibilidades de comercializar sus productos. La modernización y aumento de tecnología, tan avanzada en muchas de las grandes empresas, es apenas incipiente en las PYMES, por falta de garantías y del consiguiente y limitado acceso al capital que poseen las mismas.[19]

[19] Ibídem.

Las condiciones y requerimientos que han facilitado el hecho de que en algunos países las PYMES hayan podido incursionar con éxito en otros mercados son entre otros:

- Apoyo Oficial.
- Ayuda de los organismos del estado que respaldan sus actividades de desarrollo como las cámaras, organismos de promoción, asociaciones, etc.
- Disponibilidad de información.
- Publicidad comercial.
- Aprovechamiento de nuevas tecnologías.
- Agrupación de PYMES.
- Mejora de la competitividad.
- Buen asesoramiento contable y jurídico que respalde sus derechos con una información certera sobre la normativa vigente y las herramientas para desenvolverse con eficacia.[20]

En el Ecuador se está evidenciando el apoyo que está dando el gobierno para el crecimiento de las PYMES del sector industrial, por ejemplo durante estos últimos años, se ha puesto en marcha la aplicación de leyes enfocadas a disminuir la importación de productos terminados e incentivar al consumo de bienes locales, a través de las restricciones a las importaciones. En el año 2009, el gobierno promocionó la campaña "Mucho mejor si es hecho en Ecuador" que incita al consumidor a comprar bienes nacionales. Así también luego de décadas sin existir políticas industriales en el Ecuador, en el 2009 el actual Ministerio de

[20] Ibídem.

Industrias y Productividad (MIPRO) divulgó una política industrial a largo plazo, dirigida al mejoramiento de la condición de las PYMES en el Ecuador, la cual se detalla más adelante en el punto 3.1.1.4; así también el MIPRO en el año 2011 ha dado inicio a planes de largo plazo[21] que buscan apoyar el desarrollo de las PYMES enfocándose a mejorar la calidad del producto, la innovación tecnológica y la capacitación del talento humano.

3.1.1.2 Tecnología

Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer las necesidades de las personas.

La tecnología constituye una de las principales y más fuertes corrientes que impulsan la interrelación de mercados a través de la globalización, han sido a lo largo de toda la historia y son actualmente parte imprescindible de los procesos económicos productivos, es decir, de la fabricación e intercambio de bienes y servicios en el mercado.

Algunas de las ventajas que brinda la utilización de tecnología en los diferentes sectores de la industria, son las siguientes:

- ***En la Industria.-*** La producción de bienes requiere la recolección, fabricación o generación de todos sus insumos. La obtención de la materia prima inorgánica requiere las tecnologías mineras, la materia prima orgánica (alimentos, fibras textiles...) requiere de tecnologías agrícolas y ganaderas. Para obtener los productos finales la materia prima debe ser procesada en instalaciones industriales de muy variado tamaño y tipo, donde se ponen en juego toda clase de tecnologías, incluida la imprescindible generación de energía.

- ***En la prestación de servicios.-*** Los servicios personales requieren de las tecnologías para su buena prestación. Las ropas

[21] ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (17 de octubre 2011). [http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=386:proyecto-para-impulsar-la-innovacion-tecnologica-en-el-sector-productivo-industrial-del-pais&catid=114: programas-priorizados&Itemid=18]. ***Proyectos prioritarios 2011.***

de trabajo, los útiles, los edificios donde se trabaja, los medios de comunicación y registro de información son productos tecnológicos. Servicios esenciales como la provisión de agua potable, tecnologías sanitarias, electricidad, eliminación de residuos, barrido y limpieza de calles… no podrían brindarse sin el uso intensivo de múltiples tecnologías.

- ***En el Comercio.-*** El comercio moderno, medio principal de intercambio de mercancías (productos tecnológicos), no podría llevarse a cabo sin las tecnologías del transporte fluvial, marítimo, terrestre y aéreo. Estas tecnologías incluyen tanto los medios de transporte (barcos, automotores, aviones...), como también las vías de transporte y todas las instalaciones y servicios necesarios para su eficaz realización: puertos, grúas de carga y descarga, carreteras, puentes, aeródromos, radares, combustibles... El valor de los fletes, consecuencia directa de la eficiencia de las tecnologías de transporte usadas, ha sido desde tiempos remotos y sigue siendo hoy uno de los principales condicionantes del comercio.[22]

La tecnología beneficia tanto a productores como a consumidores de bienes y servicios. Para los productores la tecnología es el medio indispensable para obtener ingresos; mientras que, para los consumidores, ésta representa el poder obtener bienes y servicios de calidad, diseño e innovación superior a los que existían en el pasado.

Sin embargo, a pesar de que la tecnología aporta a que se creen bienes y servicios que influyen en el mejoramiento del estilo de vida de las personas, ésta puede afectar en ocasiones a sectores de la industria como el manufacturero al impulsar a que la mano de obra humana sea reemplazada por maquinaria, ocasionando que las plazas de trabajo se disminuyan y se afecte a los empleados de las PYMES sobre todo.

[22] WIKIPEDIA. (24 de abril de 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa]. ***Tecnología.***

Las PYMES de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693, se dedican a actividades relacionadas con la fabricación de baldosas, losas, cerámica, artículos de porcelana, bolsas, sacos, botellas, tanques, vidrios, vajillas, fibras de vidrio, entre otras cosas. Lo cual obliga a que se utilice tecnología que ayude a optimizar recursos en cuanto al tiempo y el dinero y se produzcan artículos de excelente calidad que puedan mantenerse en el mercado nacional y entrar al internacional.

La maquinaria podrá reemplazar el trabajo manual de una persona, sin embargo, siempre necesitará del trabajo intelectual de ella para que pueda ser manejada, por eso, a pesar de que las PYMES de los sectores analizados cuentan con tecnología para su proceso de producción, también cuenta con mano de obra calificada para el manejo correcto de las máquinas.

3.1.1.3 Economía

El entorno del Ecuador se ve afectado por el cambio del modelo económico planteado por parte del Gobierno, el cual genera que las condiciones de mercado y la crisis internacional aquejen la economía mundial, ocasionando cambios en las tendencias de los principales indicadores macroeconómicos.

Según el BCE, la balanza comercial mantuvo una tendencia con superávit desde el año 2004, debido al constante aumento de las exportaciones petroleras, sin embargo, a partir del mes de septiembre del 2008 mostró un saldo negativo hasta el año 2009 con un valor de USD -332.38 millones. La disminución se dio por la recuperación de las exportaciones petroleras producto de la recuperación del precio del petróleo y la reducción de las importaciones debido a los aranceles que impuso el gobierno.

Las exportaciones ecuatorianas en el período 2009 alcanzaron los USD 13,762.27 millones, principalmente en productos primarios como petróleo, banano y plátano, café, cacao, camarón, atún, pescado y flores naturales, en cuanto a productos industrializados los más destacados fueron derivados del petróleo, manufacturas en metales y productos elaborados del mar.

La diferencia en la balanza de pagos durante el 2009 provocó un superávit en ésta. Sin embargo, las exportaciones ecuatorianas pueden disminuir si el Ecuador sale de la CAN o no establece acuerdos a largo plazo con países como Estados Unidos y la Unión Europea, que constituyen los principales mercados a los que el país exporta sus productos.

> La industria manufacturera en el Ecuador, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14% (marzo 2009).

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.[23]

De acuerdo a la Cámara de Industrias de Guayaquil, el Producto Interno Bruto por rama del sector industrial en el año 2008, fue el siguiente:

Cuadro 4: PIB por sector industrial 2008

Producto Interno Bruto por rama del Sector Industrial	2007 millones de dólares	2008 millones de dólares	Tasa de variación dólares de 2000	Estructura Porcentual
Alimentos y bebidas	2.045	2.273	4%	55%
Productos textiles	514	553	2%	14%
Productos de madera	497	571	7%	10%
Productos no metálicos	329	387	9%	7%
Papel y Productos de Papel	204	229	6%	4%
Fab. de químicos, caucho y plástico	285	331	10%	7%
Otros	209	241	9%	4%
PIB Industrial	**4.081**	**4.585**	**4,71%**	**100%**

Fuente: Cámara de Industrias de Guayaquil
Elaborado por: Cámara de Industrias de Guayaquil

Como se puede observar, los dos sectores de la industria en los que está enfocado este proyecto ocupan un lugar dentro de los 6 sectores más importantes de la industria en relación al PIB que cada uno aporta.

En el año 2008, los sectores analizados en este proyecto de investigación: sector de Fabricación de Productos Minerales no Metálicos y el sector de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico ocuparon el cuarto lugar en la generación de ingresos para el país dentro de la Industria

[23] ECUADOR. CAMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (13 de marzo 2010). [www.cig.org.ec/archivos/documentos/sector_alimentos_y_bebidas_web.pdf]. ***Análisis Sectorial: Alimentos y bebidas.***

Manufacturera, aportando con USD 387 millones y USD 331 millones de dólares respectivamente, lo cual representa el 7% del valor total del PIB industrial del Ecuador.[24]

Es importante tener en cuenta que, las PYMES son parte de la cadena de producción de grandes industrias y del país como tal, por lo tanto, las medidas económicas que se toman en el Ecuador y la realidad que se vive a nivel mundial, afectan directamente a la gestión de pequeñas y medianas empresas.

Por ejemplo, la crisis económica de Estados Unidos repercutió fuertemente en las economías de países latinoamericanos que están en vías de desarrollo, entre ellos, la del Ecuador. La crisis de la potencia más grande del mundo afectó al comercio a nivel mundial, provocando que los precios de las materias primas y bienes para el consumo se incrementen, lo cual afectó a las exportaciones del Ecuador y consecuentemente a las PYMES, que han logrado competir e introducirse en el mercado a nivel internacional.

Para el 2010, según el BCE uno de los sectores con mayor crecimiento en relación al PIB del Ecuador fue la Industria Manufacturera, lo cual comprueba la importancia de las PYMES en la economía del país.[25]

---

[24] Ibídem.

[25] SLIDE SHARE. (24 de mayo 2010). [http://www.slideshare.net/Joshuedaniel/evaluacion-de-la-situacion-actual-del-desarrollo-industrial-5600888]. ***Evaluación de la situación actual del desarrollo industrial.***

3.1.1.4 Política y Legislación

Política

Tomando en cuenta que desde hace décadas no había existido una política industrial que impulse el desarrollo de la Industria Manufacturera en el Ecuador, el Ministerio de Industrias y Competitividad en el 2009 elaboró una "Política Industrial 2008-2012" enfocada a las PYMES y MIPYMES, en donde se establecen principios, estrategias, planes de acción, programas, proyectos con el fin de iniciar una nueva etapa de industrialización acorde con los cambios políticos, sociales y económicos que vive el país actualmente.

La política industrial está encaminada a promover la generación de mayor valor agregado en los bienes y servicios que produce el sector industrial, crear puestos de trabajado de calidad, incorporar nuevas tecnologías, incentivar la inversión y, mejorar la competitividad para incrementar la demanda y preferencia interna de los productos nacionales sobre los importados.

La política industrial implementada por el Ministerio de Industrias y Competitividad tiene como objetivos lo siguientes:

- Apoyar a la generación de empleo.

- Promover el incremento de productividad y valor agregado.

- Impulsar el cuidado del medio ambiente.

- Apoyar al desarrollo de herramientas empresariales para incrementar la productividad.

- Impulsar políticas y programas para facilitar el acceso de las empresas al mercado y al crédito.

- Impulsar la calidad de los productos de las PYMES, MIPYMES y artesanías.

- Incentivar al crecimiento de nuevas industrias de exportación y promover la re estructuración de las empresas existentes con el fin de que puedan entrar a competir en mercados internacionales.

- Desarrollar políticas de comercio interior y exterior que dinamicen la producción nacional, aseguren la competencia leal, mejoren la competitividad y satisfagan las necesidades de los consumidores.

Los resultados de la implementación de esta Política Industrial desde el año 2009 se han reflejado en el crecimiento de las PYMES en el Ecuador, el incremento del PIB del Sector Industrial pasando de USD 3290,211 en el año 2009 a USD 3511,421 millones de dólares en el año 2010; la consciencia en el cuidado del medio ambiente promocionando el reciclaje, el incremento del volumen de crédito de la Industria Manufacturera, entre otras cosas.

A continuación se puede evidenciar la evolución de las PYMES de la Industria Manufacturera desde el 2009 por variables como el PIB y volumen de crédito del sector financiero privado.

Cuadro 5: PIB Industria Manufacturera

Fecha	PIB INDUS. MANUF.
2004	2519.338
2005	2752.169
2006	2946.239
2007	3090.781
2008	3341.096
2009	3290.211
2010	3511.421

Fuente: ECUADOR EN CIFRAS. (17 de octubre 2011). [http://www.ecuadorencifras.com./cifras-inec/pib.html #tpi=1]. ***PIB.***
Elaborado por: ECUADOR EN CIFRAS.

Cuadro 6: Indicadores Macroeconómicos. Volumen de crédito Industria Manufacturera sector financiero privado

	VOLUMEN DE CRÉDITO SISTEMA FINANCIERO PRIVADO Millones de USD				VARIACIÓN 2011 / 2010	
Actividad Económica	ene - feb 08	ene - feb 09	ene - feb 10	ene - feb 11	Variación absoluta Millones de USD	Variación %
Agropecuario	99,75	88,64	122,77	168,74	45,98	37,4%
Minas y Canteras	2,21	2,87	13,48	5,69	-7,79	-57,8%
Ind. Manufacturera	367,27	402,96	349,32	453,90	104,58	29,9%
Electricidad y agua	8,87	4,33	13,15	10,11	-3,05	-23,2%
Construcción	92,16	66,06	76,34	89,96	13,62	17,8%
Comercio	456,05	478,07	546,18	802,11	255,94	46,9%
Alojamiento y serv. de comida	24,33	28,09	15,12	27,95	12,83	84,8%
Transp. y almac.	40,16	30,76	36,59	55,13	18,54	50,7%
Act. Financieras y de Seguros	4,68	1,77	43,06	28,78	-14,28	-33,2%
Actividades Inmobiliarias	20,40	9,88	15,29	36,53	21,24	139,0%
Activ. Profesionales	21,98	26,04	24,43	29,79	5,36	21,9%
Adm. Pública	0,61	3,54	1,51	2,87	1,35	89,4%
Enseñanza	4,58	5,55	6,73	10,63	3,90	58,0%
Servicios sociales y de salud	3,27	3,51	9,40	16,18	6,78	72,1%
Entretenim. y otros servicios	29,62	35,02	20,03	31,97	11,94	59,6%
Hogares con servicio doméstico	22,64	16,27	1,41	3,99	2,58	183,4%
Correo, comun. e info.	40,53	80,10	35,22	9,02	-26,20	-74,4%
Total General	1.239,11	1.283,44	1.330,02	1.783,36	453,34	34,1%

Fuente: ECUADOR. MINISTERIO DE COORDINACIÓN DE LA POLÍTICA ECONÓMICA. (17 de octubre 2011). [http://mcpe.gob.ec/MCPE/documentos/bolindimac/2011/8.%20Marzo%202011.pdf]. ***Indicadores Macroeconómicos.***
Elaborado por: Ministerio de Coordinación de Política Económica.

Así también, es importante mencionar que el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador (MIPRO), en la actualidad se encuentra ejecutando los siguientes proyectos que han sido prioritarios en el 2011,

los cuales están encaminados al cumplimiento de objetivos de la Política Industrial del Ecuador 2008-2012:

1. Proyecto para el fomento de las Mipymes Ecuatorianas

   Mejorar la productividad y competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas de forma individual o asociadas entre sí que sean productoras de bienes o servicios con valor agregado, para que su producción sea de calidad y acceda a mercados nacionales e internacionales, fomentando la oferta exportable ecuatoriana a través de cooperaciones técnicas no reembolsables.

   Responsable: Subsecretaria de Mipymes y Artesanías

2. Proyecto para el desarrollo, generación e implementación de programas de mejora competitiva (PMC)

   Diseñar e implementar Programas de Mejoramiento Competitivo en las diferentes líneas de negocios manufactureros priorizados por el MCPEC en las siete regiones del País, para mejorar la competitividad y productividad de las empresas ecuatorianas.

   Responsable: Subsecretaria de Mipymes y Artesanías

3. Proyecto nacional de capacitación industrial especializada para el fortalecimiento y desarrollo del talento humano

   Desarrollar e implementar un programa de capacitación y formación integral a nivel nacional dirigido a fortalecer el capital humano de los sectores industriales priorizados, para una adecuada inserción laboral y mejora de la productividad media laboral.

   Responsable: Subsecretaria de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica

4. Proyecto para impulsar la innovación tecnológica en el sector productivo industrial del país

   Promover la productividad y competitividad del sector industrial, incorporando el conocimiento científico y tecnológico aplicado en los diferentes procesos productivos, enfocándose a establecer una cultura de mejoramiento continuo y sostenibilidad ambiental mediante el desarrollo y transferencia de tecnología.

   Responsable: Subsecretaria de Industrias, Productividad e Innovación Tecnológica[26]

[26] ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y PRODUCTIVIDAD. (17 de octubre 2011). [http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=386:proyecto-para-

Legislación

> La legislación es el conjunto de cuerpos legales o de leyes por las cuales se gobierna un Estado o una materia determinada. Las mismas se encuentran jerárquicamente sometidas a la Constitución Política de la República, que es la norma principal que dicta los preceptos básicos bajo las cuales se rige un estado de derecho. Las demás leyes deben estar en perfecta armonía con la Constitución ya que de no estarlo serían nulas sus disposiciones.[27]

Las PYMES, al igual que cualquier otra empresa, deben cumplir con las disposiciones legales en el Ecuador. La Legislación en el Ecuador se la realiza a través de la aplicación de normativas legales enfocadas a varios ámbitos como el tributario, siendo éste el más importante y de mayor aplicación; así como el societario, legal, laboral, penal, civil, mercantil, financiero, de la banca, entre otros. La jerarquización de las normas es la siguiente:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Tratados Internacionales
- Leyes Orgánicas
- Códigos
- Leyes
- Reglamentos
- Proyectos de Ley presentados ante la ASAMBLE NACIONAL

---

impulsar-la-innovacion-tecnologica-en-el-sector-productivo-industrial-del-pais&catid=114:programas-priorizados&Itemid=18]. ***Proyectos Prioritarios 2011.***

[27] DERECHO ECUADOR. (28 de abril 2010). [http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=432&id=4131&option=com_content&task=view]. ***Legislación.***

Considerando que, en el Ecuador, la legislación existente es realmente extensa; a continuación se detalla un resumen de las principales leyes que rigen al país y las cuales deben ser cumplidas por las PYMES:

Régimen Tributario

Las PYMES en la actualidad están regidas principalmente por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, en su Libro III. "DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN."

A continuación se describen los principales impuestos:

- **Impuesto a la Renta a Personas Naturales:** Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, y en general actividades económicas, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener dichas rentas**.**

- **Impuesto a la Renta a Empresas:** De acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 del 29 de diciembre del 2010, la tarifa del Impuesto a la Renta para sociedades se presenta en escala de la siguiente manera:

Cuadro 7: Tabla del Impuesto a la Renta

TARIFA DEL IMPUESTO	AÑO FISCAL
25%	2010
24%	2011
23%	2012
22%	2013 en adelante

Fuente: Suplemento del Registro Oficial No. 351 del 29 de diciembre del 2010. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Adicionalmente, en el Código mencionado, se establece los siguientes beneficios para las medianas empresas:

DISPOSICIONES REFORMATORIAS

SEGUNDA

2.3. Refórmese el artículo 10 de la siguiente manera

Incorpórese el siguiente numeral:

"17) Para el cálculo del impuesto a la renta, durante el plazo de 5 años, las Medianas empresas, tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en los siguientes rubros:

Capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica, que mejore la productividad, y que el beneficio no supere el 1% del valor de los gastos efectuados por conceptos de sueldos y salarios del año en que se aplique el beneficio;

Gastos en la mejora de la productividad a través de las siguientes actividades: asistencia técnica en desarrollo de productos mediante estudios y análisis de mercado y competitividad; asistencia tecnológica a través de contrataciones de servicios profesionales para diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, de diseño de empaques, de desarrollo de software especializado y otros servicios de desarrollo empresarial que serán especificados en el Reglamento de esta ley, y que el beneficio no superen el 1% de las ventas; y,

Gastos de viaje, estadía y promoción comercial para el acceso a mercados internacionales, tales como ruedas de negocios, participación en ferias internacionales, entre otros costos o gastos de similar naturaleza, y que el beneficio no supere el 50% del valor total de los costos y gastos destinados a la promoción y publicidad.[28]

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA):** La tarifa establecida para el pago de este Impuesto es del 12% y 0%; dependiendo de la naturaleza de la transferencia que se realiza, por ejemplo, por la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios se grava el 12% del IVA mientras que, por las exportaciones y prestación de servicios como el de la educación y salud se grava el 0% del IVA.

Régimen Laboral

- **Beneficios empleados:**

Décimo tercer sueldo: se paga en el mes de diciembre y equivale a la doceava parte de las remuneraciones percibidas en el año.

Décimo cuarto sueldo: corresponde al valor de una remuneración básica.

Los fondos de reserva: lo reciben los empleados que hayan cumplido más de un año laborando dentro de la misma empresa,

[28] CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. Disposiciones Generales. Publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 351 del 29 de diciembre del 2010.

corresponde al abono de una suma equivalente a un mes de sueldo o salario.

- **Jornada Laboral:** En el Ecuador corresponde a 40 horas de trabajo en la semana, y ocho horas de trabajo diarias

- **Remuneración mínima para el año 2010:** USD $ 264,00.

En la actualidad la industria ecuatoriana del plástico es uno de los sectores que más ingresos aporta al país, generando alrededor de 8500 plazas de empleo, contribuyendo al desarrollo de la sociedad; es importante mencionar que, debido al impulso del cuidado del medio ambiente que se ha generado en los últimos años, la tendencia de utilizar productos plásticos se puede ver afectada en un futuro, por ende, la cantidad de plazas de empleo podrán disminuir también, debido a la baja demanda. Por otro lado, la industria del vidrio actualmente está cogiendo nuevamente impulso debido a que sus productos son menos nocivos para el medio ambiente lo cual puede repercutir en un incremento de la demanda y en consecuencia las plazas de empleo también se incrementarían.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

Actualmente el Ecuador está negociando un Acuerdo Bilateral de Comercio con la Unión Europea.

Los Tratados Multilaterales vigentes en el Ecuador son los siguientes:

Cuadro 8: Tratados multilaterales del Ecuador

Tratados Multilaterales	
Tratado/Socio	**Fecha de Firma**
Miembro OMC	21-ene-96
Unión Aduanera	
Comunidad Andina	26-may-69
Tratados Marco	
Comunidad Andina-MERCOSUR (ACE* 59)	18-oct-04
Comunidad Andina-MERCOSUR (ACE 56)	06-dic-02
Tratados Preferenciales Parciales	
Comunidad Andina - Argentina (ACE 48)	29-jun-00
Comunidad Andina - Brasil (ACE 39)	12-ago-99
Cuba (ACE 46)	10-may-00
Chile (ACE 32)	20-dic-94
Mexico (ACE 29)	31-may-93
Paraguay	15-sep-94
Uruguay	01-may-94

*Acuerdos de Complementación Económica Fuente

Fuente: INVEST ECUADOR. (26 de abril 2010). [http://www.investecuador.ec/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=5&pid=3]. ***Invest Ecuador. Comercio Exterior.***

Elaborado por: SICE (ForeingTradeInformationSystem)

Está demostrado en muchos países que las PYMES contribuyen al desarrollo social y económico de una nación, son adaptables a las condiciones de mercado, reaccionan ante los cambios en la demanda e incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

La mayoría de las PYMES de la industria manufacturera de Quito de los sectores analizados, no han tenido la capacidad suficiente para salir a competir en mercados internacionales a través de la exportación de sus productos, toda vez que en algunos casos, los precios de éstos no están acorde a la demanda internacional, no son manufacturados apoyándose en tecnología de punta y no pasan por un proceso de aseguramiento de

calidad que cumpla estándares internacionales. De aquí nace la importancia de incentivar políticas, de tener el apoyo permanente del gobierno, incentivar la inversión y formar profesionales con habilidades y suficiente capacidad para plantear soluciones de raíz a los problemas que actualmente se evidencian en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.

3.1.1.6 Cultura

> Su ubicación en los Andes y al mismo tiempo en el Trópico, ha incidido para que la población ecuatoriana sea étnica y culturalmente rica en diversidad, así como para que las relaciones sociales sean muy complejas y heterogéneas.[29]

La cultura ecuatoriana es una mezcla de las influencias del conquistador español, con las tradiciones ancestrales de pueblos precolombinos. La población de Ecuador pertenece a muchas diferentes etnias, por tanto es muy diversa.

Los grupos étnicos más grandes son los Mestizos (aquellos de linaje mixto español y Amerindio) y constituyen el 65 % de la población.

Los amerindios cuentan aproximadamente con el 25% de la población. El Pentecostés (los Criollos), son los descendientes puros de colonos españoles, cuentan con el 7 % de la población ecuatoriana. Una pequeña minoría de ecuatorianos afro, incluyendo entre estos a los Mulatos y Zambos, constituye el resto.

La cultura refleja los datos demográficos del país en sí mismo, y es una amalgama rica de varias influencias. Como la ascendencia de la mayoría del mestizo, la cultura nacional es también una mezcla de herencias europeas y Amerindias, con varios elementos legados por los descendientes del esclavo africano. Además de la cultura nacional, muchas de las comunidades indígenas existentes también practican sus propias culturas autóctonas.

---

[29] ECUADOR. MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (28 de abril 2010). [http://www.quito.gov.ec/plan_bicentenario/socecu.htm]. ***La sociedad Ecuatoriana Quito hacia el Bicentenario.***

> El Castellano (español) es el idioma de uso oficial en la República del Ecuador. Sin embargo, existen otras lenguas y dialectos que son utilizados por los diversos grupos étnicos del país: como los Quichua Shimi, Awapit, Chapalachi, Tsafiqui, Paicoca, A'ingae, Huaotirio, Shuar-chichan, y Záparo. Dentro de estas lenguas, el quichua es el de mayor difusión. Se habla en los pueblos de la Sierra y en la Amazonia, en donde existen dos dialectos: el quichua del Napo y el del Pastaza.[30]

De manera general, el personal de las PYMES está compuesto por personas que han trabajado muchos años no solo en la industria manufacturera, sino también en las empresas del sector. La gente se caracteriza por ser trabajadora y, por haber demostrado durante largos años su excelente trabajo. En algunos casos, las personas más antiguas son quienes supervisan el trabajo de las nuevas personas que ingresan a las PYMES, garantizando la calidad que identifica a las empresas.

3.1.1.7 Diversidad Laboral

La realidad actual que enfrenta el Ecuador, está sujeta a profundas transformaciones, que fomentan cambios en la gestión de la sociedad en general y empresas u organizaciones que procuran alcanzar nuevos modelos y estilos de trabajo que las haga más competitivas y rentables.

La fuerza de trabajo de las empresas y organizaciones es cada vez más diversa. Ningún país escapa de esta tendencia de la globalización, como una nueva vía de generar oportunidades, pero que también pueden ser amenazas Es un hecho por tanto, que la diversidad ha asumido un

[30] INVEST ECUADOR. (28 de abril 2010). [http://www.investecuador.ec/index.php?module=Pagesetter &func=viewpub&tid=2&pid=3]. ***Por que invertir en Ecuador?***

protagonismo fundamental y clave en el siglo XXI, que se ha convirtiendo en el elemento más dinamizador y transformador de la sociedad y de la empresa.

La diversidad enmarca algunos aspectos como el género, cultura, raza, edad, orientación sexual, capacidades físicas diferentes, entre otros. Las variables demográficas más importantes son las que se refieren a género y edad. La incorporación de la mujer al mercado laboral es una realidad en cualquier país, aunque se haya producido a diferentes ritmos. Ahora podemos observar a muchas mujeres ocupando cargos importantes en las organizaciones; sin embargo, en la mayor parte de los casos, siguen recibiendo salarios más bajos y sus decisiones no llevan el mismo voto de confianza por parte de los colaboradores.

En cuanto a diversidad de raza, cultura, nacionalidad o religión es muy común, principalmente a causa de los movimientos migratorios, produciendo una mayor interacción entre las creencias y costumbres. Ecuador por ejemplo, cuenta con una inmensa diversidad de razas y culturas y tanto en empresas privadas o públicas, como en organizaciones de la sociedad civil, la incorporación de estos aspectos no ha sido muy adecuada. Generalmente se puede observar que en los lugares de trabajo no se incluye a colaboradores de razas diferentes, existen discriminaciones culturales, de edad e incluso de género. Y por otro lado, cabe mencionar la concientización sobre la importancia de incorporar a la vida social y laboral a personas con algún tipo de

minusvalía, lo que repercute de una forma directa y positiva en su integración social y desarrollo personal.

En equipos heterogéneos, las personas buscan relacionarse con personas similares y por consiguiente, los miembros menos integrados tienen mayor nivel de rotación; sin embargo, la búsqueda de fuentes de selección en lugares diversos; la creación de programas de inclusión adecuados para acoger a estos profesionales que se apartan del estereotipo clásico; y facilitar la armonización de la vida privada y laboral, pueden lograr el cambio de cultura deseado.[31]

La diversidad afianza el dinamismo de las PYMES y organizaciones, así como también a la generación de ideas innovadoras que junto con una excelente ejecución, aportarán a la competitividad y mejor rendimiento de las empresas.

De acuerdo al Informe emitido por el Ministerio de Industria y Competitividad, actual MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad), denominado "PANORAMA DE LA INDUSTRIA ECUATORIANA" publicado en el año 2008[32]; el empleo en el sector industrial ha crecido solo el 1% entre el 2000 y el 2006 y está concentrado en sectores manufactureros de baja tecnología. Las actividades que se basan en transformación de recursos naturales abarcan

[31] ECUADOR. DIARIO HOY. (01 de mayo 2010). [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/gestion-de-la-diversidad-383726.html]. ***Gestión de la diversidad.***

[32] ECUADOR. MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD. (2008). ***Panorama de la Industria Ecuatoriana.*** Dirección de Estadísticas y Estudios para la Industria. Quito-Ecuador.

más del 60% del empleo en el Ecuador, mientras que los sectores de media y alta tecnología tienen el 18% del empleo industrial.

En el mencionado informe se indica que el empleo del sector manufacturero representa el 11% de la cifra nacional total de empleo. El sector que más trabajo genera es el de Alimentos y Bebidas. Sin embargo, uno de los sectores estudiados en este proyecto de investigación: El sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos está entre los cinco sectores que más gasto en remuneraciones genera, sin estar dentro de la lista de las fuentes de empleo, lo que demuestra que las personas que trabajan en las PYMES de la Industria Manufacturera del sector de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico reciben una buena compensación por el desarrollo de su trabajo.

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

3.1.2.1 Competidores

La competencia que existe en la Industria del Plástico es bastante alta, debido a que en el Ecuador existen aproximadamente 94 empresas que se dedican a esta actividad económica y de ellas 20 se encuentran en la provincia de Pichincha en la ciudad de Quito.

Por ello, las PYMES que quieran sobresalir y mantenerse en el mercado, deben crear competencias tecnológicas en productos y procesos, los

cuales requieren de inversión fuerte o acceso a créditos para poder abastecerse de maquinaria que les permita adicionar un valor agregado a sus productos y sean más competitivos tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de las empresas de Quito cuya actividad está relacionada con la fabricación de artículos de plástico que tienen un porcentaje grande de participación en el mercado, considerando el aspecto anteriormente mencionado, podemos enumerar:

Cuadro 9: Empresas que producen plástico con mayor participación en el mercado

No.	EMPRESA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
1	Empaqplast S.A.	2,70%
2	Sigmaplast S.A.	1,60%
3	Envaplast Envases Plásticos del Ecuador S.A.	1,30%
4	Consorcio Industrial de Envases y Bebidas Induenvases S.A.	0,30%
5	Envases Alimenticios Primavera Envalpri S.A.	0,30%

Fuente: ECUADOR. ESCUELA POLITECNICA NACIONAL. (28 febrero 2011). [http://bibdigital.epn.edu.ec/ bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf]. ***Plan Estratégico.*** Biblioteca Digital. Plan estratégico[33]

Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

3.1.2.2 Nuevos Participantes

El proceso productivo de las empresas que se encuentran dentro del sector de fabricación de productos de caucho y plástico es simple, lo que ocasiona que no se generen barreras para la incursión de nuevas empresas competidoras.

33

De lo que se pudo constatar en la investigación, la única “barrera” de acceso que tendrían los competidores del sector manufacturero de fabricación de productos de plástico es la materia prima. Esto debido a que la mayor parte de materia prima se importa, por lo que representan altos costos para las empresas que incursionan en esta actividad.

Sin embargo, a pesar de ello, en los últimos años, el portafolio de empresas que ofrecen estos tipos de bienes ha crecido considerablemente, esto debido a que, en el Ecuador se le ha dado múltiples usos a los artículos de plástico que funcionan como accesorios para el hogar hasta como artículos de uso industrial, provocando de esta manera un incremento también en la demanda de productos.

Los productos de plástico más comunes que se comercializan en el Ecuador son: pallets de uso industrial, botellones de agua, estanterías, cajoneras, cajas, botellas con diferentes diseños y formas, empaques, tuberías, botas de seguridad industrial, juguetes, platos, vasos, envases para productos de cuidado personal, entre otros.

3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

> La era del plástico continúa pero ya están apareciendo sus sustitutos. Hay quienes definen el siglo XX como el siglo de los plásticos. La revolución tecnológica avanzó tomada de la mano de esta material, que fue y sigue siendo fundamental para fabricar artículos eléctricos, de la telefonía, de la industria automotriz, e incluso para la conquista del aire y del espacio.

> En la industria de la construcción, también se habla de que el siglo XX fue el siglo del hormigón, el acero y el vidrio. En los últimos 30 años, el desarrollo de la industria de la informática y las 3104telecomunicaciones, dependió en gran parte del silicio, material con el que se fabrican los microprocesadores, memorias, entre otros componentes. La investigación y desarrollo de nuevos materiales continúa sin cesar. Desde materiales ultra fuertes y livianos, pasando por nuevos aislantes, hasta nuevos semiconductores o sustitutos del plástico.[34]

El avance de la tecnología y la nueva responsabilidad por cuidar el medio ambiente han influido en la fabricación de productos sustitutos del plástico o del vidrio que sean más amigables con el ambiente y que cumplan funciones similares. En el Ecuador, esta tendencia todavía no es muy marcada; sin embargo, esta corriente que ya se maneja en algunas potencias mundiales no tardará en llegar al país, afectando la condición y posición de las PYMES dedicadas a la fabricación de artículos de caucho y plástico en el mercado.

3.1.2.4 Clientes

> Las exportaciones del sector industrial representan el 23% de las exportaciones totales del país, y el 46% de las exportaciones totales no petroleras.
>
> Las exportaciones del sector en el 2008 crecieron en valor 15% en relación al monto exportado en 2007, sin embargo, este crecimiento es inferior al registrado en los últimos tres años. En cuanto al volumen exportado, éste cayó 13% en relación al monto de 2007.
>
> Las exportaciones industriales no petroleras registraron en el 2008 un crecimiento en valor de 13%, pero en volumen cayeron 9%. Los productos más exportados son: productos del mar, vehículos y sus

[34] SUPLEMENTO CULTURAL. (02 de mayo 2010). [http://clave88cultural.blogspot.com/2008/04/el-adis-al-plstico.html]. ***¿El adiós al plástico?***

partes, extractos y aceites de vegetal, manufacturas de metales, jugos y conservas de frutas.[35]

Gráfico 2: Exportaciones de productos industriales 2005-2008



Fuente: Cámara de la Industria de Guayaquil
Elaborado por: Cámara de la Industria de Guayaquil

El sector estudiado de Fabricación de Caucho y Plástico en su totalidad representa anualmente el 8% del total de exportaciones. En el año 2007 se hicieron exportaciones por 195 millones, de los cuales el 47% correspondió a químicos, el 34% a plástico y el 19 % a caucho.

En el año 2000, la Comunidad Andina de Naciones (CAN) representó el más grande destino para las exportaciones de la Industria Manufacturera de Ecuador. Posteriormente, el crecimiento de las exportaciones hacia la Unión Europea lo ayudó a constituirse hasta la actualidad como el más importante lugar para realizar las exportaciones de Ecuador. Otro destino

[35] ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf.]. ***Sector Industrial.*** Consultado: 01/05/10.

no menos importante de nuestros productos nacionales son los Estados Unidos que ocupa el cuarto lugar.

3.1.2.5 Proveedores

Los Estados Unidos, Colombia y China son los países de donde más productos para la industria se importan. En el año 2007, la cantidad de importaciones sumadas de estos tres países representaron el 45% de las importaciones no petroleras. La Unión Europea y dentro de ella Alemania, España e Italia son otros abastecedores importantes para el Ecuador.

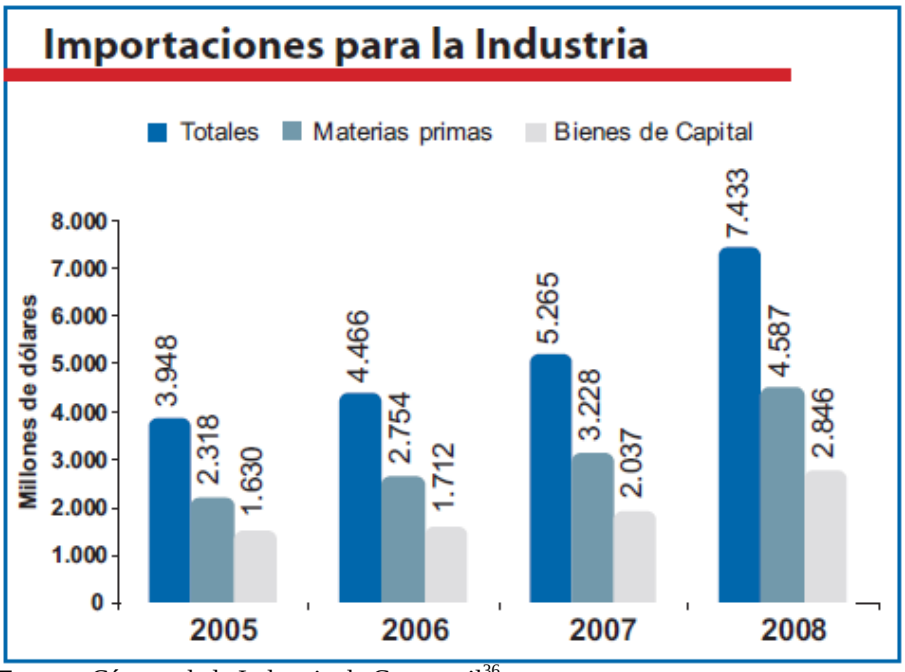
Las importaciones que se realizaron se dividen en:

- Materias primas y productos intermedios para la industria: productos mineros, químicos y farmacéuticos.
- Bienes de capital: maquinarias, otros equipos fijos y máquinas y aparatos de oficina, servicio y científicos.

Para el 2008, las importaciones totales para el sector industrial fueron 7.443 millones de dólares y registran un crecimiento de 41% en valor, pero en volumen solo crecen 5%.

Las importaciones industriales representan el 43% de las importaciones totales; y se distribuyen de la siguiente manera: 62% materias primas y 38% bienes de capital.

Gráfico 3: Importaciones para la Industria 2005-2008



Fuente: Cámara de la Industria de Guayaquil[36]
Elaborado por: Cámara de la Industria de Guayaquil

Las importaciones de materias primas para la industria crecieron en valor 42% pero en volumen únicamente 4%.[37]

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIIU

A continuación se detallan los sectores de la Industria Manufacturera en base a su clasificación CIIU (Código Industrial Internacional Uniforme), de acuerdo al Informe emitido por la Superintendencia de Compañías en el año 2008 “Clasificación CIIU 3”:

[36] Ibídem.
[37] Ibídem.

Cuadro 10: CIIU 3

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
D1511	PRODUCCIÓN DE CARNE Y DE PRODUCTOS CÁRNICOS.
D1512	ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.
D1513	ELABORACIÓN DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
D1514	ELABORACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL.
D1520	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS.
D1531	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.
D1532	ELABORACIÓN DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN.
D1533	ELABORACIÓN DE PIENSOS PREPARADOS.
D1541	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA.
D1542	ELABORACIÓN DE AZÚCAR.
D1543	ELABORACIÓN DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA.
D1544	ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARES.
D1549	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
D1551	DESTILACIÓN, RECTIFICACIÓN Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS; PRODUCCIÓN DE ALCOHOL ETÍLICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1552	ELABORACIÓN DE VINOS.
D1553	ELABORACIÓN DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA.
D1554	ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.
D1600	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1711	PREPARACIÓN E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS
D1721	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1722	FABRICACIÓN DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.
D1723	FABRICACIÓN DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.
D1729	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.
D1730	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1810	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1820	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PIEL.

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
D1911	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.
D1912	FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS SIMILARES Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONARÍA.
D1920	FABRICACIÓN DE CALZADO.
D2010	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D2021	FABRICACIÓN DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACIÓN DE MADERA TERCIADA, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTÍCULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.
D2022	FABRICACIÓN DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERÍA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D2023	FABRICACIÓN DE RECIPIENTES DE MADERA.
D2029	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CORCHO PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2101	FABRICACIÓN DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTÓN.
D2102	FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTÓN.
D2109	FABRICACIÓN DE OTROS ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN.
D2211	EDICIÓN DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D2212	EDICIÓN DE PERIÓDICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIÓDICAS.
D2213	EDICIÓN DE MATERIALES GRABADOS.
D2219	OTROS TRABAJOS DE EDICIÓN.
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN.
D2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESIÓN.
D2230	REPRODUCCIÓN DE MATERIALES GRABADOS.
D2310	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE.
D2320	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO.
D2330	ELABORACIÓN DE COMBUSTIBLE NUCLEAR.
D2411	FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS QUÍMICAS BÁSICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITRÓGENO.
D2412	FABRICACIÓN DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITRÓGENO.
D2413	FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTÉTICO.
D2421	FABRICACIÓN DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2422	FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS.

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
D2423	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUBSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS.
D2424	FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2429	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS N.C.P.
D2430	FABRICACIÓN DE FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES.
D2511	FABRICACIÓN DE CUBIERTAS Y CÁMARAS DE CAUCHO; RECAUCHADO Y RENOVACIÓN DE CUBIERTAS DE CAUCHO.
D2519	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO.
D2520	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS Y ARTÍCULOS DE PLÁSTICO. PARTE A Y B
D2610	FABRICACIÓN DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D2691	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CERÁMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.
D2692	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CERÁMICA REFRACTARIA.
D2693	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CERÁMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.
D2694	FABRICACIÓN DE CEMENTO, CAL Y YESO.
D2695	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO.
D2696	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.
D2699	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS N.C.P.
D2710	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D2720	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D2731	FUNDICIÓN DE HIERRO Y DE ACERO.
D2732	FUNDICIÓN DE METALES NO FERROSOS.
D2811	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METÁLICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D2812	FABRICACIÓN DE TANQUES, DEPÓSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.
D2813	FABRICACIÓN DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCIÓN CENTRAL.
D2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERÍA MECÁNICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCIÓN O POR CONTRATA.
D2893	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CUCHILLERÍA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTÍCULOS DE FERRETERÍA.

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
D2899	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.
D2911	FABRICACIÓN DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
D2912	FABRICACIÓN DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VÁLVULAS.
D2913	FABRICACIÓN DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISIÓN.
D2914	FABRICACIÓN DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACIÓN DE HOGARES.
D2915	FABRICACIÓN DE EQUIPO DE ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN.
D2919	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2921	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2922	FABRICACIÓN DE MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2923	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA METALÚRGICA.
D2924	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN.
D2925	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
D2926	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS.
D2927	FABRICACIÓN DE ARMAS Y MUNICIONES.
D2929	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D2930	FABRICACIÓN DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D3000	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMÁTICA.
D3110	FABRICACIÓN DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELÉCTRICOS.
D3120	FABRICACIÓN DE APARATOS DE DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA.
D3130	FABRICACIÓN DE HILOS Y CABLES AISLADOS.
D3140	FABRICACIÓN DE ACUMULADORES, DE PILAS Y BATERÍAS PRIMARIAS.
D3150	FABRICACIÓN DE LÁMPARAS ELÉCTRICAS.
D3190	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELÉCTRICO N.C.P.
D3210	FABRICACIÓN DE TUBOS Y VÁLVULAS ELECTRÓNICOS Y DE OTROS COMPONENTES ELECTRÓNICOS.
D3220	FABRICACIÓN DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE APARATOS PARA TELEFONÍA Y TELEGRAFÍA CON HILOS.
D3230	FABRICACIÓN DE RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISIÓN Y DE PRODUCTOS CONEXOS PARA EL CONSUMIDOR.

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
D3311	FABRICACIÓN DE EQUIPO MEDICO Y QUIRÚRGICO Y DE APARATOS ORTOPÉDICOS.
D3312	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES EXCEPTO EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3313	FABRICACIÓN DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3320	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS ÓPTICOS Y DE EQUIPO FOTOGRÁFICO.
D3330	FABRICACIÓN DE RELOJES.
D3410	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES.
D3420	FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES; FABRICACIÓN DE REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES.
D3430	FABRICACIÓN DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3511	CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE BUQUES.
D3512	CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE EMBARCACIONES DE RECREO Y DE DEPORTE.
D3520	FABRICACIÓN DE LOCOMOTORAS Y DE MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES Y TRANVÍAS.
D3530	FABRICACIÓN DE AERONAVES Y DE NAVES ESPACIALES.
D3591	FABRICACIÓN DE MOTOCICLETAS.
D3592	FABRICACIÓN DE BICICLETAS Y SILLONES DE RUEDAS PARA INVÁLIDOS.
D3599	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.
D3610	FABRICACIÓN DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D3691	FABRICACIÓN DE JOYAS Y DE ARTÍCULOS CONEXOS.
D3692	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
D3693	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS.
D3694	FABRICACIÓN DE JUEGOS Y JUGUETES.
D3699	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS, N.C.P.
D3710	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METÁLICOS.
D3720	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METÁLICOS.

Fuente: ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (25 de mayo de 2011). [www.supercias.gov.ec/Documentacion/.../INDICADORES%202008]. ***Indicador Económico Financiero 2008. CIIU 3.***

Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero.

3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR Y SU DIVISIÓN

El presente trabajo de investigación está enfocado al análisis de los siguientes sectores y subsectores de la Industria Manufacturera de Quito:

SECTORES:

1. Fabricación de productos de caucho y plástico
2. Fabricación de productos minerales no metálicos

SUBSECTORES:

1. Fabricación de productos de plástico. Parte A y B. (CIIU D2520)

2. Fabricación de vidrio y de productos de vidrio. (CIIU D2610)

3. Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural. (CIIU D2691)

4. Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso estructural (CIIU D2693)

3.3.1 Reseña Histórica

SECTOR: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico

La Industria del caucho

En la década de l880 la región del Napo, desde Coca hacia abajo y especialmente las zonas de los ríos Curaray, Villano y Tiputini comienzan a estar dominadas por la fiebre del caucho. Este producto empieza a ser explotado por empresas, aventureros y comerciantes que cometen abusos y explotan a los indígenas. Para fines de esta década, en menos de un año, se habían exportado desde Coca más de l.000 quintales de quina y l00 quintales de caucho sin pagar un solo centavo de impuesto (o.c.). A comienzos de siglo empieza la ocupación de tierras por los blancos y en la década de l920 se establecen colonias oficiales y espontáneas en los alrededores de la zona Tena-Archidona que se considera propicia por su mejor clima en comparación con las poblaciones del medio y bajo Napo. En l92l ya estaban instaladas cuatro haciendas en el centro mismo del pueblo (o.c.). En los últimos años se dio un paso para incentivar la producción agrícola y ganadera debido a la acción estatal a través del FODERUMA (Fondo de Desarrollo Rural Marginal) que ha distribuido entre los Napo Runas importantes sumas de dinero en préstamos para ganado y cultivos comerciales de maíz, cacao y café. Debe destacarse especialmente la producción de café, pues supera a la de algunas provincias de la costa (a mediados de la década del 80). Cifras más altas solamente tienen las provincias de Manabí y Los Ríos. En cuanto a la población ganadera, Napo tuvo a fines de los 80 alrededor de 85.000 cabezas de ganado vacuno, con lo cual supera a Pastaza.

Al auge del cacao en la costa ecuatoriana corresponde el auge del caucho en la región amazónica del Napo. La diferencia es grande desde el punto de vista económico, pues el caucho no significó para el país sino una mínima parte de lo que representó el cacao (denominado la "pepa del oro"). De todos modos, el caucho significó según Blanca Muratorio (o.c.) "la movilización forzada y la explotación de miles de trabajadores indígenas por un pequeño grupo de aventureros y comerciantes ecuatorianos y extranjeros, muchos de los cuales terminado el auge del caucho se establecieron en el Oriente formando las burguesías locales cuyos descendientes todavía mantienen cierto poder económico en sus respectivas áreas de influencia". El caucho producido en la región amazónica (Heva Brasiliensis) fue demandado por el desarrollo de la industria automovilística en Estados Unidos (Detroit). Los indígenas no tenían interés en vender su fuerza de trabajo para la obtención de esta materia prima, de suerte que los agentes del capitalismo mundial utilizaron los mecanismos de la fuerza y el

endeudamiento para asegurar el trabajo indígena en la extracción del caucho. La explotación se realizó en forma irracional y agotó el producto. Debido a la falta de puertos ecuatorianos, los comerciantes lo sacaron en forma legal o ilegal por Iquitos, ciudad donde tenían sede las grandes compañías internacionales. Para su exportación el caucho ecuatoriano pagaba impuestos en la aduana de Iquitos. (o.c.) La cantidad de caucho en territorio ecuatoriano era inferior a la existente en Perú y Brasil. El agotamiento del caucho fue rápido y los caucheros ecuatorianos tenían que pagar sus deudas a los comerciantes de Iquitos y en algunas ocasiones el pago lo hicieron mediante la entrega de sus propios peones a los caucheros peruanos. Los peones (napo-runas) que trabajaron para los caucheros eran inicuamente explotados con sueldos miserables y quedaban atados a estos empresarios con una deuda que jamás podían cancelar.[38]

La Industria del plástico

En épocas remotas lo primero que se pudo moldear fueron las arcillas, posteriormente con el fuego, algunos metales fueron convertidos en armas y utensilios. Con el tiempo se crearon otras sustancias moldeables: vidrio, cemento, caucho y otros. Desde mediados del siglo XIX químicos, físicos e ingenieros trabajaron para crear una gran cantidad de sustancias orgánicas moldeables llamadas plásticos. Los plásticos contienen una sustancia orgánica de elevado peso molecular que puede moldearse al aplicarse presión, calor o ambos sobre ella. Con aditivos se pueden mejorar al igual que en otros materiales, sus propiedades. Transformar los materiales naturales básicos en productos químicos y alterar estos para convertirlos en plásticos requieren de un proceso complicado (equipos, ingenieros, científicos, y técnicos expertos). Hay varios tipos de plásticos, los hay combinados con sustancias orgánicas naturales que se modifican químicamente, derivados de la celulosa de la caseína y otros. Es importante mencionar que el caucho no se considera plástico.

En las décadas de 1920 y 1930 se dio una especie de revolución en la industria del plástico puesto que aparecieron gran número de nuevos productos, como el poli cloruro de vinilo (PVC), empleado en tuberías y recubrimientos de vinilo.[39]

---

[38] ECUADOR ON LINE. (02 de mayo 2010). [file:///F:/INFO%20TESIS/1.-%20ExploRed%20-%20ECUADOR%20online%20-%20Napo.htm.]. ***Ecuador On Line.***

[39] BIBLIOTECA VIRTUAL. (02 de mayo 2010). [http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/matcon/matcon35.htm]. ***Plástico. Imitador de todos los materiales. ¿ Economía y durabilidad?***

SECTOR: Fabricación de Productos minerales no metálicos.

La industria de la cerámica

El trabajo de la cerámica es milenario; surgen con las primeras sociedades agrarias.

El alfarero o la alfarera logran transformar la blanda, moldeable arcilla en infinidad de formas las que, al cocerse, quedan resistentes, durables, casi permanentes. Del barro se hacen desde casas hasta la más fina vajilla de porcelana. La cerámica no podemos comprenderla si la miramos como mero objeto, fuera de su contexto. Sus formas, diseños decorativos, las técnicas utilizadas para fabricarla, quién la produce, para qué y para quién, todo esto refleja las circunstancias históricas, económicas y socio-culturales de la sociedad. Cuando cambia la sociedad, cambia el papel y el trabajo del alfarero y así cambia la cerámica.

Se puede afirmar que cada grupo humano, en tiempos prehispánicos, tenía sus propias formas cerámicas –utilitarias y ceremoniales- así como sus distintas técnicas de fabricación de la misma.

Con la invasión española cambió la cerámica, sus formas y diseños. Se acabó la producción, antes tan importante, de cerámica ceremonial, prohibidas por los españoles.

Se introdujeron en algunos lugares, como Chordeleg y Cuenca, las técnicas mediterráneas del torno y el vidriado como el barniz de óxido de plomo para la producción de cerámica de acuerdo con los gustos y las necesidades de la cocina española. Estás técnicas fueron, probablemente, enseñadas por maestros españoles. Paralelamente, se siguió fabricando la cerámica autóctona, destinada, más bien, a los consumidores rurales y a las clases bajas de la ciudad.

Lo que se puede afirmar es que, por las circunstancias históricas hasta ahora conocidas, la cerámica popular actual del Ecuador, se puede dividir, de manera general, en dos grupos:

El primero lo conforman los alfareros que producen una cerámica utilitaria. Las herramientas son pocas y sencillas, el proceso de fabricación totalmente manual, se utilizan engobes para la decoración simple y se quema la cerámica al aire libre.

En el segundo grupo encontramos los alfareros que utilizan las técnicas introducidas por los españoles. Torno y el vidriado a base del oxido de plomo, decoración pintada con óxidos, más comúnmente el de cobre (verde). Se utiliza también un horno para leña, de adobe o ladrillo, para quemar las cerámicas. Los alfareros trabajan a tiempo completo y sus

talleres forman pequeñas empresas familiares que producen, muchas veces, grandes volúmenes de cerámica para corresponder a la demanda del mercado y que se venden, normalmente, a través de intermediarios o comerciantes de cerámica.

Existe una gran variedad de formas y diseños: macetas y, además vajillas, adornos y figuras, destinada esta producción al mercado urbano y turístico.

Algunas de las técnicas de la fabricación de cerámica en el Ecuador son: Cerámica torneada, torno y molde, acordalado, golpeado, doble molde, molde invertido y acordalado, modelado, entre otros. [40]

3.3.2 Características y Productos del Subsector

SECTOR: Fabricación de productos de caucho y plástico

Subsector: Fabricación de productos de plástico. Parte A y Parte B

En el Ecuador, el subsector de la fabricación de productos de plástico está compuesto por empresas de tamaño mediano y pequeño que se dedican a la fabricación de productos A y B; siendo los de la categoría A los siguientes: envases, bolsas, sacos, cajones, garrafones, botellas y tanques de plástico; mientras que, los de tipo B, son las vajillas, utensilios de mesa, cocina y artículos de tocador de plástico.[41]

SECTOR: Fabricación de otros productos minerales no metálicos

Subsector: Fabricación de vidrio y productos de vidrio

En este subsector se encuentran empresas medianas y pequeñas de la Industria Manufacturera de Quito, las cuales se dedica a la fabricación de productos como: vidrio colado, estirado, soplado, laminado o templado o fabricado por otros procesos, vidrio con armado de alambre y vidrio coloreado, teñido, incluso cuarzo fundido y otros silices fundidos; así como

[40] EDU FUTURO. (02 de mayo 2010). [http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=3311]. ***La cerámica.***
[41] Descripción de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme,

vidrio para oficina y otros lugares, fabricación de fibras de vidrio y artículos de fibra de vidrio (incluso lana de vidrio).[42]

Subsector: Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural

Las empresas registradas dentro de este sector manufacturero del Ecuador, en la ciudad de Quito, son de tamaño pequeñas, las cuales se encargan de la fabricación de estatuillas y otros artículos ornamentales de cerámica o porcelana.[43]

Subsector: Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractarias para uso estructural

Los productos fabricados en este subsector manufacturero de la industria ecuatoriana son: baldosas y losas para pavimentos, losetas para pared o para cañones de chimenea, teselas de mosaico, etc., de cerámica, esmaltados o no.[44]

3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

SECTOR: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico

El sector del plástico es uno de los sectores más dinámicos de la economía en Ecuador, no solo como transformadores de materias primas en productos terminados sino como también como parte vital de otras cadenas productivas de la industria.

[42] Ibídem.
[43] Ibídem.
[44] Ibídem.

La industria del plástico es uno de los sectores manufactureros que aportan al PIB del Ecuador. Genera aproximadamente 15.000 empleos directos y 16.000 indirectos a través de sus más de 400 empresas pequeñas y medianas que se dedican al proceso de soplado, termoformado, inyección y rotomoldeo.

SECTOR: Fabricación de Productos minerales no metálicos.

La industria de la minería no-metálica es la abastecedora de la construcción civil y tiene un impacto en todo el país.

Este sector está vinculado con otras actividades importantes, como la construcción (viviendas e infraestructura vial), la artesanía y la industria manufacturera, a las que provee de indispensables materias primas; los productos fabricados como las cerámicas y las estatuillas realizadas de cerámica o porcelana, tienen la capacidad de ser exportados como artesanías que reflejan la cultura del Ecuador y, además este sector tiene capacidad para producir insumos que el país importa.

3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

La Industria Manufacturera en el Ecuador y, por ende, las empresas de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693, se enfrentan día a día con las siguientes desventajas que le ofrece su entorno:

- No existen barreras de entrada para los competidores nuevos, lo que hace que cada día el número de empresas competidoras sea mayor a nivel nacional.

- Las materias primas utilizadas en la producción de empresas de fabricación de plástico por ejemplo, son importadas y su costo es elevado, lo cual limita el campo de acción y la oferta de productos al tener que muchas veces asumir el alza del costo de producción en las empresas.

- La maquinaria necesaria para la producción de las empresas de estos sectores es realmente costosa, por lo que en la mayoría de casos se limita la compra de maquinarias nuevas y se opta por comprar las de segunda mano que generalmente no ocupan la capacidad total de producción y los productos son de menor calidad y más costosos. Este punto afecta directamente a la competitividad y eficiencia de las empresas.

- No hay información actualizada de los sectores manufactureros que permita manejar indicadores que atraigan a la inversión extranjera.

- Como Estado no hay planes de acción que fomenten la capacitación ni de gerentes ni de personal de producción de las PYMES del Sector Manufacturero.

3.3.5 Recurso Humano

La mayoría de empresas en el sector de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693 de la Industria Manufacturera de Quito son empresas familiares que iniciaron sus actividades años atrás.

Por esta razón, las personas a cargo de las gerencias o los puestos de dirección de las empresas son familiares o herederos; quienes han adquirido la experiencia para hacerlo, de sus antepasados. Son ellos quienes se encargan de realizar el proceso de reclutamiento de personal que pueda cumplir con los objetivos de la empresa y, se adapte fácilmente a la política que como empresa familiar tengan.

El número de personas en las empresas de los sectores analizados, varía de acuerdo a su tamaño, puede ir desde 10 personas en las empresas que se dedican a actividades como fabricación de estatuillas y objetos de cerámicas o vidrios, hasta 30 empleados aproximadamente en las empresas dedicadas a la fabricación de artículos de plástico para uso industrial.

En la investigación se pudo constatar que las personas encargadas del proceso de producción de algunas empresas llevaban años trabajando en esa actividad y además se habían ganado la confianza de los gerentes como para poder estar a cargo de personal nuevo inspeccionando el proceso de producción y calidad.

La mayor parte de las personas que participan en el proceso de producción de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693 no tienen una formación académica en cuanto al manejo de maquinaria o procesos productivos como tales, sino que cuentan con la experiencia de trabajar durante varios años fabricando artículos en estos sectores de la industria.

3.3.6 Presencia del Marketing

En una entrevista realizada por la "Revista Ingeniería Plástica" en el año 2008[45], al Presidente de la Asociación de Plásticos del Ecuador, ASEPLAS, el Ing. Xavier Gómez, manifestó que se realizan ferias que promueven los productos elaborados por las PYMES del sector. La feria se llama IPLAS y es la primera exposición Internacional de la Industria Plástica del Ecuador.

La ASEPLAS elabora constantemente seminarios con una gran concurrencia de gente interesada en conocer la cultura del plástico, las cuales constituyen tanto empleados de industrias plásticas como terceras personas.

A través de estas ferias se logra promocionar no solo los productos elaborados por la Industria, sino también promover a las PYMES como tal, con el fin de atraer inversión y lograr expandir las actividades a nivel mundial.

[45] INGENIERIA PLASTICA. [http://www. com/Entrevistas/Archivo/Xavier.html]. ***El mercado de plástico de Ecuador.***

3.3.7 Proveedores y Clientes

SECTOR: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico

Ecuador tiene gran mercado potencial local debido al aún bajo nivel de consumo per cápita vs. los países industrializados (14 vs 40 kg/ hab-año).

Los clientes actuales son aquellos que buscan materias primas de calidad y a bajo costo.[46]

Está muy desarrollada la producción de envases para banana, (Ecuador es un fuerte exportador de este producto), donde requiere un altísimo consumo en plásticos. Existen cuatro grandes bananeras, pero con el tiempo, cada una de ellas, se transformó en fabricante de plásticos al poner sus propias plantas de auto abasto. Esto cambió un poco el mercado.

Se utiliza mucha lámina de PELD para horticultura, flores y para los camarones. Respecto al uso de estos plásticos en la construcción, aún hay mucha resistencia a esta innovación, sin embargo se usa mucha lámina, incluso reciclada.[47]

SECTOR: Fabricación de Productos minerales no metálicos.

El Sector de fabricación de productos minerales no metálicos se enfoca a la fabricación de vidrio y cerámica no refractaria para uso estructural y o no estructural.

La materia prima utilizada por la industria cerámica ecuatoriana proviene de la explotación de recursos naturales del país y de importaciones realizadas por estas industrias.

---

[46] SLIDE SHARE. [http://www.slideshare.net/verachristian/anlisis-de-principales-sectores-industriales-y-el-uso-de-tics]. ***Análisis de Principales sectores Industriales.*** Consultado: 3/05/10.

[47] INGENIERIA PLASTICA. [http://www. com/Entrevistas/Archivo/Xavier.html]. ***El mercado de plástico de Ecuador.*** Consultado: 22/04/10.

- *Producción nacional*.- En el país la oferta de materias primas para la industria de fabricación de productos minerales no metálicos está en manos tanto de las propias empresas que las utilizan, como de terceros.

  Según información oficial de la DINAMI (Dirección Nacional de Minería) obtenida el mes de Julio del 2001, el número de minas que existen en el país por tipo de material que se explotan, son las siguientes:

Cuadro 11: Número de minas por tipo de material

Tipo de Material	# de Minas
CALIZA	24
ARCILLA	10
SÍLICE	8
CAOLIN	7
FELDESPATO	6
YESO	2
BARITINA	1
BENTONITA	1

Fuente: PERÚ. PYMEX. [www.pymex.pe/descargas/.../11-esculpido.html?...ceramica-ecuador]. ***La Industria Cerámica en el Ecuador.*** Consultado: 22/04/10.
Elaborado por: Revista Tecnológica. Vol. 16, No. 1, Junio 2003

- *Importaciones*.- Las industrias de cerámica blanca y roja son las que realizan mayor importación de materias primas, en este caso minerales no metálicos. A continuación un ejemplo de las empresas que durante el período 1990-2000 realizaron importaciones de dichos materiales:[48]

[48] Ibídem.

Cuadro 12: Empresas que han realizado importaciones de minerales no metálicos desde 1990 hasta el 2000

Tabla IV.- Nombres de las industrias cerámicas que han realizado por lo menos alguna importación de minerales no metálicos desde 1990 hasta el 2000

Nombre de la Industria Cerámica	Minerales no metálicos que se han importado por lo menos una vez en el periodo 1990-2000						
	1	2	3	4	5	6	7
Franz Viegener S.A.	✔	✔	✔	✔	✔		✔
C.A. Ecuatoriana de Cerámica	✔	✔	✔		✔		
Graiman Cía. Ltda.	✔		✔	✔			
Edesa S.A.	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
Italpisos S.A.	✔		✔			✔	
Cerámica Cuenca S.A.		✔		✔			
Cerámica Yapacunchi C.L.		✔	✔			✔	✔
Cerámicas Arsilco Cía Ltda..		✔	✔				
Artesa Cía. Ltda...			✔				✔
Ind. de Cerámica Melisa Incerme s.a.			✔			✔	
Industria de Porcelana Sanitaria S.A.			✔			✔	✔
Ceramicarma Cía. Ltda.				✔	✔	✔	✔
Cerámica Alfarero							✔
Cerámica Andina C.A.							✔
Silicatos y Oxidos Silióxidos S.A.							✔

1= Cuarzo, 2= Caolín y demás arcillas incluso calcinados, 3= Caolín y demás arcillas excepto calcinados, 4= Arcillas (otras), 5= Arcillas Refractarias, 6= Talco, 7= Yeso fraguable

Fuente: PERÚ. PYMEX. [www.pymex.pe/descargas/.../11-esculpido.html?...ceramica-ecuador]. ***La Industria Cerámica en el Ecuador.*** Consultado: 22/04/10.

Elaborado por: Revista Tecnológica. Vol. 16, No. 1, Junio 2003

Debido a que la economía del Ecuador es pequeña, muchos de los insumos requeridos para la producción de estos artículos, deben ser importados. El aumento de la demanda ha provocado a su vez un incremento significativo de las importaciones.

> En edificaciones enfocadas a niveles de ingreso medio y medio-bajo prácticamente el 95% de los componentes son productos nacionales o fabricados parcialmente en Ecuador, como hierro, tuberías de agua potable y de aguas servidas. En los proyectos en los cuales los acabados son importados, el costo correspondiente puede llegar al 30% del costo total.
>
> La distribución de estos productos en el mercado ecuatoriano suele ser a través de un importador / distribuidor.[49]

[49] ECUADOR. OFICINAS COMERCIALES. [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=622177]. ***El Sector de la Construcción en el Ecuador.*** Consultado: 22/04/10.

Es importante destacar que este sector de la Industria se ha visto amenazado por la fuerte competencia que llega desde china, la cual entra al país a romper mercados por su bajo costo. Lo que provoca que los clientes fijos que pueden tener las PYMES, decidan buscar otras alternativas más económicas y amigables con el medio ambiente, a pesar de que la calidad del producto ecuatoriano es mucho mejor que la del chino.

3.3.8 Tipos de Financiamiento

Un total de $433 millones fueron colocados por el Banco Nacional de Fomento (BNF) hasta noviembre de 2008. La Costa es la región que cuenta con la mayor suma destinada a préstamos, ya que registra $235 millones.

En tanto, en la Sierra se ubicaron $147 millones y en la Amazonía, $50 millones. Los préstamos a corto plazo son los que ostentan la mayor cifra colocada con $251 millones, en tanto que los créditos a mediano y largo plazo sumaron $181 millones.

Los préstamos para el sector pecuario fueron los de mayor colocación. Entre enero y noviembre de 2008 se prestaron $131 millones. Estos préstamos se destinan a la adquisición de ganado y especies menores, así como para las adecuaciones que permitan desarrollar las actividades ganaderas, como la inversión en pasto, insumos, elaboración de cercas, entre otros rubros.

En segundo lugar se ubican los préstamos para actividades comerciales y servicios. Por este tipo de préstamo se han colocado $120 millones.

Un total de $73 millones fueron destinados a los créditos agrícolas. Este rubro se destina a la formación de cultivos de ciclo corto, semi permanentes y permanentes. Así también, para la compra de maquinaria y herramientas; adquisición de tierras, entre otras.

Los préstamos para la pequeña industria artesanal registraron colocaciones por $40 millones. Mientras que los créditos para consumo sumaron $33 millones. Por el rubro de mejoras territoriales se adjudicaron $11,4 millones. Este tipo de colocación se destina a la compra de tierras productivas en el sector rural, a partir de 2 hectáreas que deben ser utilizadas en los sectores productivos, agrícola, acuícola, pecuario, pequeña industria, artesanal, turístico y piscícola.

Para este ejercicio, el BNF ha ampliado el monto de los créditos que concede hasta $300 000 para los préstamos personales. Mientras que quienes opten por un crédito asociativo pueden solicitar hasta $2 millones.

Actualmente, las tasas de interés que rigen en esta institución son del 11,71% al 11,83%, para los clientes que soliciten préstamos comerciales desde $500 hasta $100 000. Los créditos de consumo minorista, en cambio mantienen una tasa de 21,24% para las colocaciones desde $100 hasta $600. (DP).[50]

El Banco Nacional de Fomento otorga las siguientes líneas de crédito para la pequeña industria:[51]

Cuadro 13

Destino: Sectores Pequeña Industria, Artesanía, Turismo, Comercio y Servicio	Plazo	Periodo de Gracia
Compra de materias primas y materiales para la producción de bienes finales	Hasta 3 años	Sin periodo de gracia
Compra de insumos inherentes a la presentación de un servicio claramente definido	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
Capital de trabajo para cubrir los costos directos de operación	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
Adquisición de productos de consumo final o bienes terminados sean de fabricación nacional o extrajera destinados para la reventa en forma legal. (mercadería).	Hasta 2 años	Sin periodo de gracia
* Compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas industriales nuevas	Hasta 7 años	Hasta 1 año
Compra de muebles, enceres, menaje para la utilización en la actividad	Hasta 3 años	Sin periodo de gracia
Construcciones, mejoras territoriales, obras de infraestructuras, adecuaciones e instalaciones nuevas o usadas	Hasta 10 años	Hasta 2 años

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

[50] ECUADOR. DIARIO HOY. [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-ganadero-mayor-beneficiado-de-creditos-329483.html]. ***Sector ganadero, mayor beneficiario de créditos.*** Consultado: 24/04/10.

[51] ECUADOR. BANCO NACIONAL DE FOMENTO. [http://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=378]. ***Crédito sectores pequeña industria.*** Consultado: 26/04/10.

3.3.9 Alcance Comercial

SECTOR: Fabricación de Productos de Caucho y Plástico

Industria del plástico

Posición de la Industria frente al ALCA

En una entrevista realizada al Presidente de la Asociación de Plásticos del Ecuador, ASEPLAS, el Ing. Xavier Gómez, manifestó lo siguiente:

> Vemos como una realidad inminente e irreversible que tenemos que afrontar. Conocemos las grandes amenazas, pero también sabemos que éstas se puedan convertir en oportunidades, ya que las hay realmente.
>
> Sin embargo, tenemos una idea de orientarnos a realizar convenios bilaterales, que es donde vemos un poco más de armonía y de posibilidades reales.
>
> Esto se debe a que tenemos que mejorar notablemente en el aspecto competitividad. Estamos fuera de contexto global. La dolarización nos arrebato un gran porcentaje, de lo competitivo que pudimos haber sido. Se tomaron medidas tan drásticas, como la dolarización, pero no se tomaron medidas coyunturales que estaban programadas para darle al empresariado, o se demoraron muchísimo, y otras aún ni siquiera se han dado.
>
> Como contrapartida, para nuestra industria, la dolarización es una tranquilidad financiera, ya que no tenemos ahora riesgos cambiarios. Anteriormente, uno importaba materia prima en dólares y vendía localmente en la moneda Nacional, el Sucre. Pero ahora ya no ocurre ese riesgo. Esa situación era parte de nuestra vida, la del industrial del plástico, que debía jugar con la especulación.
>
> Si bien por un lado ahora hay una estabilidad, pero por otra parte, las empresas exportadoras importantes del país, como las de banana, cacao, flores, café o camarones, vivían todos estos años pasados, en la especulación del dólar, un negocio financiero, y debido a eso, hoy perdieron

productividad, ya que no basaron su negocio en lo productivo y se olvidaron de prepararse para ser competitivos a nivel mundial.[52]

El reporte global de competitividad, realizado por el World Economic Forum (WEF), estableció algunas ventajas competitivas del país frente al resto de naciones analizadas, entre otras:

- La estabilidad macroeconómica producto de la dolarización
- El volumen de ingreso de estudiantes a la educación primaria
- Las tasas impositivas para

Los empresarios ecuatorianos consideran que el país cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

- Bajo nivel de inflación.

- Costos de producción y mano de obra competitivos con incidencia de la devaluación del dólar lo que reduce el peso de dichos costos en la producción de productos exportables.

- Tarifa del impuesto a la renta.

- Adicionalmente los empresarios.

- Recursos naturales y potencial turístico.

[52] INGENIERIA PLASTICA. [http://www. com/Entrevistas/Archivo/Xavier.html]. ***El mercado de plástico de Ecuador.***

- Ventajas comparativas en productos (agroindustria).[53]

3.3.10 Comparación con el Enfoque Global

El nivel de competencia tanto nacional como internacional al que diariamente se enfrentan las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693 es bastante grande, lo cual hace que exista la necesidad de la intervención del Estado, por ejemplo, al incluir políticas económicas que impulsen el desarrollo de las PYMES en el país, invertir en capacitación y promover los productos para exportación.

Como prueba de la falta de apoyo del Gobierno y la poca importancia que se les ha dado en la actualidad a estas pequeñas y medianas empresas, es la no existencia de información o estudios actualizados enfocados en analizar de manera integral a cada uno de los sectores manufactureros del país.

Producto de la investigación realizada, se pudo constatar que en países como Colombia y España existía información actualizada hasta el 2009 de los sectores manufactureros de esos países, en donde se identificaba procesos de producción, información respecto a su participación económica en el país, materiales utilizados para la fabricación de productos, entre otras cosas.

---

[53] DELOITTE. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Estudios/Ecuador%20competitivo%202009.pdf]. ***Ecuador Competitivo 2009.*** Consultado: 22/04/10.

Si existiera información de este tipo en nuestro país, sería posible comparar la situación, las falencias y las oportunidades de mejora que tiene el sector manufacturero de Quito y del Ecuador versus los sectores manufactureros de otros países para proponer soluciones al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan en el sector manufacturero, atraer inversión nacional y extranjera, incentivar a la educación desde los obreros hasta los gerentes y poder competir con PYMES de otros países del mundo con ventajas competitivas.

> En la actualidad se evidencia la ausencia de una política de Estado en materia de comercio exterior. Esta situación es desventajosa para el país, ya que necesitamos tener oportunidades de acceso preferencial a los mercados del mundo, puesto que nuestra visión de negocios debería ser procurar vender más productos, ya que de esa manera haremos que se desarrolle la producción y, por tanto, que se genere empleo en el país. A diferencia de esta visión, el Ecuador ha optado por restringir importaciones a través de la aplicación de una salvaguardia de balanza de pagos, así como de un salvaguardia cambiaria contra Colombia. Más allá de la legalidad de estas medidas, el modelo de protección mediante la aplicación indiscriminada e indefinida de aranceles, no logrará el objetivo a largo plazo de desarrollar la economía del país. Es legítimo aplicar medidas de defensa comercial que procuren corregir distorsiones en el mercado interno, siempre que estas sean provocadas por medidas artificiales aplicadas por Gobiernos o empresas de otros países, que imposibiliten a la industria nacional competir en iguales condiciones. Pero nunca aplicar estas medidas únicamente por razones políticas o simplemente para trabar el comercio, ya que a la larga el resultado será que todos habremos perdido.[54]

De acuerdo a un informe emitido por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Ecuador se ubica en el puesto 12 en el índice de Rendimiento Industrial Competitivo al año 2005, lo cual refleja a la industria manufacturera como un sector débil con pocas posibilidades de

[54] Ibídem.

atraer inversión extranjera y poca confianza de los productos ecuatorianos en mercados internacionales.[55]

3.3.11 Responsabilidad Social

La responsabilidad social es la gestión que realizan las empresas para enfrentar posibles consecuencias que puedan tener sus acciones y que afecten a distintos públicos y espacios naturales donde se desenvuelven, adquiriendo un compromiso con el desarrollo social, político y económico de su ambiente.

La responsabilidad social de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693, está ligada directamente con el medio ambiente y la calidad del producto que fabrican para los consumidores finales.

En el caso de los artículos de plástico para uso industrial por ejemplo, el material es inerte y resistente, lo que permite que el producto terminado pueda tener contacto sin inconveniente con las personas que lo usan para diferentes fines.

Sin embargo, no sucede lo mismo con el medio ambiente o en usos específicos de productos de plástico, por ejemplo: se ha demostrado científicamente que algunos componentes utilizados para la fabricación del plástico (monómero)

[55] ECUADOR. ESCUELA POLITECNICA NACIONAL. (17 de octubre 2011). [http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2578/1/CD-0397.pdf]. ***Competitividad y Desarrollo Regional.***

pueden causar cáncer y el benceno que está en el nailon, que se utiliza para la fabricación del plástico también es cancerígeno.

La mayoría de los plásticos sintéticos no son biodegradables, al igual que las fundas de plástico que tardan miles de años en descomponerse, representando un problema grande para el medio ambiente.

Se han desarrollado algunas clases de plásticos degradables, pero no han dado resultados, sobre todo por las condiciones de la mayoría de vertederos de basura que existen en el país. Por lo que, la solución más viable para disminuir la contaminación ambiental por productos de plástico es el reciclaje.

En el Ecuador en el año 2010 se reciclaron aproximadamente 60 mil toneladas de productos plásticos, los cuales representan menos del 20 por ciento del total de resinas importadas en el mismo año.[56]

Aún no hay una iniciativa común con el gobierno ecuatoriano, ni con ninguna fundación, que de una claridad sobre el manejo de los deshechos plásticos. Sin embargo, la conciencia de cuidar el medio ambiente que ha sido impulsada en los últimos años a nivel mundial, han provocado que la actividad de reciclaje sea cada vez más común en el Ecuador.

Por otro lado, en el caso de los vidrios, éste material demora cientos de años en ser depurado por la naturaleza. El producto terminado como tal, al ser desechado no emana gases, no se derrite ni causa daño al ambiente, sin

[56] ECUADOR. REVISTA VISTAZO. Septiembre 2011. ***Suplemento Publicitario.*** p. 14.

embargo, éste puede ser el causante de accidentes que ocasionen heridas o si este es desechado en lugares sin cuidado, pueden ocasionar incendios.

Sin embargo, no sucede lo mismo con el proceso de producción del vidrio, puesto que en éste el consumo de energía es elevado, el proceso productivo provoca grandes emisiones de dióxido de carbono y el transporte del producto terminado requiere de la utilización de maquinaria que necesita combustible derivado del petróleo, lo que contamina significativamente al ambiente.

4 HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYME’s

Algunas de las PYMES a pesar de no tener estructuras de gente bastante grande, cuentan con los niveles gerenciales básicos con los que cuenta toda empresa. Hay gerentes de primera línea, quienes están frente al cliente y a los colaboradores, gerentes de nivel medio, quienes están entre la alta gerencia y los gerentes de primera línea y, los gerentes de alto nivel, quienes constituyen la cabeza principal y establecen políticas y estrategias de la organización.

- **Gerentes de primera línea,** son aquellas personas responsables que se encuentran liderando un equipo de trabajo que tiene contacto directo con los colaboradores de la empresa que no ocupan cargos gerenciales.

Dentro de este grupo podemos incluir los siguientes: jefes de ventas, de sección o supervisores de producción, jefe de informática, jefe de distrito, jefe de distribución.

Este nivel gerencial constituye un vínculo entre las operaciones de cada departamento y el resto de la organización, por ello, es importante que estos gerentes posean habilidades técnicas sólidas para enseñar a sus subordinados y supervisar las labores cotidianas que éstos realizan. La muestra de investigación del proyecto estuvo formada por varios gerentes de primera línea.

- **Alta gerencia,** es la responsable de administrar toda la organización.

Los gerentes de primer nivel dedican la mayor parte de su tiempo a planear y dirigir, así como a interactuar con personas clave de otras organizaciones para mejorar la gestión de sus empresas.

4.1.1.2 Niveles Gerenciales de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693

Dentro de las empresas analizadas en los sectores objeto de estudio, tal como se mencionó anteriormente, existen gerencias de primera línea y alta gerencia. La principal razón se debe a su estructura organizacional y a su naturaleza como empresas, es decir, que son pequeñas y medianas

empresas, en donde generalmente es el gerente quien quiere administrar el negocio a su manera, muchas veces siendo para él difícil la coordinación de trabajo con gerentes de primera línea, puesto que, temen que se cometan errores e impidan el crecimiento esperado de la empresa.

Dentro de los principales niveles jerárquicos que existen en las PYMES analizadas tenemos: Gerentes Generales (alta gerencia), jefes (gerentes de primera línea) y supervisores (gerentes de primera línea)

4.1.2 Funciones del Gerente General

Ser administrador hoy en día implica responder constantemente de forma productiva y rápida a las condiciones en el mercado nacional e internacional, y los gerentes son los encargados de llevar a cabo esta gestión, por ser ellos los miembros de una organización que integra y coordina el trabajo de todos.

Con el tiempo, se han establecido 4 funciones administrativas básicas: Planear, organizar, dirigir y controlar.

- **Planear:** Incluye la definición de objetivos, metas, estrategias, comos y porqués que permitan coordinar planes futuros y, poder anticiparse ante cualquier situación imprevista que se presente en el camino.

  Esta función permite tener claridad del resultado que se espera obtener de las cosas.

- **Organizar:** Los gerentes son los encargados de convertir los objetivos de la organización en planes de acción concretos, divulgarlos a los gerentes de primer y segundo nivel para apoyarse en ellos y sus respectivos equipos de trabajo para conseguir las metas de la Organización.

  Así también, esta función abarca determinar responsables, delegar trabajos y establecer tiempos de entrega y seguimiento que se le van a dar a las cosas. En esta función influye sobre manera la capacidad de comunicar que tenga el gerente hacia sus subordinados sobre los planes concretos de crecimiento y metas de la empresa.

- **Dirección:** Los gerentes reflejan esta función, a través de su capacidad de resolver conflictos de manera eficaz y al menor costo. Siendo un líder que pueda influir en otras personas para motivarlos en la consecución de metas conjuntas. Saber seleccionar los correctos canales de comunicación para bajar la información y metas que persigue la empresa desde los gerentes de primer y segundo nivel hasta toda la empresa.

- **Control:** Esta función permite que los gerentes puedan hacer un seguimiento sistemático de los trabajos delegados a su equipo de trabajo, comparar resultados con lo que se había planificado y, retroalimentar o redefinir estrategias de ser el caso, para poder cumplir los objetivos de la organización.

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYME´s

El 90% de las empresas que existen en el Ecuador son PYMES, esto demuestra la importancia de estas unidades dentro de la economía de todo país. Por ello es aún más importante que las personas que se encuentran dirigiendo este tipo de empresas sean emprendedoras y tengan habilidades y destrezas que sean capaces de llevar a las empresas al éxito.

Dentro de las funciones que los gerentes de las PYMES deben tener, podemos detallar las siguientes:

- Claridad de propósito para poder saber a donde y como van a llegar hacia las metas de la organización.

- Analizar con realismo la situación de las empresas y el mercado en el que están desarrollándose.

- Fijar objetivos.

- Delegar responsabilidades.

- Dirigir planes de expansión y crecimiento de la empresa.

- Buscar la manera de innovar sus productos para ganar mercado.

- Ser competitivo.

- Sacar el máximo potencial de su equipo de trabajo.

- Tener sentido común.

- Tener una visión integral de las cosas que permitan ver a las empresas como un todo y no como la suma de partes.

- Velocidad para tomar decisiones.

- Establecer alianzas estratégicas en pro de mejorar y hacer crecer a la empresa.

4.1.2.2 Funciones del Gerente General de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693

Como se mencionó anteriormente, debido a la naturaleza y al tamaño de las PYMES, en muchas de ellas son los gerentes quienes ejercen funciones de portavoces (como alta gerencia) con personas y empresas externas a la organización y, a su vez desempeñan funciones de integración interna, motivación y delegación de funciones directas a los colaboradores.

El principal motivo de este comportamiento es que, los gerentes de las PYMES son los propietarios de las empresas, por lo tanto deben velar por que las cosas se ejecuten con excelencia, con el fin de que la empresa crezca en el mercado, sea reconocida y confiable.

Algunas de las funciones que ejercen los gerentes de las PYMES analizadas son: vínculo entre la empresa y el entorno que busca aprovechar oportunidades y establecer relaciones comerciales que le permitan crecer en el mercado, persona que establece estrategias de mercado, de introducción de nuevos productos, está a la vanguardia de los cambios y necesidades de los consumidores y del mercado al que está enfocado, toma decisiones, desarrolla nuevas oportunidades de negocio y busca alianzas estratégicas, tiene contacto directo con sus clientes, lo cual le permite establecer relaciones comerciales que le servirán para futuros planes de trabajo. Además se encargan de supervisar el trabajo que están realizando los gerentes de primera línea y hay ocasiones en que prefieren tratar y coordinar el trabajo directamente con sus colaboradores, para evitar errores y asegurarse que la ejecución de la idea sea perfecta.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME’s

Un gerente funcional es el que está encargado de una actividad de la empresa y que preside un equipo de trabajo. Las áreas de las que puede

estar a cargo son: administrativas, de finanzas, de mercadeo, de producción, etc.

El gerente funcional es quien debe bajar la información de los objetivos, las directrices y los lineamientos del gerente general hacia sus colaboradores del área y, por el otro lado, también es el canal de comunicación entre sus subordinados y el gerente general.

El gerente funcional se caracteriza por encargarse totalmente de su área, resolver conflictos, motivar a su personal a cargo y evaluarlo constantemente.

Este tipo de gerentes no están plenamente identificados en las PYMES, puesto que el Gerente General es quien realiza la mayor cantidad de funciones, está pendiente de la motivación de los empleados en general y de resolver los conflictos que se presenten.

Los gerentes de las PYMES que son empresas familiares, usualmente no asignan actividades de dirección a personas ajenas a la compañía, y prefieren hacerlo ellos mismos.

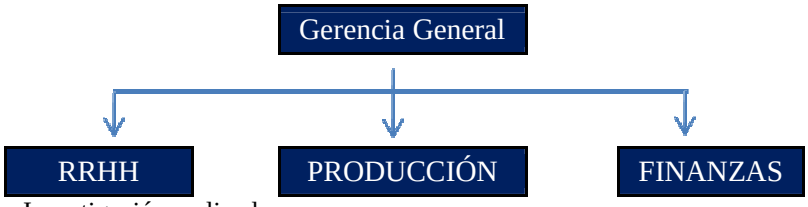
4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales de los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693

Debido al tamaño y estructura de las empresas no se pudo evidenciar la presencia de gerentes funcionales.

Los Gerentes Generales son quienes desempeñan muchas actividades dentro de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito en los Sectores de Fabricación de Productos de Caucho y Plástico y Fabricación de Otros Productos Minerales no Metálicos; subsectores: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693, puesto que son ellos quienes se encargan de temas comerciales, de venta y hasta de garantizar que el producto fabricado sea de la calidad requerida por sus clientes.

Sin embargo, dentro de las empresas analizadas se pudo destacar una estructura funcional generalizada, constituida de la siguiente manera:

Gráfico 4



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

"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. Entre estas habilidades se encuentran:"[57]

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

4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales

A continuación se detallan los enfoques de varios autores sobre las habilidades gerenciales:

- Robert Katz, 1986

Los gerentes necesitan 3 habilidades para ejercer su función: Técnicas, humanas y conceptuales:

[57] WIKIPEDIA. (15 de junio 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/habilidades_gerenciales]. ***Habilidades gerenciales.***

- Habilidades técnicas: Todos los gerentes tanto de línea como de mandos medios deben saber la parte técnico-operativa de los procesos.

- Habilidades humanas (sensibilidad): Significa tener la capacidad de comunicar, motivar, dirigir, inspirar confianza y poder relacionarse con las personas.

- Habilidades conceptuales: Significa plantear soluciones en situaciones abstractas, considerando a la empresa como un todo.

De acuerdo al pensamiento de Katz, la importancia de estas habilidades depende del nivel gerencial. Por ejemplo, los supervisores deben tener habilidades técnicas más desarrolladas, un gerente general deberá tener habilidades conceptuales para tomar decisiones acertadas y, por último las habilidades humanas deben existir en todo momento.

- Henry Mintzberg, 1989

Estableció que los gerentes cumplen los siguientes roles dentro de una empresa:

1. Roles Interpersonales: Hace referencia a la interacción que tienen los gerentes con proveedores internos y externos de la organización. Entre estos roles se pueden mencionar los siguientes:

- De figura destacada: jefe simbólico, representante legal.

- De líder motivador: el gerente es quien toma la decisión de contratar, adiestrar, motivar y retroalimentar a los empleados de acuerdo a los objetivos que persigue la organización.

- De enlace: el gerente establece relaciones interpersonales con proveedores externos a la empresa, lo cual le permite obtener información útil para la toma de decisiones

2. Roles de Información: Hacen referencia a la capacidad de recibir, analizar y transmitir información que el gerente obtiene tanto de sus proveedores internos como externos. La posición de gerente le brinda la ventaja de obtener toda la información que requiera de la organización, a la que generalmente otros no tienen acceso. Los roles son:

   - Monitor: conoce la empresa debido a que recoge información verbal de proveedores internos y externos.

   - Divulgador: transmite información que recoge de contactos externos a sus empleados.

   - Portavoz: transmite información desde la organización hacia el exterior.

3. Rol de Decisión: El gerente utiliza la información que ha recolectado de contactos internos como externos a la organización y se fundamenta para la toma de decisiones. Los roles son:

   - Empresario: genera mejores ideas que le permiten innovar y adaptarse a los cambios constantes del mercado.

   - Controlador de perturbaciones: tienen la capacidad de tomar medidas correctivas, resolver conflictos en situaciones difíciles.

   - Asignador de recursos: Asigna recursos a las diferentes áreas de la empresa y autoriza decisiones que otros toman, encaminándolas a cumplir con los objetivos de la organización.

   - Negociador: negocia importantes temas para la empresa, situaciones de conflicto dentro y fuera de la organización.[58]

- Brent B. Allred, Charles C. Snow y Raymon E. Miles, 1996

  El advenimiento de las organizaciones celulares en el siglo 21 implicará cambios en las competencias básicas necesarias para desarrollar una carrera directiva de éxito. En las organizaciones celulares, la compañía sirve como un mecanismo que fomenta las habilidades de conocimiento intensivo de sus miembros. Para ello será necesario poseer los atributos como la especialidad técnica

[58] RINCON DEL VAGO. (23 de mayo 2011). [http://html.rincondelvago.com/fundamentos-de-administracion.html]. ***Fundamentos de la Administración.***

basada en el conocimiento, la experiencia de funciones cruzadas e internacionales y habilidades de auto-gestión.[59]

- Kouzes y Posner, 1990

Afirman que esta necesidad básica de conocimiento y la habilidad de diagnóstico es de vital importancia y la herramienta más contemporánea de un líder: Cuanto más sepa sobre el mundo, más fácil es acercarse a él con seguridad. Por lo tanto, se debe tratar de aprender tanto como sea posible sobre las fuerzas que afectan a la organización, ya sean políticas, económicas, sociales, morales y artísticas. El objetivo de la habilidad de diagnóstico es el de informar y permitir la acción.[60]

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional

Nuestra sociedad depende de instituciones y organizaciones especializadas para proveer los bienes y servicios que deseamos, estas organizaciones son guiadas y dirigidas por las decisiones de uno o más individuos, los gerentes.

La organización en todo momento necesita gerentes que posean destrezas y habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados y, por ende, al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

---

[59] FAQS. [http://www.faqs.org/abstracts/business-general/organizations-new-concepts-for-new-forms-causes-of-failure-in-network-organizations.html#ixzz0qxudhkso]. ***Gestión en el siglo 21.*** 15 de junio 2010, 17:57 horas.

[60] GONZAGA UNIVERSITY. [http://guweb2.gonzaga.edu/doctoral/framewk.html]. ***Marco conceptual.*** 15 de junio 2010, 19:08 horas.

El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.

Los gerentes tienen la autoridad y responsabilidad de elaborar productos seguros e inseguros, de buscar la guerra o la paz, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente. Establecen las condiciones en las cuales se nos proporcionan trabajos, ingresos, estilos de vida, productos, servicios, protección, asistencia médica y conocimientos; “Será muy difícil encontrar a alguien que ni sea un gerente ni dependa de las decisiones de un gerente” (Schein, 1982).

Los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que está bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

Los gerentes están para tomar las riendas de un grupo de personas y de una organización para sacarlos adelante como un todo; logrando resultados que jamás serían posibles si cada individuo que pertenece a una organización actuara solo.

Es así que, surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

Esta formulación es un intento por sistematizar las habilidades que requiere un gerente en el contexto actual para desempeñarse exitosamente y conducir así a su personal en dirección a los objetivos y metas corporativos.

Los cambios que sufren las organizaciones afectan sin duda alguna el operar de los funcionarios, por lo que surge la necesidad de asegurar la mejor contribución de éstos a los resultados esperados por la organización, es aquí donde los gerentes tienen que tener la capacidad de obtener lo mejor de los trabajadores, propiciando al mismo tiempo la satisfacción profesional, por lo que se hace cada día más imprescindible que todos los gerentes estén dispuestos a asumir estos desafíos y ello implica tener un manejo de las competencias básicas y esenciales en lo que respecta a su labor en el interior de las organizaciones.[61]

---

[61] Felipe, CASTRO AGUILERA y Loreto, MARCHANT R. (25 de julio de 2011). [http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm]. ***Competencias (o Habilidades) Gerenciales. Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional.***

4.2.3 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad

De acuerdo al planteamiento de Katz, para determinar qué tipo de habilidad gerencial requiere una persona para el ejercicio de su cargo, es importante que, previo a su selección, colocación y capacitación, se tenga muy en cuenta el cargo y nivel jerárquico en el que estará ubicado. Esto, debido a que el ejercicio de la administración en las organizaciones es universal. Lo que hace el gerente es esencialmente lo mismo en todos los casos; pueden existir diferencias de grado, énfasis y contenido más no de función entre los gerentes de alto y bajo rango.

4.2.4 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores

El oficio de gerente no es cosa sencilla. Coordinar esfuerzos individuales para el logro de objetivos organizacionales requiere de preparación conciente, del desarrollo de ciertas habilidades (técnicas, humanísticas y conceptuales). Tales aptitudes capacitan al gerente para cumplir con eficiencia sus funciones de planeación, organización, dirección y control. También le permiten, en el plano de la cotidianidad, desempeñar exitosamente sus roles interpersonales, informativos y decisorios.

Las habilidades a las que hemos hecho referencia deben sustentarse en una comprensión cabal de la conducta del hombre en el trabajo y del funcionamiento de las organizaciones, para lo cual el comportamiento

organizacional le aporta al gerente un conjunto de conceptos que operan también como guías de su actuación gerencial.

Vistas así las cosas, podemos afirmar que cualquiera puede llegar a ocupar una posición gerencial. No todos, sin embargo, llegan a ser buenos gerentes. Y muy pocos son gerentes excepcionales. El desarrollo de las habilidades gerenciales y la internalización de los conceptos fundamentales del comportamiento organizacional pueden marcar la diferencia.[62]

En las investigaciones de Goleman sobre la Inteligencia Emocional, llega a la siguiente conclusión "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás".

El manejo de las competencias por parte del gerente contribuiría al cumplimiento de las funciones de la organización, dotando a ésta del personal más competente, puesto que los recursos humanos son particularmente importantes en entornos dinámicos; y es aquí donde los empleados si son adecuadamente gestionados, facilitan la adaptación y renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas del mercado (Bonache y Cabrera, 2002).

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le

[62] SEMINARIO DE ADMINISTRACIÓN. [http://administracion-seminario.blogspot.com/2009/09/roles-geranciales.html].

conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar H. Schein nació en Zurich, Suiza, en 1928. Emigró a los Estados Unidos en el año 1939, fue educado en la Universidad de Chicago. En 1949 obtuvo el Máster en Psicología por la Universidad de Stanford, y en 1952 obtuvo su Doctorado en Psicología Social por la Universidad de Harvard.

Fue jefe de la Sección de Psicología Social de la Walter Reed del Ejército Instituto de Investigación, mientras servía en el Ejército de los EE.UU., como capitán desde el año 1952 hasta 1956. Se unió a MIT Sloan School of Management en 1956 y fue nombrado profesor de psicología organizacional y gestión en 1964. Desde 1968 a 1971, el Dr. Schein fue profesor de pregrado para la planificación del MIT, y en 1972 se convirtió en el presidente del Grupo de Estudios de Organización de la Escuela Sloan del MIT, cargo que ocupó hasta 1982. Fue homenajeado en 1978, cuando fue nombrado profesor de la Sloan Fellows de Administración, posición que ocupó hasta 1990. Su obra de consulta se centra en la cultura organizacional, desarrollo organizacional, consultoría de procesos y la dinámica de carrera.

Entre sus clientes (pasados y actuales) se encuentran las grandes empresas tanto en los Estados Unidos como en el extranjero, tales como: Digital Equipment Corporation, Ciba-Geigy, Apple, Citibank, General Foods, Procter & Gamble, ICI, Saab Combitech, Steinbergs, Alcoa, Motorola, Hewlett -Packard, Exxon, Shell, Amoco, British Petroleum, Con Edison, el Consejo de Desarrollo Económico de Singapur y el Organismo Internacional de Energía Atómica (sobre el tema de la "cultura de la seguridad»).

En la actualidad, es profesor Sloan Fellows de Gestión emérito y miembro de las Salas de la Sociedad de Massachusetts Audubon y la Boston Lyric Opera. También es miembro de la junta asesora del Instituto de

Operaciones Nucleares y la Calidad Ambiental de la Junta de Revisión de ConEdison en Nueva York.[63]

4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo

Schein ha sido un investigador prolífico, escritor, profesor y consultor. Además de sus numerosos artículos en revistas especializadas, es autor de catorce libros, entre ellos: Psicología Organizacional (3 ª ed., 1980) Formación Dinámica (1978) y Cultura Organizacional y Liderazgo (1985, 1992-2004), Proceso de Consulta vol. 1 y vol. 2 (1969, 1987, 1988), Proceso de Consulta Revisited (1999), y La Guía de Supervivencia de la Cultura Corporativa (1999). El Dr. Schein escribió un análisis cultural de la Junta de Desarrollo Económico de Singapur Estratégico titulado El pragmatismo (MIT Press, 1997) y publicó un análisis caso prolongado de la subida y la caída de Digital Equipment Corporation titulado diciembre ha muerto, ¡Viva diciembre: El Legado Duradero de Digital Equipment Corporation (Berrett-Koehler, 2003). Fue co-editor con el fallecido Richard Beckhard de la serie de Addison-Wesley de Organización para el Desarrollo, que ha publicado más de treinta títulos desde su creación en 1969.

El Dr. Schein ha recibido numerosos honores y premios por sus escritos, más recientemente con el Lifetime Achievement Award en el lugar de trabajo Aprendizaje y Desempeño de la Sociedad Americana de Directores de Formación (2000), el Everett Hughes Cherington Premio a la Carrera de Becas de la División de Carreras de la Academia de Gestión (2000), y el Premio Marion Gislason al Liderazgo en Desarrollo Directivo de la Escuela de la UB de la Dirección Ejecutiva de Desarrollo Mesa Redonda (2002).[64]

4.3.3 Habilidades Propuestas

- **Habilidades Analíticas**

Son las habilidades que permiten analizar las situaciones, comparar escenarios y tomar decisiones.

---

[63] GENESISMEX. [http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/KARINA-SCHEIN.pdf]. ***Biografía Edgar H, Schein.*** Consultado el 08/06/10

[64] Ibídem.

Estas habilidades implican la dirección consciente de nuestra mente para analizar, evaluar ideas, resolver problemas y tomar decisiones. Por ello, toda persona que quiera desarrollar un cargo gerencial debe poseer estas habilidades que le permitan reaccionar antes situaciones difíciles de inmediato y siempre enfocadas en conseguir resultados positivos.

- **Habilidades Emocionales**

Las personas que poseen habilidades emocionales tienen la capacidad de diferenciar y no involucrar sus emociones en la toma de decisiones o situación determinada. Además a través de estas habilidades, los gerentes pueden entender sus propias emociones y las de su equipo de trabajo y como eso influye en el desarrollo de sus actividades normales.

- **Habilidades de Motivación y Valores**

Las habilidades de motivación y valores hacen referencia a la capacidad que tiene un gerente de motivar a su equipo de trabajo, generar compromiso, incentivar el aprendizaje continuo, al desarrollo de actividades con responsabilidad y sobre todo a poder inculcar en sus trabajadores y en su propia persona el hacer actividades que no atenten en ningún momento contra los valores de las personas dentro o fuera de la empresa.

Los gerentes que poseen estas habilidades tratan a su personal con respeto, se preocupan del bienestar del capital humano de la empresa, lo

que a la larga se verá reflejado en el buen desempeño de sus trabajadores y cumplimiento de objetivos organizacionales a través de los equipos de trabajo.

- **Habilidades Interpersonales**

Las habilidades interpersonales o grupales están relacionadas con la capacidad que tienen el gerente de establecer relaciones con su equipo de trabajo directo e indirecto. Se caracteriza por la forma en que comunica los objetivos, metas, decisiones a su equipo de trabajo, de tal manera que éstos se sientan inmediatamente comprometidos con la organización, su crecimiento y cumplimiento de objetivos.

Esta habilidad define la posición de liderazgo del gerente en la empresa, al tener la capacidad de influenciar en otras personas para la consecución de metas comunes.

5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO Y FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS; SUBSECTORES: CIIU 2520, 2610, 2691, 2693 DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Con el fin de medir las habilidades gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito de los sectores de fabricación de otros productos minerales no metálicos y fabricación de productos de caucho y plástico en la ciudad de Quito, se aplicó la encuesta desarrollada por el Grupo de docentes encargados del macro proyecto.

Con la ayuda de la Dirección de Informática de la PUCE, se cargaron las encuestas en la web para garantizar la recolección de datos en forma confiable y que el encuestado tenga fácil acceso a las preguntas planteadas en la investigación.

La Dirección de Informática fue la administradora de la información recolectada en las encuestas y, se encargó de generar un archivo con los resultados totales, el mismo que fue entregado a cada uno de los alumnos. El archivo entregado contenía todas las preguntas y sus respectivas respuestas, en las cuales se podía identificar claramente el sector, la sub habilidad y la habilidad gerencial a la que pertenecían dichas preguntas y respuestas.

Es importante mencionar que, las preguntas específicas de la encuesta para medir las habilidades y sub habilidades gerenciales tenían un formato único con 5 opciones de respuestas, debido a que fue diseñada de forma que sus resultados puedan ser medidos a

través de la escala de Likert; es así que, dando cumplimiento a las condiciones para aplicar dicha metodología, se otorgó a cada una de las respuestas, una ponderación del 5 al 1, siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 14

PONDERACIÓN	RESPUESTAS
1	NUNCA / MUY EN DESACUERDO
2	RARA VEZ / EN DESACUERDO
3	ALGUNAS VECES / INDECISOS
4	CASI SIEMPRE / DE ACUERDO
5	SIEMPRE / MUY DE ACUERDO

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las preguntas de la encuesta estaban estructuradas de tal manera que la respuesta para algunas era “siempre” y para otras era “nunca” y, en ambos casos las respuestas equivalían a la puntuación de 5, como lo establece la metodología de Likert.

Para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos, se utilizó los porcentajes equivalentes a las puntuaciones directas de las respuestas, tal como se puede evidenciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 15: Asignación de puntuaciones a las respuestas, de la encuesta aplicada al grupo de investigación

FRECUENCIA	No. de afirmaciones	%	No. de negaciones	%
Siempre	100	100%	0	0%
Casi siempre	75	75%	25	25%
Algunas veces	50	50%	50	50%
Rara vez	25	25%	75	75%
Nunca	0	0%	100	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Conforme se puede observar en la tabla anterior, 0% representaba una muy poca presencia de la habilidad descrita, 25% representaba poca presencia de la habilidad, 50% representaba una presencia mediana de la habilidad, 75% representaba alta presencia de la habilidad y 100% representaba una muy alta presencia de la habilidad o sub habilidad analizada.

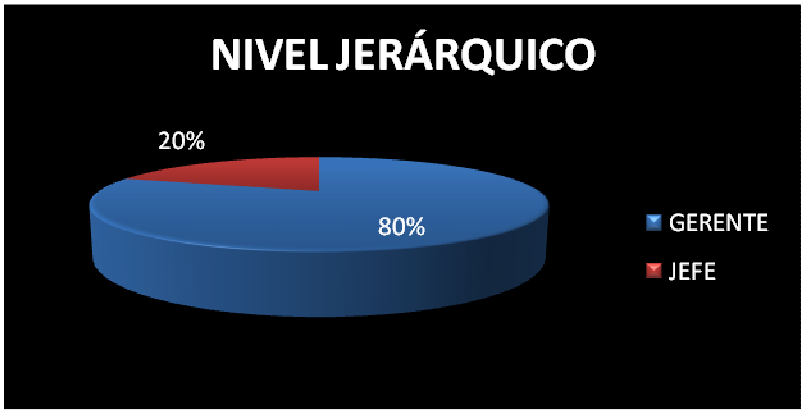
Toda vez que las encuestas fueron clasificadas por sectores y, tabuladas según la escala de Likert en función del total de afirmaciones y negaciones por pregunta, se obtuvieron los resultados que se describen a continuación en el siguiente punto:

5.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA

SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Nivel Jerárquico

Gráfico 5: Análisis de variables generales - Nivel Jerárquico
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

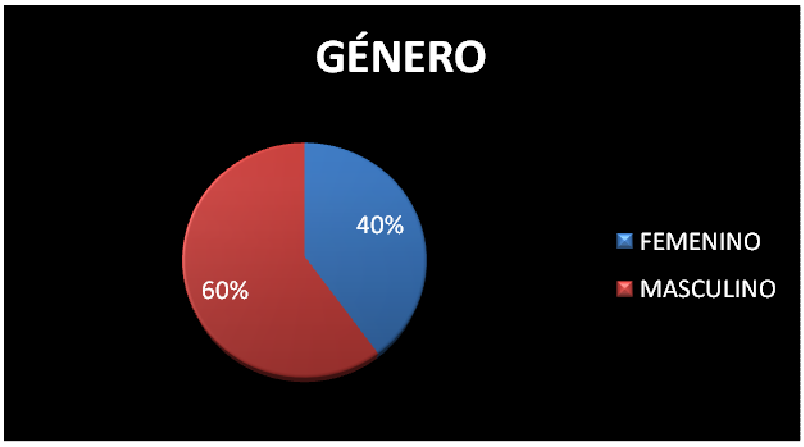
Como se observa en el cuadro, la muestra analizada estaba conformada por el 80% de Gerentes de primer nivel y el 20% de Jefes, lo cual demuestra que más de la mitad de los encuestados correspondían al cargo de gerentes.

Esta situación particular se debió a que las empresas del sector analizado eran pequeñas y, por lo tanto en su estructura no se visualiza la presencia de Jefes, pues el gerente es quien asume los roles de dirección y administración de la empresa y de las diferentes áreas o departamentos.

Género

En la muestra de Gerentes y Jefes encuestados se puede observar que la presencia de los hombres es mayor a la de las mujeres con un 60% y un 40% de participación respectivamente, a través de lo cual, se demuestra que el rol que la mujer cumple en la sociedad y a nivel laboral es cada vez más importante.

Gráfico 6: Análisis de variables generales – Género
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos.

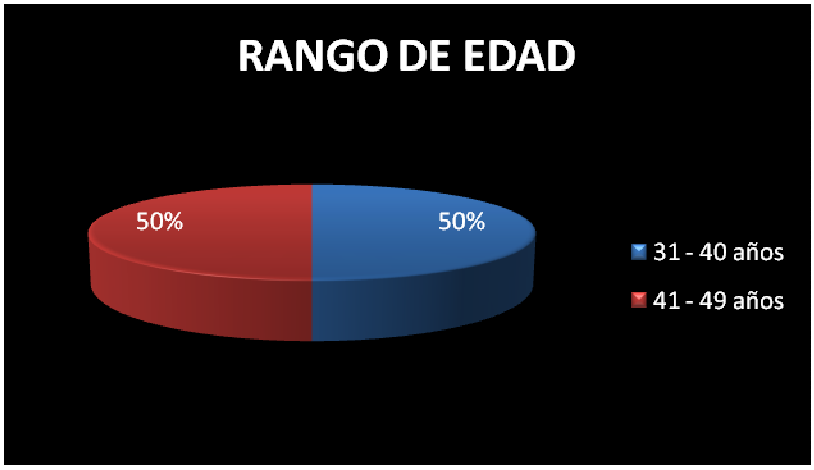


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Rango de edad

De acuerdo a lo que se evidencia en el siguiente gráfico, la muestra de Gerentes y Jefes encuestados en el sector de fabricación de productos minerales no metálicos tienen entre 31 y 49 años.

Gráfico 7: Análisis de variables generales – Rango de edad
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

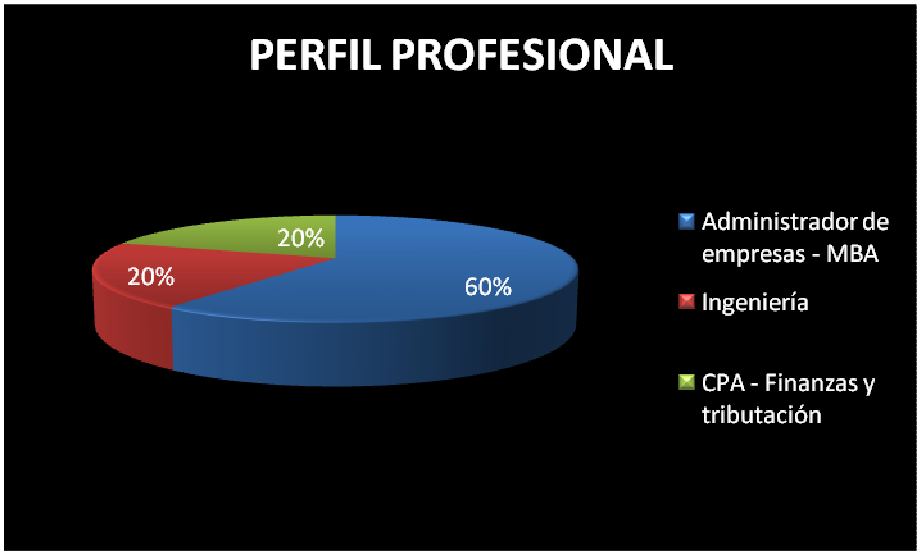
Los rangos de edad entre 31 y 40 años representan el 50% de la muestra, mientras que las personas de 41 a 49 años representan el otro 50% de la muestra de estudio.

Perfil Profesional

Del total de Gerentes y Jefes encuestados, el 60% contaba con un MBA en algunos casos local y en otros casos internacional. El otro 40% restante se divide en porcentajes iguales de 20% entre las personas que tienen títulos profesionales de Ingeniería y de CPA.

Gráfico 8: Análisis de variables generales – Perfil Profesional

Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Años de experiencia

Gráfico 9: Análisis de variables generales – Años de experiencia

Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos.



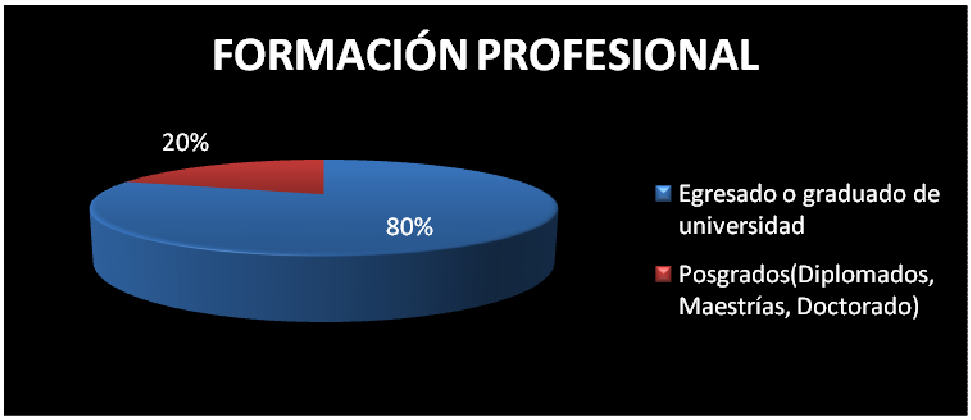
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

En el Setor de fabricación de minerales no metálicos, el 78% de la muestra estudiada, lleva ya en el negocio de esta clase de industria de 4 a 7 años, mientras que el 22% de la muestra se encuentra recién incursionando en esta actividad, lo que hace que tengan de 0 a 3 años de experiencia.

Formación Profesional

Del total de la muestra de Gerentes y Jefes encuestados, el 80% corresponden a egresados o graduados de la Universidad, mientras que solo el 20% de los encuestados ha seguido un postgrado, maestría o doctorado.

Gráfico 10: Análisis de variables generales – Formación Profesional
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos.



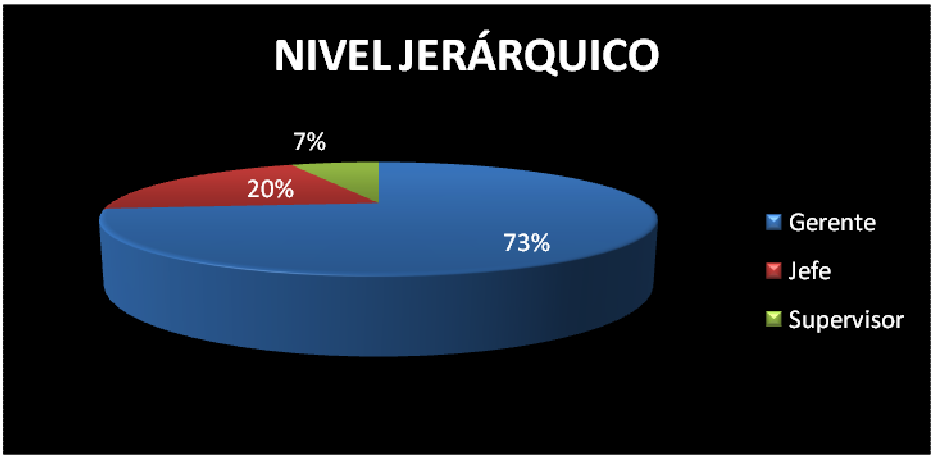
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Del total de la muestra de Gerentes y Jefes encuestados, el 80% corresponden a egresados o graduados de la Universidad, mientras que solo el 20% de los encuestados ha seguido un postgrado, maestría o doctorado.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Nivel Jerárquico

Gráfico 11: Análisis de variables generales – Nivel Jerárquico
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

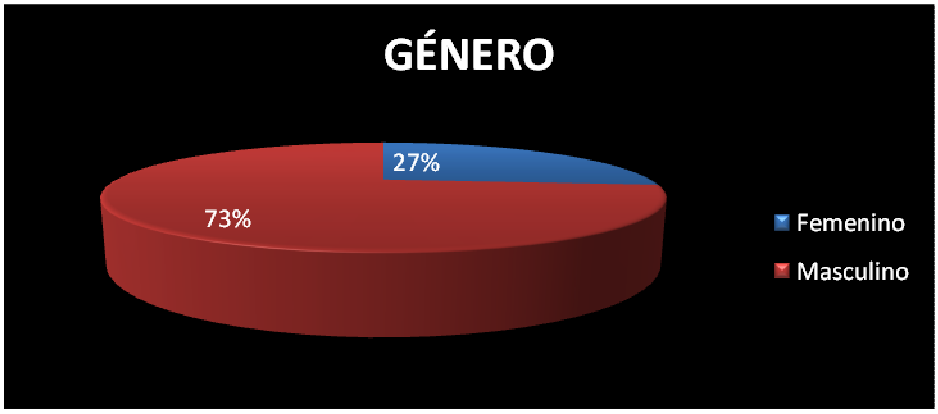
El nivel jerárquico de las personas encuestadas en el sector de fabricación de caucho y plástico estuvo distribuido de la siguiente manera: Gerentes de primer nivel (73%), Jefes (20%) y Supervisores (7%).

Género

Como se evidencia en el siguiente cuadro, en la muestra de estudio, el 73% de las personas fueron hombres y, solo el 27% fueron mujeres, lo cual refleja que las PYMES del sector de fabricación de productos de caucho y plástico están a cargo del género masculino en su gran mayoría.

Gráfico 12: Análisis de variables generales – Género

Sector de fabricación de productos de caucho y plástico

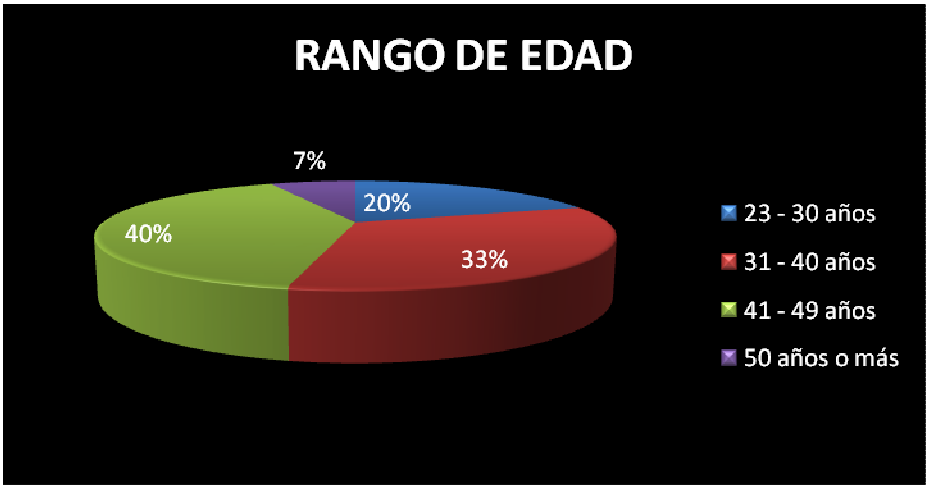


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Rango de edad

Gráfico 13: Análisis de variables generales – Rango de edad

Sector de fabricación de productos de caucho y plástico

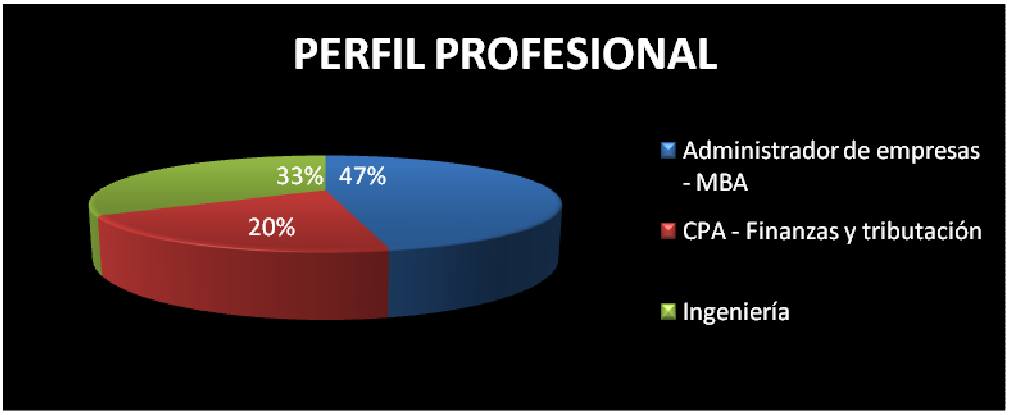


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

En el sector analizado, el rango de edades que tienen las personas a cargo de las PYMES se distribuyen de la siguiente manera: de 23 a 30 años (20%), de 31 a 40 años (33%), de 41 a 49 años (40%) y de 50 años o mas, solo el 7% de la muestra de investigación.

Perfil Profesional

Gráfico 14: Análisis de variables generales – Perfil Profesional
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Del total de Gerentes, Jefes y Supervisores encuestados en la muestra de investigación, el 47% de ellos había estudiado un MBA, el 33% eran Ingenieros y el 20% eran CPA.

Años de experiencia

Gráfico 15: Análisis de variables generales – Años de experiencia
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico

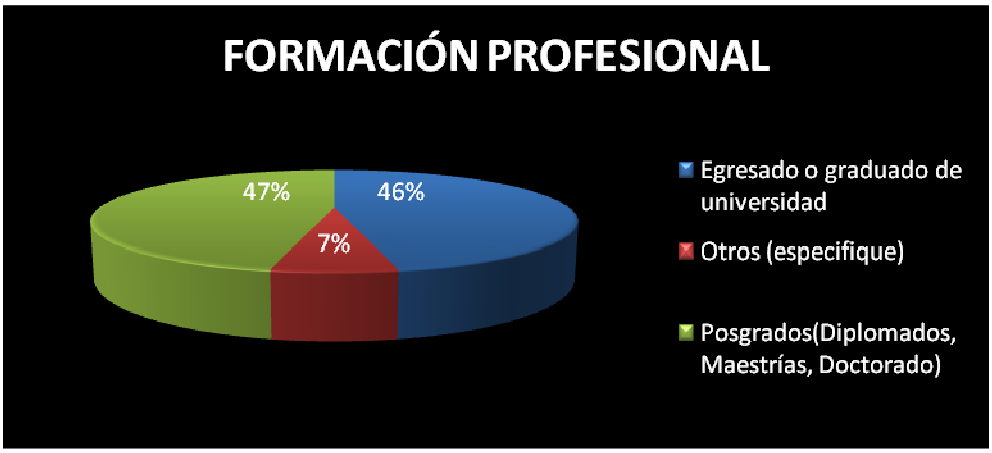


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Como se observa en el gráfico anterior, en el sector de fabricación de productos de caucho y plástico, se puede evidenciar que el 53% de los encuestados tiene de 4 a 7 años de experincia en la actividad que realizan, el 20% tiene una pequeña experiencia de 0 a 3 años. Mientras que el 27% de la muestra tienen más de ocho años de experiencia.

Formación Profesional

Gráfico 16: Análisis de variables generales – Formación Profesional
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

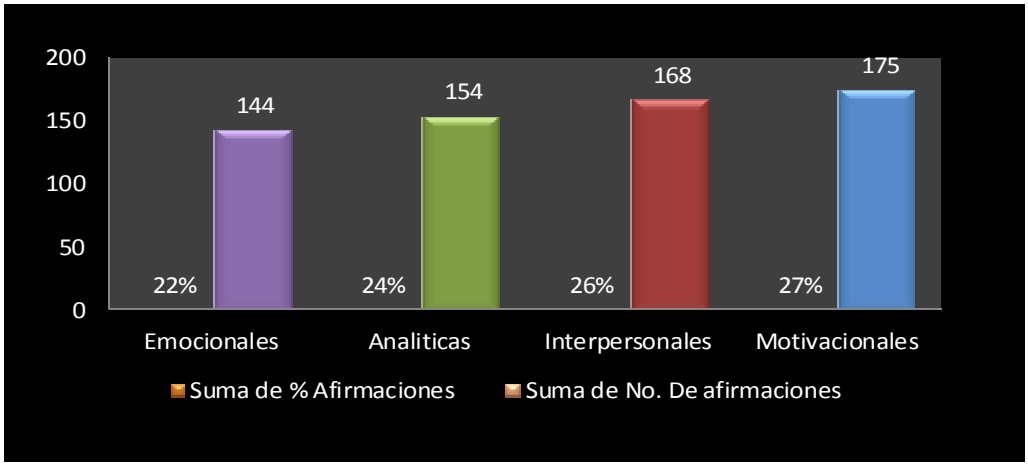
El 47% de la muestra encuestada, ha estudiado para algún postgrado, maestría, etc. tanto a nivel local como internacional. El otro 46% de la muestra refleja a los Gerentes, Jefes y Supervisores que dirigen PYMES con solo haber egresado o graduado de la Universidad. El 7% de la muestra restante, había realizado en algunos casos, cursos superiores de especialización, tecnologías, licenciaturas y, en otros casos se habían retirado de la universidad por diferentes causas.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

- **Habilidades más representativas del sector**

Gráfico 17: Habilidades más representativas
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

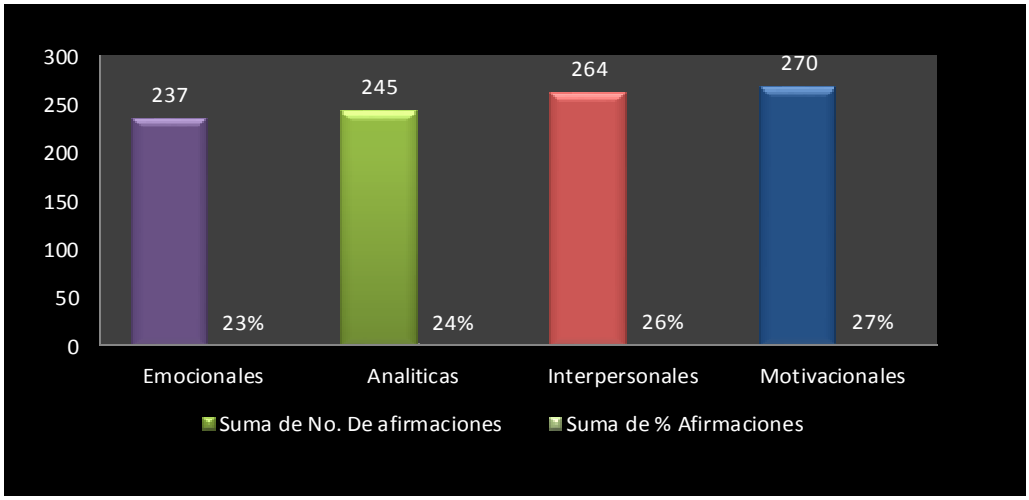
Dentro del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos de la Industria Manufacturera de Quito, la población analizada presentó los siguientes resultados, que evidencian las habilidades más representativas del sector: las habilidades motivacionales con el 27%, las interpersonales con 26%, las analíticas 24% y las emocionales 22%.

Es así que, tomando en cuenta los datos expuestos, podemos concluir que, las habilidades gerenciales más representativas del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos son las motivacionales.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

- **Habilidades más representativas del sector**

Gráfico 18: Habilidades más representativas
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

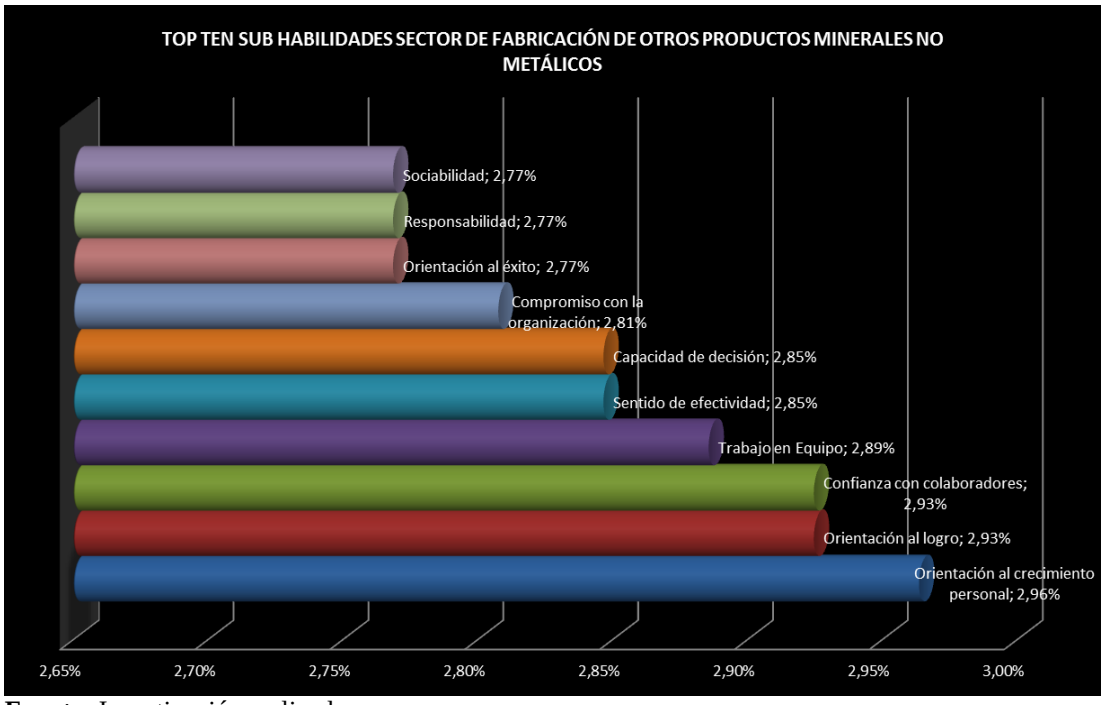
En el sector de fabricación de productos de caucho y plástico de la Industria Manufacturera de Quito, las habilidades motivacionales, las interpersonales y las analíticas representan el 27%, el 26% y el 24, evidenciando la misma tendencia en orden e importancia, que en el sector de productos minerales no metálicos.

5.3 ANÁLISIS DE LAS 10 SUB HABILIDADES MÁS REPRESENTATIVAS IDENTIFICADAS EN EL SECTOR

SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Una vez identificadas las habilidades gerenciales más importantes de cada sector de la industria que analizamos, así como las 3 sub habilidades más representativas dentro de cada una de las habilidades identificadas por sector; procedimos a crear un top ten de las sub habilidades gerenciales más importantes encontradas en el sector de fabricación de productos minerales no metálicos, el cual lo detallamos a continuación:

Gráfico 19: Top Ten Sub habilidades
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Cabe mencionar que, el porcentaje de importancia para poder crear el Top Ten se determinó en base al total de respuestas afirmativas que hubo en las encuestas de cada sector, como se observa a continuación:

Cuadro 16

No.	Sub Habilidad	Porcentaje	Habilidad
1	Orientación al crecimiento personal	2,96%	Motivacionales
2	Orientación al logro	2,93%	Motivacionales
3	Confianza con colaboradores	2,93%	Interpersonales
4	Trabajo en Equipo	2,89%	Interpersonales
5	Sentido de efectividad	2,85%	Interpersonales
6	Capacidad de decisión	2,85%	Analíticas
7	Compromiso con la organización	2,81%	Motivacionales
8	Orientación al éxito	2,77%	Motivacionales
9	Responsabilidad	2,77%	Motivacionales
10	Sociabilidad	2,77%	Emocionales

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Como se puede observar, la sub habilidad más representativa del total de sub habilidades medidas con las encuestas, es la de orientación al crecimiento personal, que pertenece a las habilidades motivacionales, la cual presentó un 2,96% de participación en relación al total de afirmaciones del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos.

Tres Sub habilidades más representativas por habilidad gerencial del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos

De acuerdo al análisis de datos realizado, las tres sub habilidades más importantes de cada una de las habilidades gerenciales que poseen los ejecutivos del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, son las siguientes:

Cuadro 17

HABILIDADES	MOTIVACIONALES	INTERPERSONALES	ANALÍTICAS	EMOCIONALES
PRIMER LUGAR	10,86%	11,19%	11,83%	12,35%
Subhabilidad 1	Orientación al crecimiento personal	Confianza con colaboradores	Capacidad de decisión	Sociabilidad
SEGUNDO LUGAR	10,71%	11,04%	11,35%	12,00%
Subhabilidad 2	Orientación al logro	Trabajo en Equipo	Creatividad e Ingenio	Capacidad para despedir personas
TERCER LUGAR	10,29%	10,90%	10,53%	11,13%
Subhabilidad 3	Compromiso con la organización	Sentido de efectividad	Identificación de problemas	Responsabilidad Social

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Tres Sub Habilidades predominantes dentro de las habilidades motivacionales

Gráfico 20: Sub habilidades predominantes en las habilidades motivacionales
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

La sub habilidad de orientación al crecimiento personal es la que mayor porcentaje de participación presentó en las encuestas realizadas (10,86%), seguida por la orientación al logro y el compromiso con la organización con un 10,71% y 10,29% de representación dentro de las habilidades motivacionales.

En la encuesta, las preguntas de carácter afirmativo que recibieron mayor cantidad de respuestas positivas, a las que hacían alusión estas sub habilidades dentro del sector, fueron las siguientes:

- 55.- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

- 5.- Cumple con el objetivo propuesto y realiza de manera única y excepcional el trabajo.

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

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

- 64.- Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

Por otro lado, las preguntas de carácter negativo a las que hacían alusión estas sub habilidades, fueron las siguientes:

- 57.- Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.

Cabe mencionar que, por la naturaleza de la pregunta, en este caso, las respuestas nunca y rara vez son el equivalente de siempre y casi siempre.

Tres Sub Habilidades predominantes dentro de las Habilidades Interpersonales

Las sub habilidades más representativas fueron la confianza con colaboradores con el 11,19% de representación, el trabajo en equipo y el sentido de efectividad con el 11,04% y el 10,90% respectivamente.

Gráfico 21: Sub habilidades predominantes en las habilidades interpersonales
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las estadísticas de estas sub habilidades generaron la siguiente información que especifica el número de respuestas positivas y negativas, del total de preguntas que hacían referencia a las sub habilidades gerenciales interpersonales que poseían los ejecutivos de primer y segundo nivel del sector de otros productos minerales no metálicos de las PYMES en Quito.

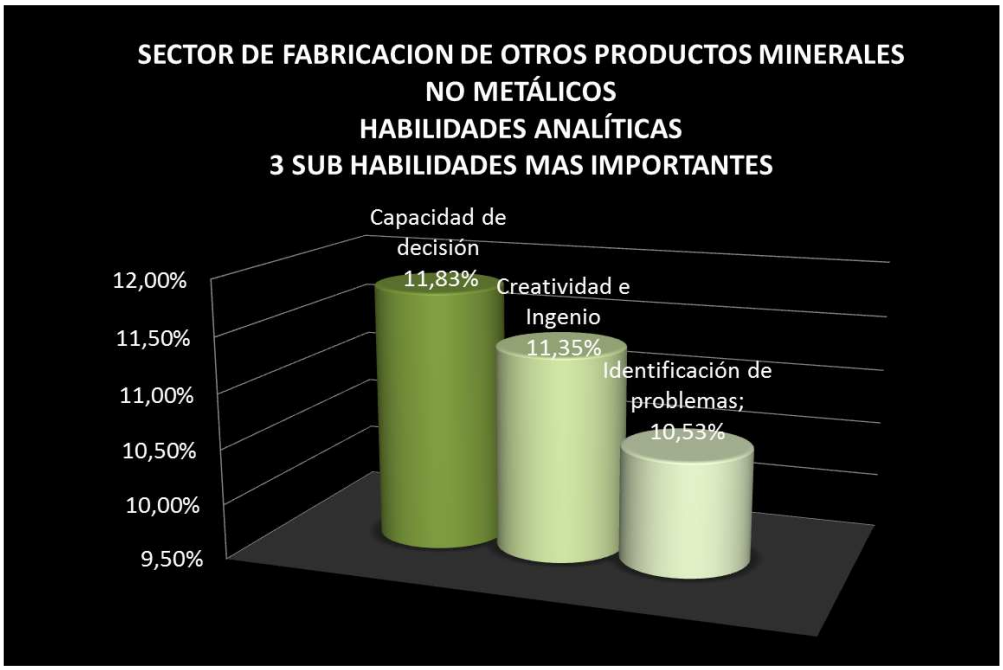
Cuadro 18

FRECUENCIA	Confianza con colaboradores	Sentido de efectividad	Trabajo en Equipo
AFIRMACIONES	19	18	19
NEGACIONES	1	2	2
TOTAL	**20**	**20**	**20**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Tres Sub Habilidades predominantes dentro de las Habilidades Analíticas

Gráfico 22: Sub habilidades predominantes en las habilidades analíticas
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las tres sub habilidades más importantes dentro de esta habilidad gerencial son las siguientes: capacidad de decisión, creatividad e ingenio e, identificación de problemas, las cuales representan el 11,83%, 11,35% y 10,53% con el total de 18, 18 y 16 respuestas positivas del total de 20 preguntas de cada sub habilidad.

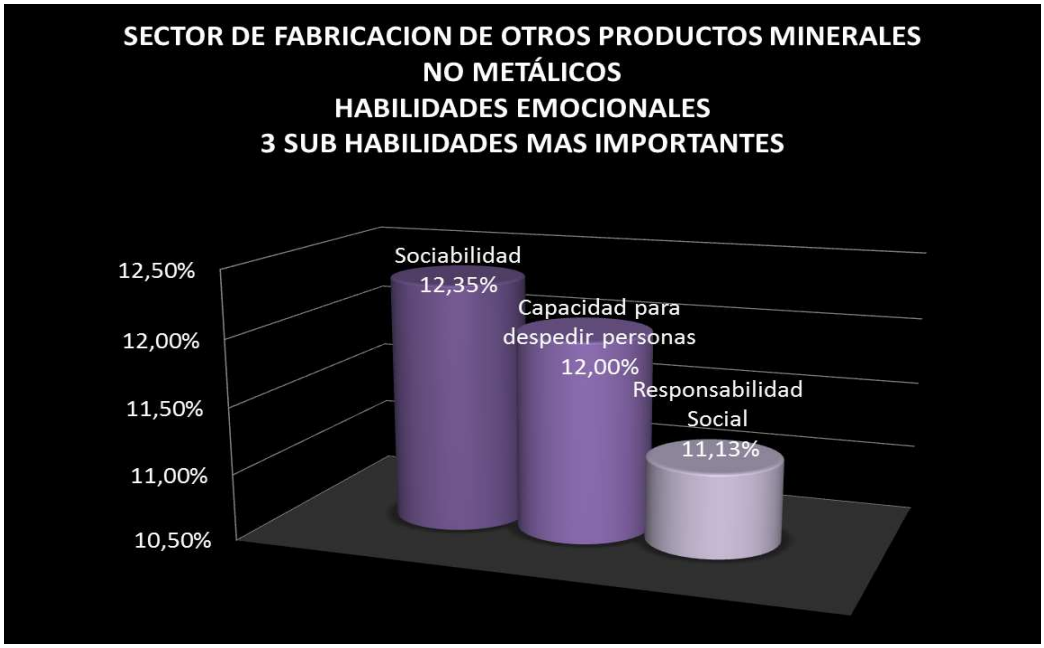
Cuadro 19

FRECUENCIA	Capacidad de decisión	Creatividad e Ingenio	Identificación de problemas
AFIRMACIONES	18	18	16
NEGACIONES	2	3	4
TOTAL	**20**	**20**	**20**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Tres Sub Habilidades predominantes dentro de las Habilidades Emocionales

Gráfico 23: Sub habilidades predominantes en las habilidades emocionales
Sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las sub habilidades más representativas fueron en primer lugar, la sociabilidad con el 12,35% de participación y 18 afirmaciones en relación al total de preguntas que hacían referencia a las habilidades emocionales; en segundo lugar, la capacidad para despedir a las personas con el 12% y 17 afirmaciones y, en tercer lugar con el 11,13% las sub habilidades de responsabilidad social y adaptación al cambio.

Cuadro 20

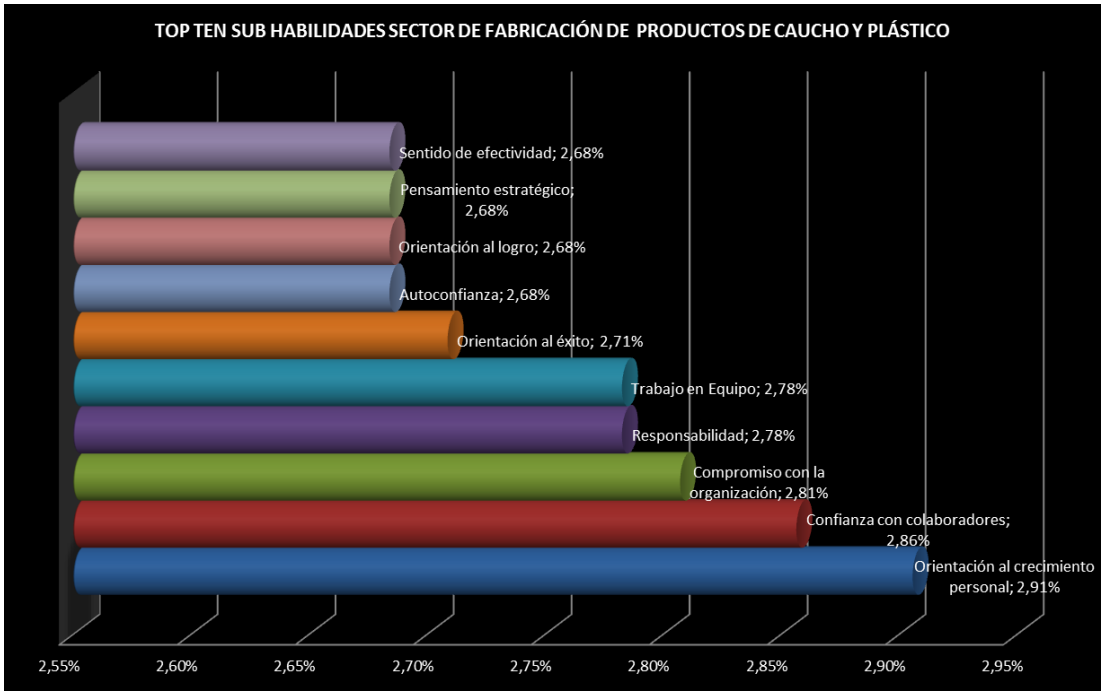
FRECUENCIA	Sociabilidad	Capacidad para despedir personas	Responsabilidad Social	Adaptación al cambio
AFIRMACIONES	18	17	16	16
NEGACIONES	2	3	4	4
TOTAL	**20**	**20**	**20**	**20**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

El top ten de las sub habilidades gerenciales predominantes que se encontraron dentro de este sector, es el siguiente:

Gráfico 24: Top Ten Sub habilidades
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Cuadro 21

No.	Sub Habilidad	Porcentaje	Habilidad
1	Orientación al crecimiento personal	2,91%	Motivacionales
2	Confianza con colaboradores	2,86%	Interpersonales
3	Compromiso con la organización	2,81%	Motivacionales
4	Responsabilidad	2,78%	Motivacionales
5	Trabajo en Equipo	2,78%	Interpersonales
6	Orientación al éxito	2,71%	Motivacionales
7	Autoconfianza	2,68%	Motivacionales
8	Orientación al logro	2,68%	Motivacionales
9	Pensamiento estratégico	2,68%	Motivacionales
10	Sentido de efectividad	2,68%	Interpersonales

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Como se puede observar, la sub habilidad más representativa del total de sub habilidades medidas con las encuestas, es la de orientación al crecimiento personal, que pertenece a las habilidades motivacionales, la cual obtuvo la misma posición dentro del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos. La sub habilidad de orientación al crecimiento representa un 2,91% de participación en relación al total de afirmaciones del sector de fabricación de productos de caucho y plástico.

Así también, la posición de esta sub habilidad dentro del ranking, ratifica que las habilidades motivacionales tienen el primer lugar de importancia, tal como se lo había identificado en los primeros análisis realizados.

3 Sub habilidades más representativas por habilidad gerencial del sector de fabricación de productos de caucho y plástico

De acuerdo al análisis de datos realizado, las sub habilidades más importantes de cada una de las habilidades gerenciales que poseen los ejecutivos del sector de fabricación de productos de caucho y plástico, son las siguientes:

Cuadro 22

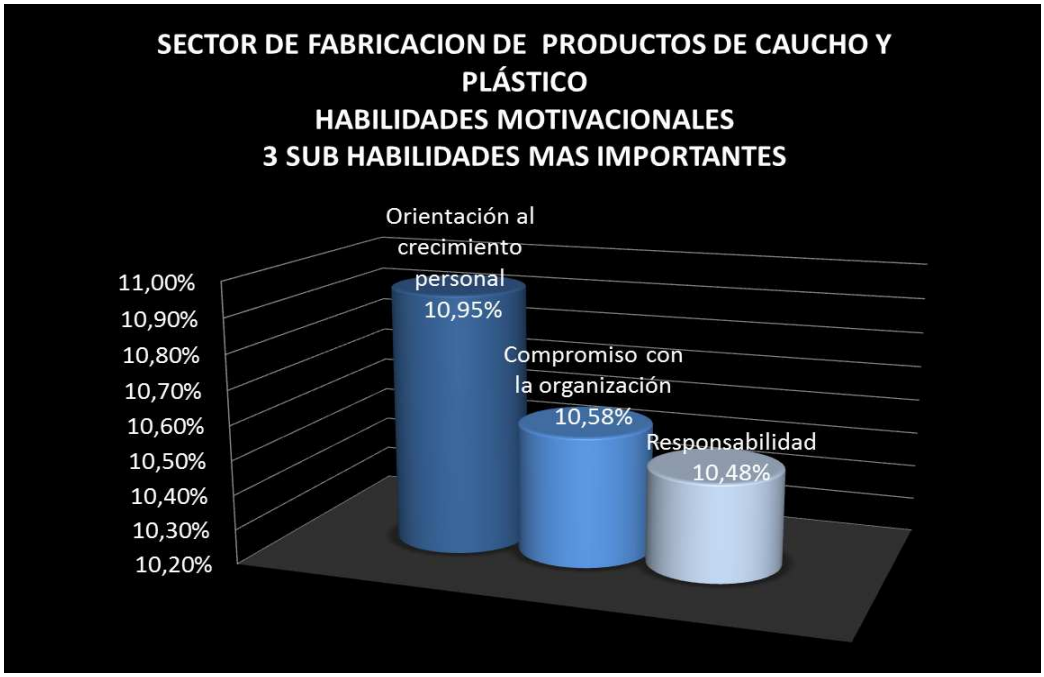
HABILIDADES	MOTIVACIONALES	INTERPERSONALES	ANALÍTICAS	EMOCIONALES
PRIMER LUGAR	10,95%	11,00%	10,91%	11,40%
Subhabilidad 1	Orientación al crecimiento personal	Confianza con colaboradores	Capacidad de decisión	Capacidad para despedir personas
SEGUNDO LUGAR	10,58%	10,71%	10,70%	11,19%
Subhabilidad 2	Compromiso con la organización	Trabajo en Equipo	Creatividad e Ingenio	Sociabilidad
TERCER LUGAR	10,48%	10,33%	10,60%	10,88%
Subhabilidad 3	Responsabilidad	Sentido de efectividad	Visión Prospectiva	Adaptación al cambio

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Tres sub habilidades predominantes dentro de las Habilidades Motivacionales

La sub habilidad de orientación al crecimiento personal es la que mayor porcentaje de participación presentó en las encuestas realizadas (10,95%), seguida por el compromiso con la organización y la responsabilidad, con un 10,58% y 10,48% de representación dentro de las habilidades motivacionales.

Gráfico 25: Sub habilidades predominantes en las habilidades motivacionales
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

En la encuesta, las preguntas de carácter afirmativo que recibieron mayor cantidad de respuestas positivas, a las que hacían alusión estas sub habilidades dentro del sector, fueron las siguientes:

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

- 35.- Se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.

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

- 55.- Estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

- 64.-Se involucra en la consecución de los objetivos empresariales.

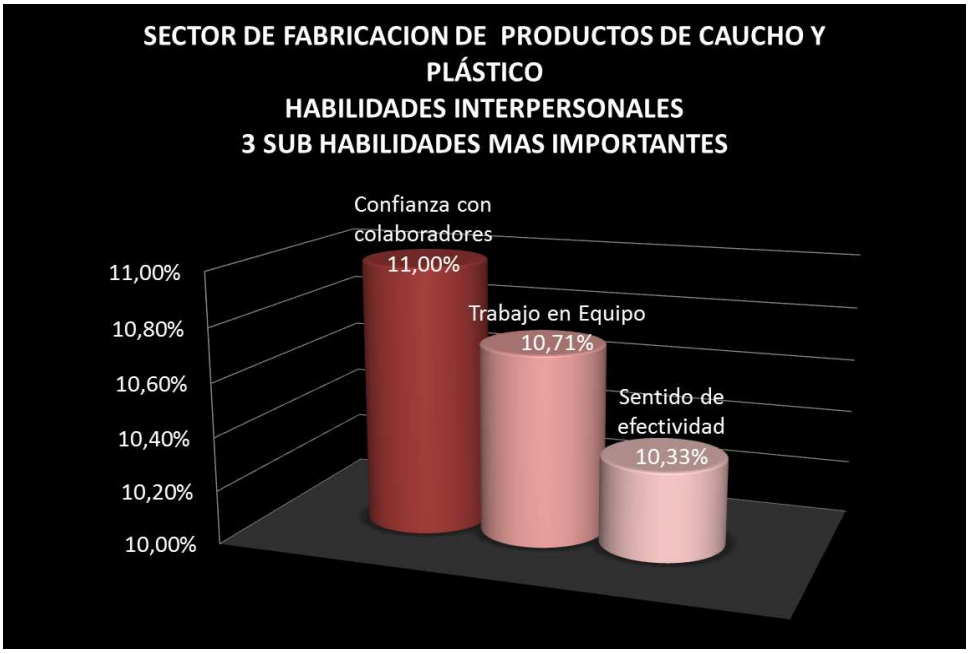
Por otro lado, las preguntas de carácter negativo a las que hacían alusión estas sub habilidades, fueron las siguientes:

- 57.- Obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.

Cabe mencionar que, por la naturaleza de la pregunta, en este caso, las respuestas nunca y rara vez son el equivalente de siempre y casi siempre.

Tres Sub Habilidades predominantes dentro de las Habilidades Interpersonales

Gráfico 26: Sub habilidades predominantes en las habilidades interpersonales Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las sub habilidades más representativas fueron la confianza con colaboradores con el 11% de representación, el trabajo en equipo y el sentido de efectividad con el 10,71% y el 10,33% respectivamente.

Las estadísticas de estas sub habilidades generaron la siguiente información que especifica el número de respuestas positivas y negativas, del total de preguntas que hacían referencia a las sub habilidades gerenciales interpersonales que poseían los ejecutivos de primer y segundo nivel del sector de fabricación de productos de caucho y plástico de las PYMES en Quito.

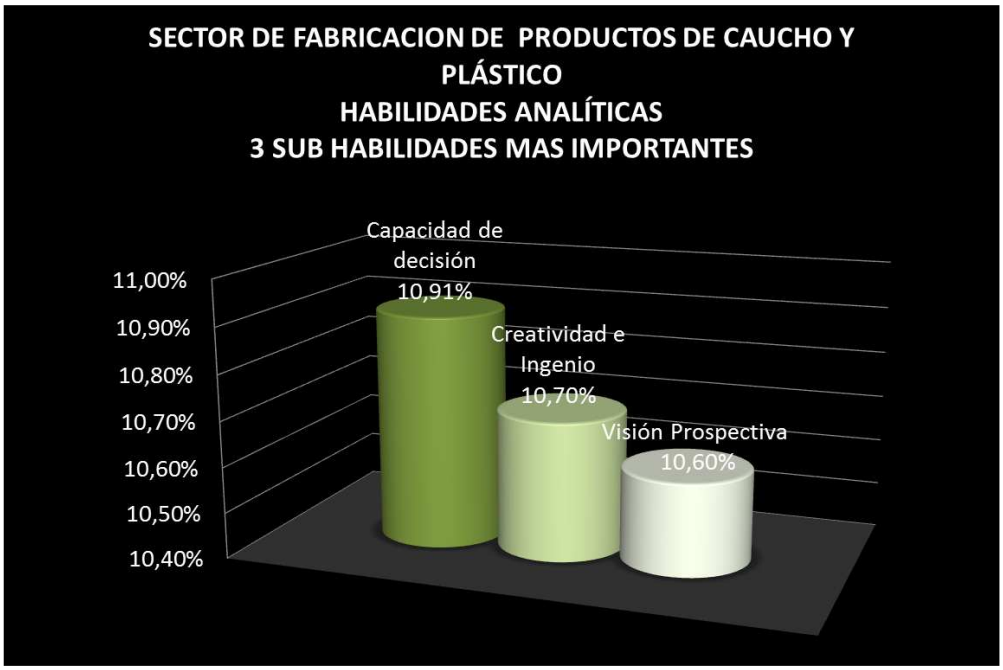
Cuadro 23

FRECUENCIA	Confianza con colaboradores	Sentido de efectividad	Trabajo en Equipo
AFIRMACIONES	29	27	28
NEGACIONES	1	3	2
TOTAL	**30**	**30**	**30**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Tres Sub Habilidades predominantes dentro de las Habilidades Analíticas

Gráfico 27: Sub habilidades predominantes en las habilidades analíticas
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las tres sub habilidades más importantes dentro de esta habilidad gerencial son las siguientes: capacidad de decisión, creatividad e ingenio y, visión prospectiva, las cuales representan el 10,91%, 10,7% y 10,6% con el total de 27 y 26 respuestas positivas del total de 30 preguntas de cada sub habilidad.

Cuadro 24

FRECUENCIA	Capacidad de decisión	Creatividad e Ingenio	Visión Prospectiva
AFIRMACIONES	27	26	26
NEGACIONES	3	4	4
TOTAL	**30**	**30**	**30**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Tres Sub Habilidades predominantes dentro de las Habilidades Emocionales

Gráfico 28: Sub habilidades predominantes en las habilidades emocionales
Sector de fabricación de productos de caucho y plástico



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las sub habilidades más representativas fueron en primer lugar, la capacidad para despedir a las personas con el 11,4% de participación y 27 afirmaciones en relación al total de preguntas que hacían referencia a las habilidades emocionales; en segundo lugar, la sociabilidad con el 11,19% y 27 afirmaciones y, en tercer lugar con el 10,88% la sub habilidad de adaptación al cambio.

Cuadro 25

FRECUENCIA	Capacidad para despedir personas	Sociabilidad	Adaptación al cambio
AFIRMACIONES	27	27	26
NEGACIONES	3	3,5	4,25
TOTAL	30	30	30

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

5.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Con el fin de poder determinar las habilidades más comunes que poseían los gerentes de primer y segundo nivel que fueron analizados, se procedió a realizar un cuadro resumen que contenía cada una de las sub habilidades por sector, las cuales fueron ordenadas en forma descendente de acuerdo al total de respuestas positivas que cada una de éstas tenía, expresadas en porcentaje, es decir, ubicándose en orden de importancia.

Posteriormente, se calculó el cuartil 2 de todos los datos, el cual estadísticamente coincide y es igual a la mediana.

La mediana en este caso, representa el punto medio de todos los datos; todos los porcentajes que se encuentren por debajo de éste, serán las sub habilidades menos comunes, debido a que tienen porcentajes menores y, todos los datos que se encuentren por encima de la mediana, representarán las sub habilidades más comunes identificadas en los gerentes de primer y segundo nivel de los diferentes sectores analizados. Cabe recalcar que, al obtener el cuartil 2, se garantiza que la información tanto antes, como después de la mediana representan el 50% del total de datos de la muestra.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Cuadro 26: Ranking de sub habilidades gerenciales del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos por porcentaje de respuestas positivas

SECTOR	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS

Habilidades	Subhabilidades	RESPUESTAS POSITIVAS
Motivacionales	Orientación al crecimiento personal	95%
Interpersonales	Confianza con colaboradores	94%
Motivacionales	Orientación al logro	94%
Interpersonales	Trabajo en Equipo	93%
Analíticas	Capacidad de decisión	91%
Interpersonales	Sentido de efectividad	91%
Motivacionales	Compromiso con la organización	90%
Emocionales	Sociabilidad	89%
Motivacionales	Orientación al éxito	89%
Motivacionales	Responsabilidad	89%
Analíticas	Creatividad e Ingenio	88%
Motivacionales	Autoconfianza	88%
Motivacionales	Pensamiento estratégico	88%
Emocionales	Capacidad para despedir persona	86%
Interpersonales	Confianza con compañeros	86%
Interpersonales	Desarrollo de personas	83%
Interpersonales	Selección efectiva de colaborado	83%
Motivacionales	Liderazgo	83%
Analíticas	Identificación de problemas	81%
Interpersonales	Comunicación efectiva	81%
Interpersonales	Facilitador	81%
Motivacionales	Orientación a la supervisión y el control	81%
Analíticas	Toma de decisiones	80%
Emocionales	Adaptación al cambio	80%
Emocionales	Responsabilidad Social	80%
Motivacionales	Asunción de Riesgos	80%
Analíticas	Aprendizaje continuo	78%
Analíticas	Autoevaluación	76%
Analíticas	Evaluación de alternativas	75%
Analíticas	Visión Prospectiva	75%
Interpersonales	Diagnóstico de equipo	74%
Emocionales	Humildad y sencillez	73%
Interpersonales	Influencia e Impacto con colabora	73%
Analíticas	Capacidad para obtener informac	70%
Emocionales	Tolerancia al riesgo	68%
Emocionales	Resiliencia	65%
Emocionales	Seguridad	64%
Emocionales	Adaptabilidad	61%
Analíticas	Configuración y abstracción de si	58%
Emocionales	Empatía	54%
	Cuartil 2 Mediana	81%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Dentro del total de sub habilidades más comunes encontradas en los gerentes de primer y segundo nivel del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, las 3 sub habilidades de mayor importancia son: la orientación al crecimiento personal (95%) y la orientación al logro (94%) que pertenecen a las habilidades motivacionales y la confianza con colaboradores (94%) que pertenecen a las habilidades interpersonales.

Cabe mencionar que, algunas de las sub habilidades más comunes coinciden también con el top ten de sub habilidades, que fue expuesto en el punto 5.3 de este proyecto de investigación.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Cuadro 27: Ranking de sub habilidades gerenciales del sector de fabricación de productos de caucho y plástico por porcentaje de respuestas positivas

SECTOR	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO

Habilidades	Subhabilidades	RESPUESTAS POSITIVAS
Motivacionales	Orientación al crecimiento personal	98%
Interpersonales	Confianza con colaboradores	97%
Motivacionales	Compromiso con la organización	95%
Motivacionales	Responsabilidad	94%
Interpersonales	Trabajo en Equipo	94%
Motivacionales	Orientación al éxito	92%
Motivacionales	Autoconfianza	91%
Motivacionales	Orientación al logro	91%
Motivacionales	Pensamiento estratégico	91%
Interpersonales	Sentido de efectividad	91%
Interpersonales	Confianza con compañeros	90%
Emocionales	Capacidad para despedir personas	90%
Analíticas	Capacidad de decisión	89%
Interpersonales	Comunicación efectiva	88%
Emocionales	Sociabilidad	88%
Motivacionales	Orientación a la supervisión y el control	88%
Analíticas	Creatividad e Ingenio	88%
Interpersonales	Facilitador	87%
Analíticas	Visión Prospectiva	87%
Emocionales	Adaptación al cambio	86%
Interpersonales	Desarrollo de personas	85%
Interpersonales	Influencia e Impacto con colaboradores	85%
Analíticas	Aprendizaje continuo	85%
Analíticas	Evaluación de alternativas	84%
Analíticas	Identificación de problemas	83%
Emocionales	Humildad y sencillez	83%
Motivacionales	Asunción de Riesgos	83%
Emocionales	Responsabilidad Social	83%
Interpersonales	Selección efectiva de colaboradores	82%
Interpersonales	Diagnóstico de equipo	81%
Emocionales	Tolerancia al riesgo	80%
Analíticas	Autoevaluación	79%
Analíticas	Toma de decisiones	78%
Motivacionales	Liderazgo	77%
Analíticas	Capacidad para obtener información relevante	74%
Emocionales	Adaptabilidad	73%
Emocionales	Resiliencia	73%
Analíticas	Configuración y abstracción de situaciones	71%
Emocionales	Seguridad	70%
Emocionales	Empatía	64%
	Cuartil 2	85%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las 3 sub habilidades más importantes dentro de las más comunes son: orientación al crecimiento personal (98%), confianza con colaboradores (97%) y compromiso con la organización (95%), las cuales, al igual que en el sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos, pertenecen a las habilidades motivacionales e interpersonales respectivamente.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

Se relacionaron las variables generales analizadas en el punto 5.1 de este proyecto, con las habilidades gerenciales presentes en cada uno de los sectores industriales estudiados.

Para poder determinar las habilidades por cada una de las variables generales, se realizó un cuadro resumen del total de encuestas aplicadas para cada sector, considerando la información general y el total de respuestas positivas que cada una de las preguntas había tenido.

Cabe recordar que, como se mencionó anteriormente, las preguntas de carácter negativo 6, 14, 18, 21, 41, 57, 66,68,80, fueron transformadas a positivas, para objeto de medición durante el proceso de tabulación de encuestas, por esta razón, en el cuadro resumen realizado, se consideran el total de afirmaciones por pregunta.

A continuación se presenta los resultados de las habilidades gerenciales que se encontraron en la población analizada, en función de las variables generales medidas en la encuesta aplicada.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Nivel Jerárquico

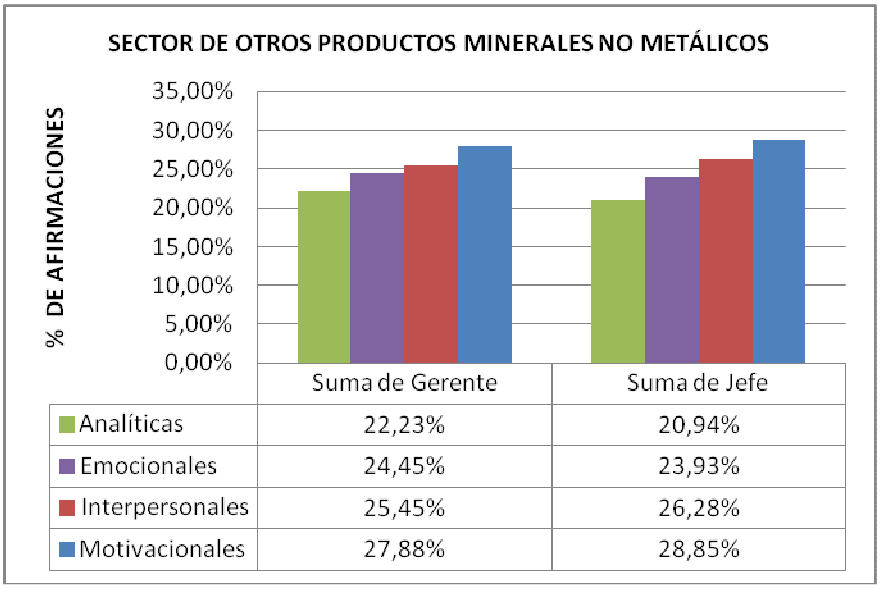
Los niveles jerárquicos encontrados en la población analizada de este sector, correspondieron únicamente a gerentes y jefes quienes demostraron poseer en su mayoría habilidades motivacionales.

Como se observa en el gráfico, en el nivel jerárquico de gerentes la habilidad más desarrollada es la motivacional con un 27,8% del total de las afirmaciones, posteriormente se encuentra la habilidad interpersonal con un 25,4%, seguida por la habilidad emocional con 24,4% y por último se encuentra la habilidad analítica con un 22,2%.

En el nivel jerárquico de jefes la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con el 28,85%, seguido de la habilidad interpersonal con un 26,28%, las habilidades emocionales con un 23,93% y las habilidades analíticas con 20,9%.

Como se puede observar, los gerentes presentan puntajes más altos que los jefes en las habilidades analíticas y emocionales; mientras que, los jefes han desarrollado en mayor grado las habilidades motivacionales e interpersonales; sin embargo, en ambos casos el orden de presencia de las habilidades es el mismo.

Gráfico 29



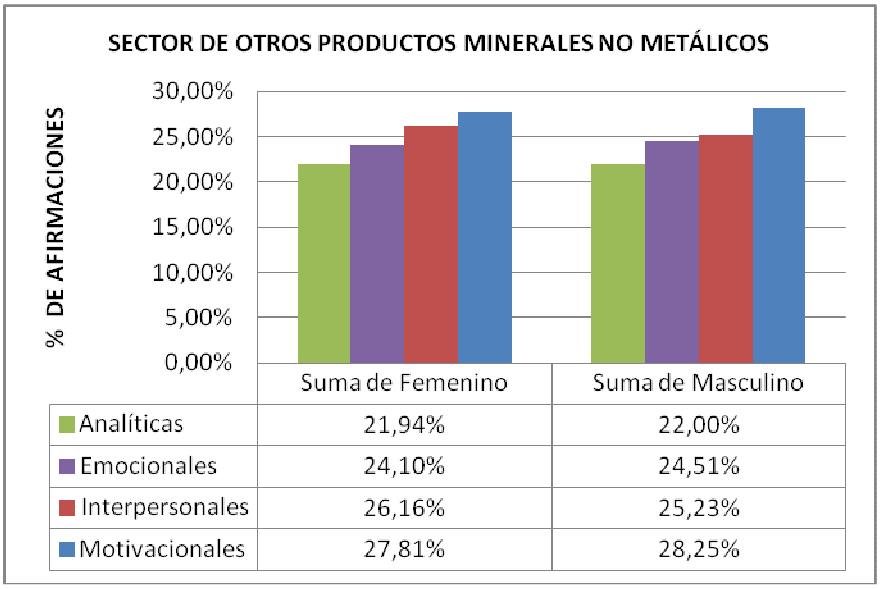
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Género

La tendencia continúa respecto a la presencia de las habilidades motivaciones en la población analizada. Del total de gerentes de primer y segundo nivel del sector estudiado, las mujeres tienen el 27,81% de presencia de habilidades motivacionales, seguidas por las interpersonales con el 26,16%; así también, los hombres del sector analizado poseen habilidades motivacionales en un 28,25% y habilidades interpersonales en un 25,23%.

En este caso, los hombres del sector analizado demuestran haber desarrollado en mayor proporción que las mujeres las habilidades motivacionales, emocionales y analíticas. Por el contrario, las habilidades interpersonales tienen mayor puntaje en las mujeres que en los hombres del sector analizado.

Gráfico 30



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

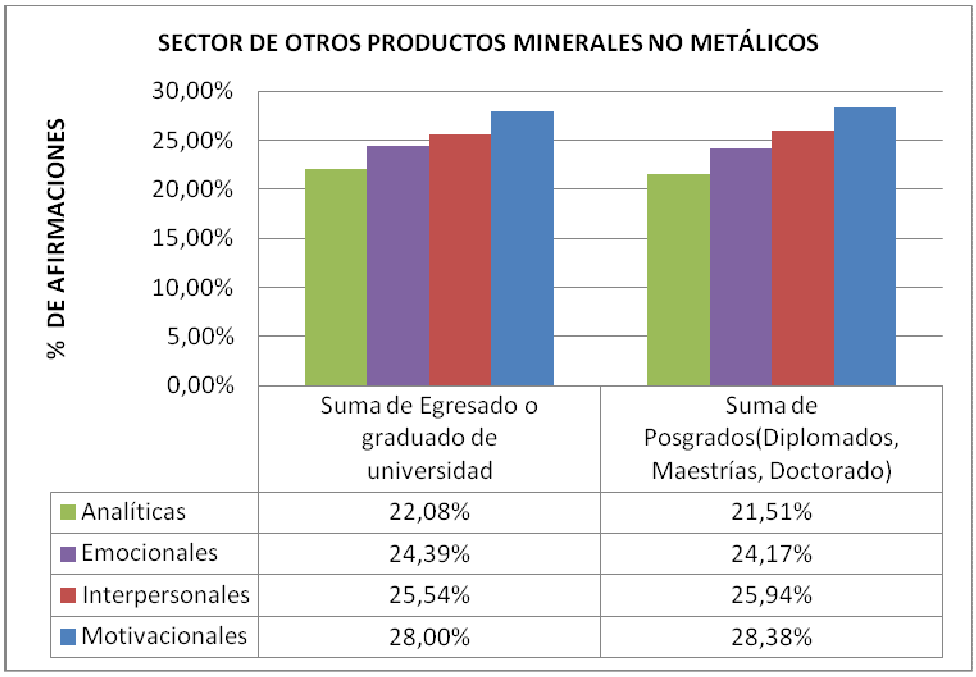
Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función de la Formación Académica

La formación académica de los gerentes analizados en nuestra muestra de investigación, correspondía a egresados o graduados de la universidad y a aquellos que poseían postgrados o maestrías.

Las personas egresadas o graduadas de la universidad tienen desarrolladas sus habilidades motivacionales en un 28%, las interpersonales en un 25,5%, las emocionales en un 24,3% y las analíticas en un 22%. Las personas con estudios de cuarto nivel como maestrías, doctorados, diplomados tienen desarrolladas las habilidades motivacionales en un 28,3%, seguidas por las interpersonales con un 25,9%, posteriormente las emocionales con un 24,1% y finalmente las analíticas con un 21,5%.

Como se observa en el gráfico, las personas graduadas o egresadas de la universidad tienen desarrolladas en mayor proporción las habilidades analíticas y emocionales, en comparación con las personas que han seguido maestrías, doctorados, etc. Mientras que, las personas con títulos de cuarto nivel tienen mayor desarrollo de habilidades interpersonales y de motivacionales y de valores.

Gráfico 31

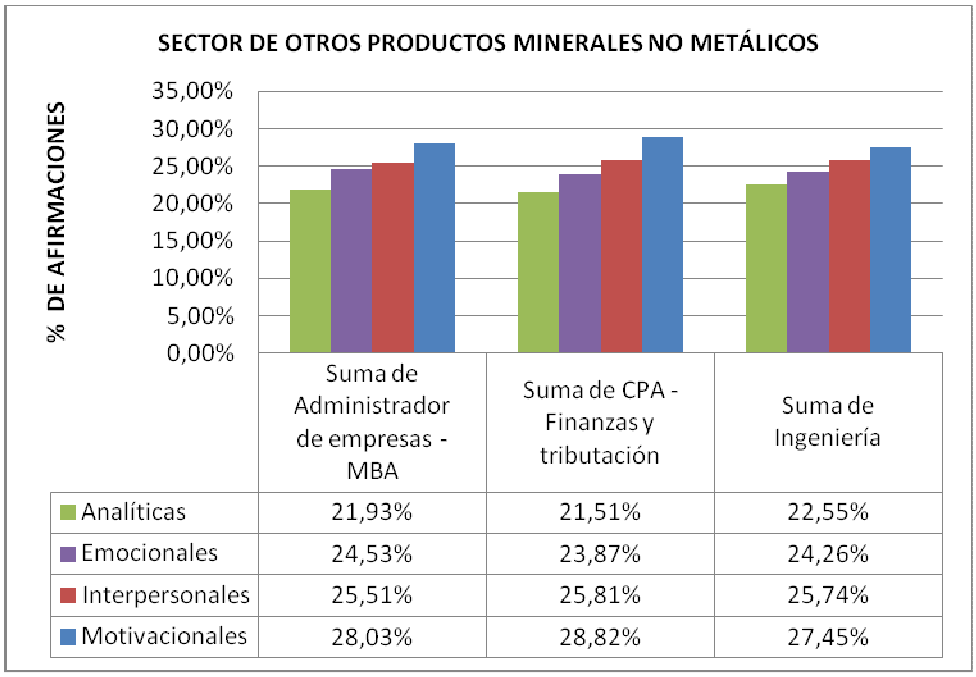


	Suma de Egresado o graduado de universidad	Suma de Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)
Analíticas	22,08%	21,51%
Emocionales	24,39%	24,17%
Interpersonales	25,54%	25,94%
Motivacionales	28,00%	28,38%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del perfil profesional

Gráfico 32



	Suma de Administrador de empresas - MBA	Suma de CPA - Finanzas y tributación	Suma de Ingeniería
Analíticas	21,93%	21,51%	22,55%
Emocionales	24,53%	23,87%	24,26%
Interpersonales	25,51%	25,81%	25,74%
Motivacionales	28,03%	28,82%	27,45%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

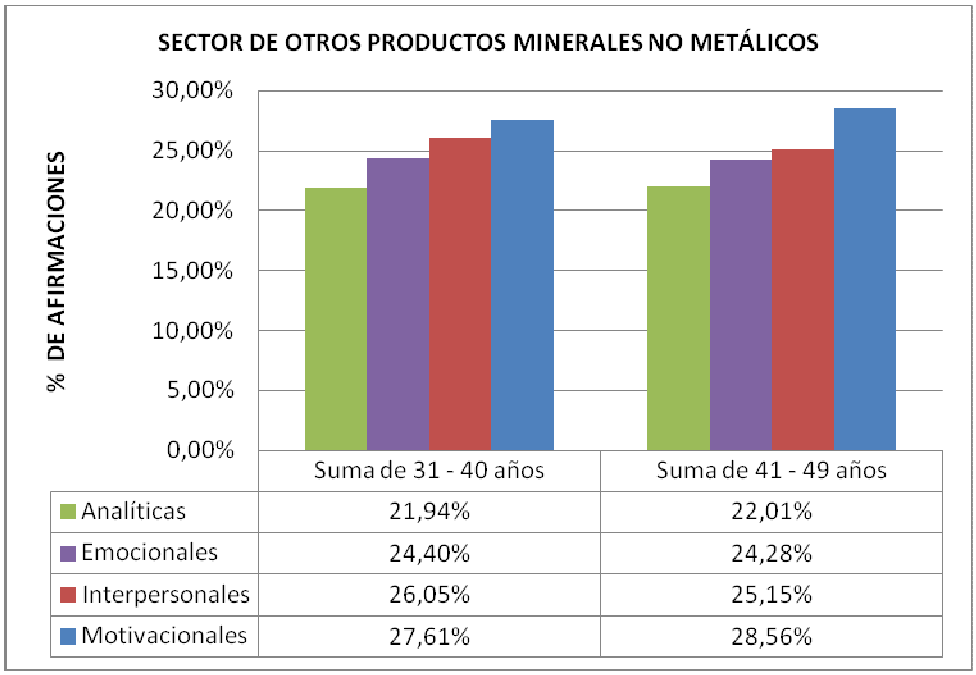
Las habilidades más representativas por la formación y perfil profesional de la muestra analizada, fueron nuevamente las habilidades motivacionales, seguidas por las interpersonales, las emocionales y las analíticas.

El perfil profesional de CPA-Finanzas y Tributación tiene más desarrolladas las habilidades motivacionales e interpersonales en comparación con el perfil profesional de administradores de empresas o ingenieros.

Por otro lado, los ingenieros son quienes han desarrollado en mayor proporción las habilidades analíticas y los administradores de empresas –MBA tienen más desarrolladas las habilidades emocionales en comparación con los otros perfiles profesionales analizados.

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Rango de edad.

Gráfico 33



	Suma de 31 - 40 años	Suma de 41 - 49 años
Analíticas	21,94%	22,01%
Emocionales	24,40%	24,28%
Interpersonales	26,05%	25,15%
Motivacionales	27,61%	28,56%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

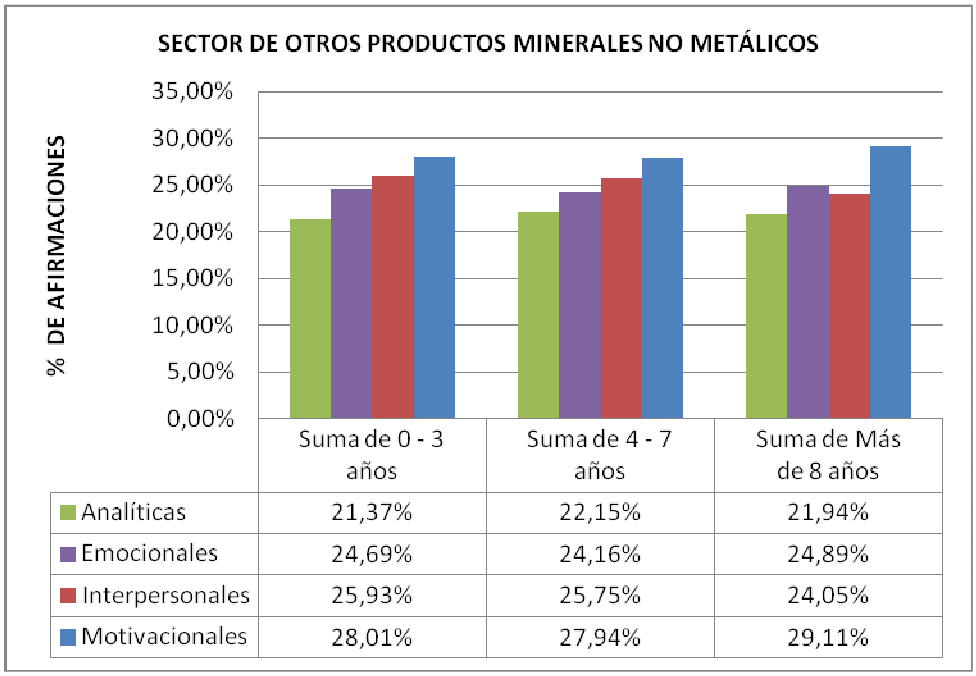
En los resultados de las encuestas, se pudo constatar que, nuestra población se encontraba entre los 31 y 49 años de edad, divididos de la siguiente manera: personas con rango de edades entre los 31 y los 40 y, personas con rango de edades entre los 41 y 49 años.

La habilidad más representativa en la variable de rango de edad fue la motivacional, con el 27,6% para las personas de 31 a 40 años y el 28,5% para las de 41 49 años.

Las personas de 31 a 40 años tienen desarrolladas en mayor proporción las habilidades interpersonales y emocionales, en comparación con las personas de 41 a 49 años, quienes tienen más desarrolladas las habilidades analíticas y motivacionales

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función de los años de experiencia

Gráfico 34



	Suma de 0 - 3 años	Suma de 4 - 7 años	Suma de Más de 8 años
Analíticas	21,37%	22,15%	21,94%
Emocionales	24,69%	24,16%	24,89%
Interpersonales	25,93%	25,75%	24,05%
Motivacionales	28,01%	27,94%	29,11%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

A pesar de que las encuestas fueron aplicadas a empresas pequeñas y medianas, se pudo constatar que, las personas que las dirigen, tienen de 0 a más de 8 años de experiencia, evidenciando que, aquellas empresas que alguna vez pertenecieron al grupo de las pequeñas empresas, pueden hoy ser parte de las medianas empresas.

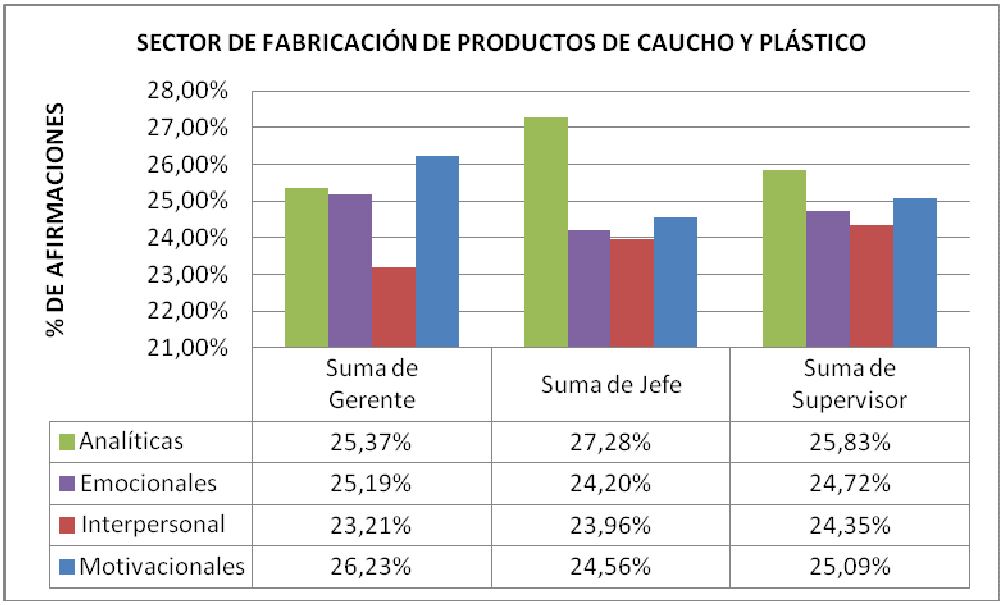
Las habilidades motivacionales son las de mayor presencia en la variable de años de experiencia. Las personas que tienen de 0 a 3 años de experiencia tienen desarrolladas las habilidades motivacionales en un 28%, las que tienen de 4 a 7 años de experiencia tienen 27,9% de desarrollo de habilidades motivacionales y, las personas con más de ocho años de experiencia tienen 29,1% de presencia de habilidades motivacionales y de valores.

Las personas con más de 8 años de experiencia, demostraron tener más habilidades emocionales y motivacionales que las personas con menor experiencia. Por otro lado, las personas con experiencia de 0 a 3 años tienen más habilidades interpersonales, mientras que las que tienen de 4 a 7 años de experiencia tienen mayor desarrollo de habilidades analíticas.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Nivel Jerárquico

Gráfico 35



	Suma de Gerente	Suma de Jefe	Suma de Supervisor
Analíticas	25,37%	27,28%	25,83%
Emocionales	25,19%	24,20%	24,72%
Interpersonal	23,21%	23,96%	24,35%
Motivacionales	26,23%	24,56%	25,09%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

En base al resultado de las encuestas, se pudo evidenciar que, la población analizada de este sector tenía los siguientes niveles jerárquicos: Gerente, Jefe y Supervisor,

cada uno de ellos con 176, 58 y 18 cantidad de respuestas positivas en relación a la suma total de respuestas, siendo éstos los mayores valores dentro del rango.

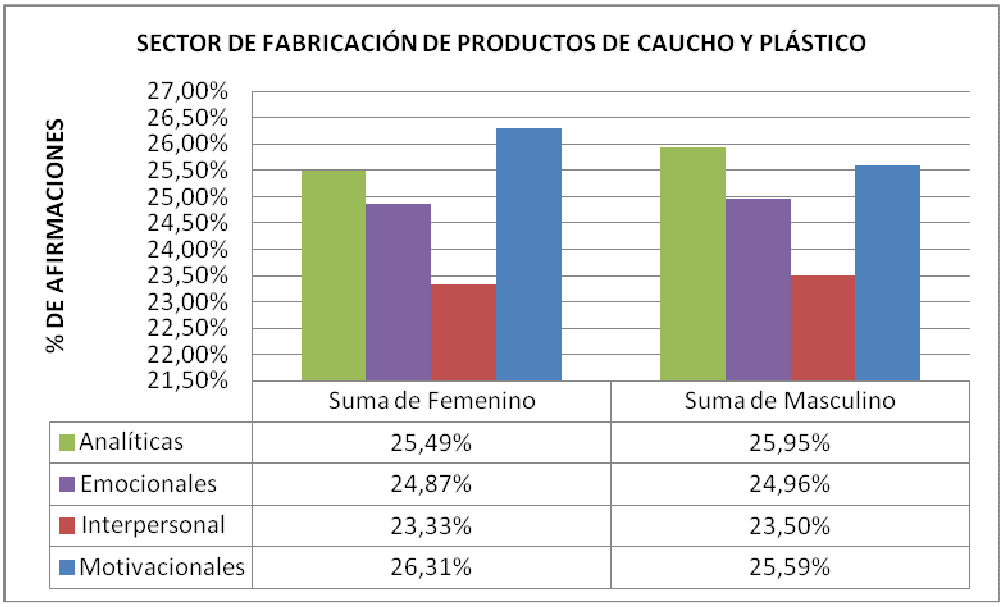
La mayor puntuación de los gerentes hace referencia a las habilidades motivacionales con el 26,23% de desarrollo, mientras que, el mayor número de afirmaciones para jefes y supervisores, hacen referencia al desarrollo de las habilidades analíticas que poseen cada uno de ellos, las cuales representan el 27,28% de presencia en los jefes y el 25,83% en los supervisores.

Los gerentes tienen mayor porcentaje de desarrollo en las habilidades emocionales y motivacionales en comparación con los jefes y supervisores. Los jefes tienen más desarrolladas las habilidades analíticas y, los supervisores tienen más habilidades interpersonales.

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Género

Las habilidades representativas de la población femenina sujeta de investigación fueron las motivacionales con un total de 64 respuestas positivas que representan la presencia del 26,31%; mientras que, las habilidades analíticas son las que más se destacaron en la población masculina analizada, con un total de 183 afirmaciones que representan el 25,95%.

Gráfico 36



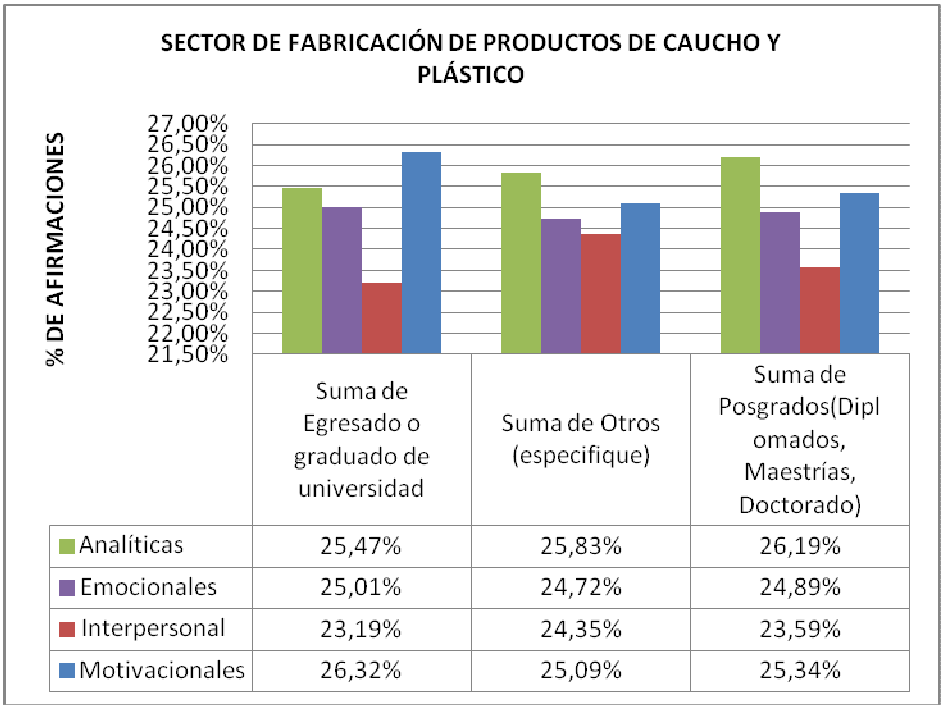
	Suma de Femenino	Suma de Masculino
Analíticas	25,49%	25,95%
Emocionales	24,87%	24,96%
Interpersonal	23,33%	23,50%
Motivacionales	26,31%	25,59%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Los hombres tienen más habilidades analíticas, emocionales e interpersonales que las mujeres, mientras que, las mujeres tienen desarrolladas en mayor proporción las habilidades motivacionales y de valores.

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función de la Formación Académica

Gráfico 37



	Suma de Egresado o graduado de universidad	Suma de Otros (especifique)	Suma de Posgrados(Diplomados, Maestrías, Doctorado)
Analíticas	25,47%	25,83%	26,19%
Emocionales	25,01%	24,72%	24,89%
Interpersonal	23,19%	24,35%	23,59%
Motivacionales	26,32%	25,09%	25,34%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

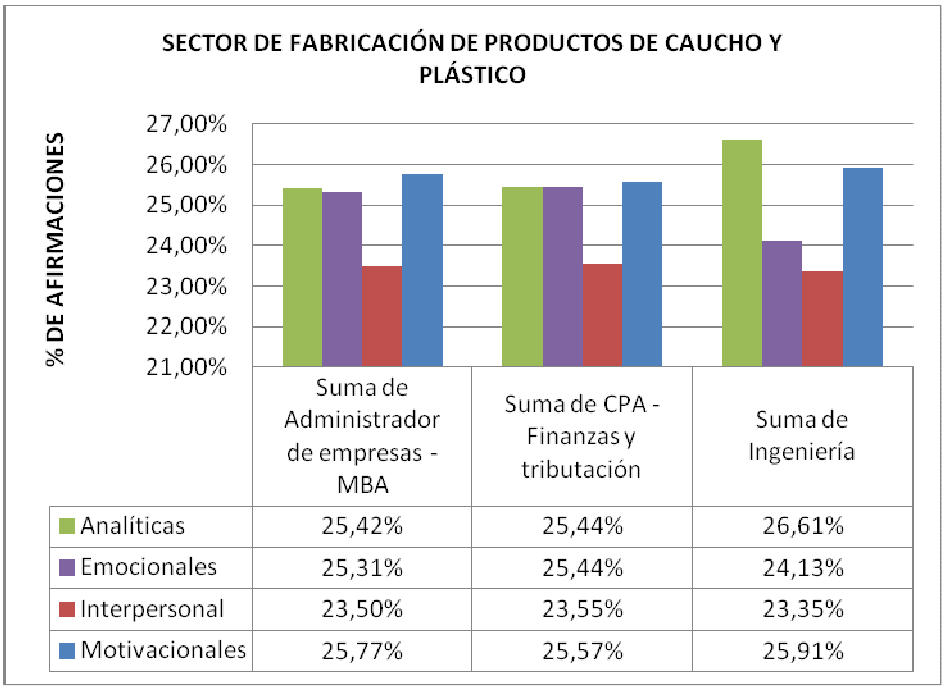
El tipo de formación académica característico de la población analizada del sector de fabricación de productos de caucho y plástico, fue de egresados o graduados de la universidad, personas con postgrado y, con otro nivel de formación académica.

Las personas egresadas o tituladas de la universidad, demostraron poseer el 26,32% de habilidades motivacionales, mientras que, en aquellas personas que se encontraban en las categorías de maestrías o postgrados y otras carreras, se identificó que poseían habilidades analíticas de manera significativa, con el 26,19% y el 25,83% de presencia respectivamente.

Las personas egresadas o graduadas de la universidad tienen desarrolladas más habilidades emocionales y motivacionales, mientras que las personas con títulos de cuarto nivel, tienen mayor desarrollo de las habilidades analíticas.

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Perfil Profesional

Gráfico 38



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Para el caso de los Administradores de empresas y los profesionales CPA, finanzas y tributación, las habilidades más representativas de los gerentes analizados, fueron las habilidades motivacionales con un 25,77% y 25,57% de presencia respectivamente. Mientras que, los Ingenieros demostraron tener más habilidades analíticas, cuyo porcentaje de desarrollo fue del 26,61%.

Las personas con perfil profesional de ingenieros, tienen desarrolladas en mayor cantidad las habilidades analíticas y las motivacionales, por otro lado, los profesionales CPA-Finanzas y Tributación tienen mayor puntaje en las habilidades emocionales e interpersonales.

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Rango de Edad

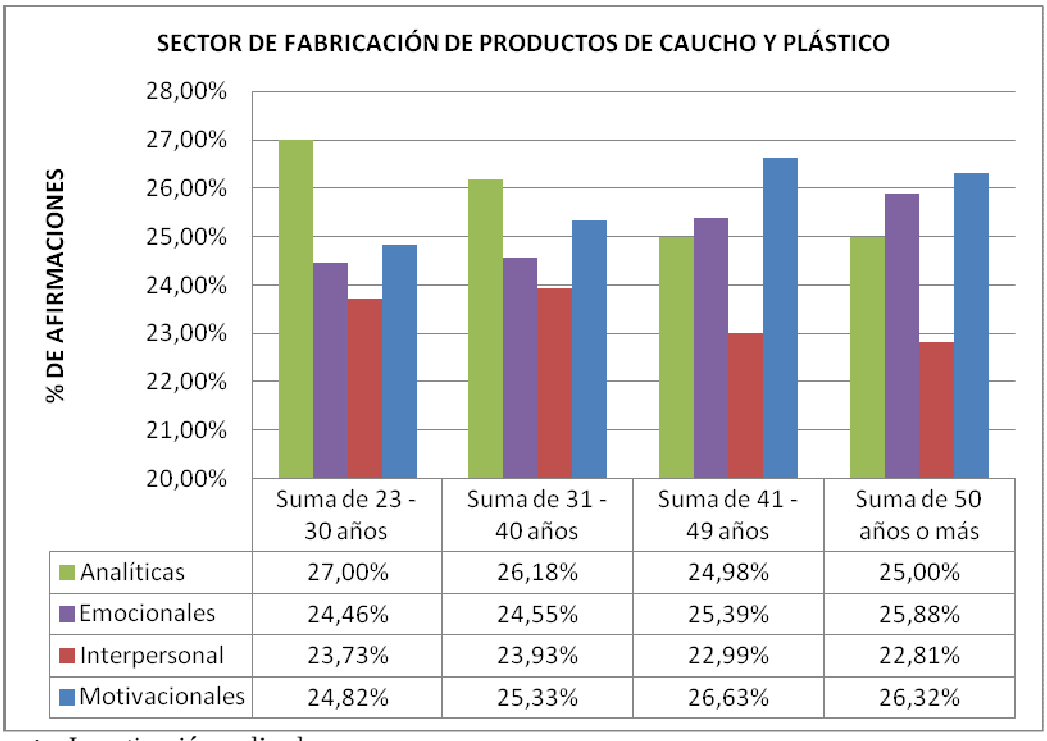
La población de investigación del sector de fabricación de productos de caucho y plástico, se encontraba entre los 23 y más de 50 años de edad, divididos de la siguiente manera: personas con rango de edades entre los 23 y los 30 años, entre los 31 y los 40, entre los 41 y los 50 años y, personas con más de 50 años de edad.

Cabe mencionar que, el rango de edades comienza desde los 23 años porque dentro de esta población se está considerando también a supervisores y no únicamente a gerentes y jefes.

Las habilidades más representativas para este grupo, como se puede observar en el cuadro a continuación, fueron las analíticas y las motivacionales.

El mayor desarrollo de habilidades analíticas lo tienen las personas de 23 a 30 años con el 27% de presencia; seguido por las personas de 31 a 40 años que tienen 26,18% de desarrollo de habilidades analíticas. En tercer lugar está el grupo de personas de 41 a 49 años en el que predominan las habilidades motivacionales en un 26,63% y, por último las personas mayores a 50 años que tienen desarrolladas en mayor proporción las habilidades motivacionales en 26,32%.

Gráfico 39



	Suma de 23 - 30 años	Suma de 31 - 40 años	Suma de 41 - 49 años	Suma de 50 años o más
Analíticas	27,00%	26,18%	24,98%	25,00%
Emocionales	24,46%	24,55%	25,39%	25,88%
Interpersonal	23,73%	23,93%	22,99%	22,81%
Motivacionales	24,82%	25,33%	26,63%	26,32%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función de los años de experiencia

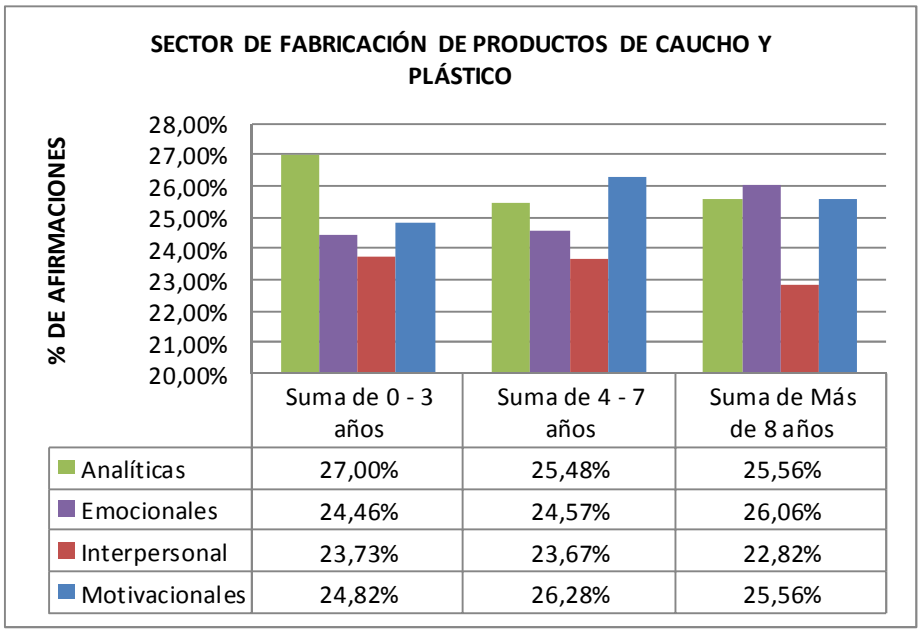
Las personas que dirigen las empresas fabricantes de productos de caucho y plástico, tienen de 0 a más de 8 años de experiencia.

Los gerentes que tienen de 0 a 3 años de experiencia con 56 respuestas positivas han desarrollado en un 27% las habilidades analíticas, siendo estas las más representativas.

Para los que tienen de 4 a 7 años de experiencia con 131 respuestas positivas se evidenció que poseen en un 26,28% las habilidades motivacionales y, las personas

con más de 8 años de experiencia y 64 respuestas positivas poseen el 26,06% de habilidades emocionales, siendo estas las habilidades más significativas.

Gráfico 40



	Suma de 0 - 3 años	Suma de 4 - 7 años	Suma de Más de 8 años
Analíticas	27,00%	25,48%	25,56%
Emocionales	24,46%	24,57%	26,06%
Interpersonal	23,73%	23,67%	22,82%
Motivacionales	24,82%	26,28%	25,56%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

5.6 LISTADO DE HABILIDADES MENOS REPRESENTATIVAS EN LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Con el fin de determinar las habilidades menos representativas para los cargos gerenciales de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, de los diferentes sectores en análisis, se procedió a utilizar el mismo cuadro resumen aplicado en el punto 5.3 de este proyecto, para determinar las habilidades gerenciales más comunes, manteniéndolo ordenado de manera descendente.

En este punto, con el fin de determinar las sub habilidades menos representativas, se procedió a completar el cálculo estadístico de cuartiles, obteniendo el cuartil 1 y el cuartil 3,adicionalmente a la mediana ya calculada en el punto 5.3.

Los cuartiles representan los límites inferiores o superiores del total de sub habilidades del sector analizado, de esta manera, las sub habilidades que se encuentren por debajo del límite inferior, es decir, los que tengan menor puntaje al límite inferior calculado, serán las sub habilidades menos representativas.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Cuadro 28: Sub habilidades gerenciales menos representativas del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos

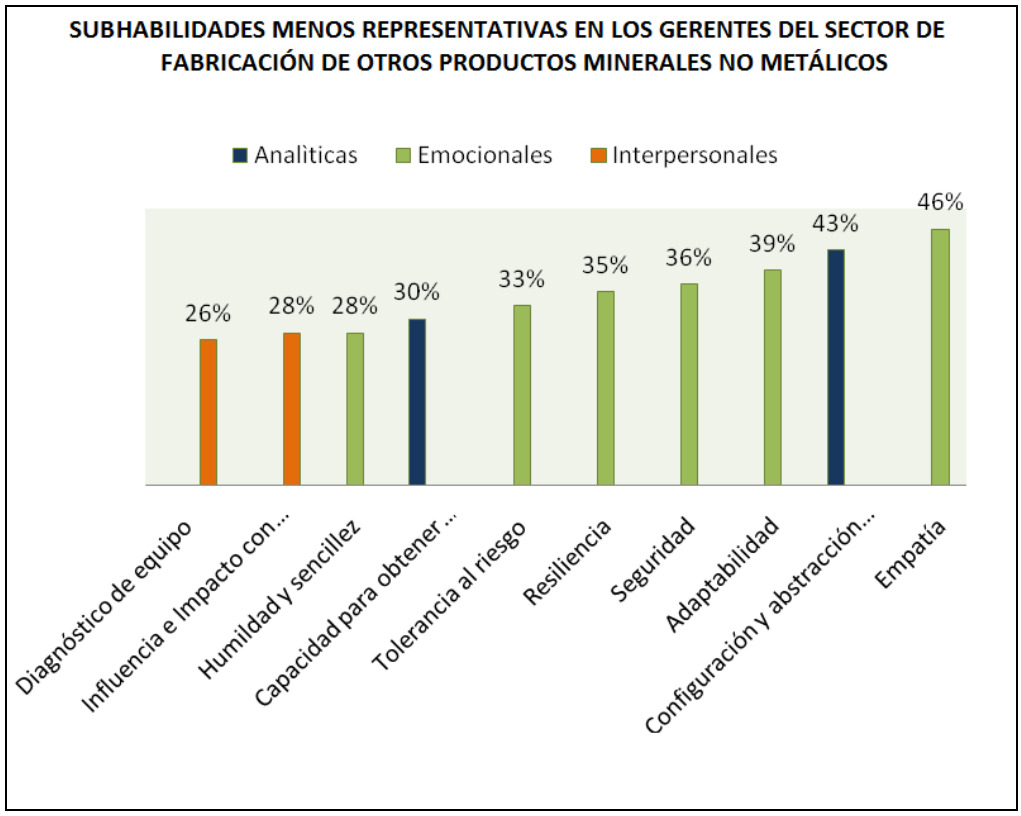
	Habilidades	Subhabilidades	RESPUESTAS POSITIVAS
	Motivacionales	Orientación al crecimiento personal	95%
	Interpersonales	Confianza con colaboradores	94%
	Motivacionales	Orientación al logro	94%
	Interpersonales	Trabajo en Equipo	93%
	Analiticas	Capacidad de decisión	91%
	Interpersonales	Sentido de efectividad	91%
	Motivacionales	Compromiso con la organización	90%
	Emocionales	Sociabilidad	89%
	Motivacionales	Orientación al éxito	89%
	Motivacionales	Responsabilidad	89%
Cuartil 3	Analiticas	Creatividad e Ingenio	88%
	Motivacionales	Autoconfianza	88%
	Motivacionales	Pensamiento estratégico	88%
	Emocionales	Capacidad para despedir personas	86%
	Interpersonales	Confianza con compañeros	86%
	Interpersonales	Desarrollo de personas	83%
	Interpersonales	Selección efectiva de colaboradores	83%
	Motivacionales	Liderazgo	83%
Cuartil 2	Analiticas	Identificación de problemas	81%
	Interpersonales	Comunicación efectiva	81%
	Interpersonales	Facilitador	81%
	Motivacionales	Orientación a la supervisión y el control	81%
	Analiticas	Toma de decisiones	80%
	Emocionales	Adaptación al cambio	80%
	Emocionales	Responsabilidad Social	80%
	Motivacionales	Asunción de Riesgos	80%
	Analiticas	Aprendizaje continuo	78%
	Analiticas	Autoevaluación	76%
	Analiticas	Evaluación de alternativas	75%
Cuartil 1	Analiticas	Visión Prospectiva	75%
	Interpersonales	Diagnóstico de equipo	74%
	Emocionales	Humildad y sencillez	73%
	Interpersonales	Influencia e Impacto con colaboradores	73%
	Analiticas	Capacidad para obtener información relevante	70%
	Emocionales	Tolerancia al riesgo	68%
	Emocionales	Resiliencia	65%
	Emocionales	Seguridad	64%
	Emocionales	Adaptabilidad	61%
	Analiticas	Configuración y abstracción de situaciones	58%
	Emocionales	Empatía	54%
		Cuartil 1	75%
		Cuartil 2	81%
		Cuartil 3	88%

SUBHABILIDADES MENOS REPRESENTATIVAS

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

A continuación se presenta en forma gráfica las sub habilidades menos representativas en la población de investigación de este sector:

Gráfico 41



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las habilidades y sub habilidades con mayor porcentaje de respuestas negativas y que, por ende forman parte de las menos representativas en los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de este sector, son las habilidades emocionales, seguidas por las analíticas y las interpersonales. Las 3 sub habilidades con mayor porcentaje de no aplicación son: la empatía, la configuración y abstracción de situaciones y la adaptabilidad.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

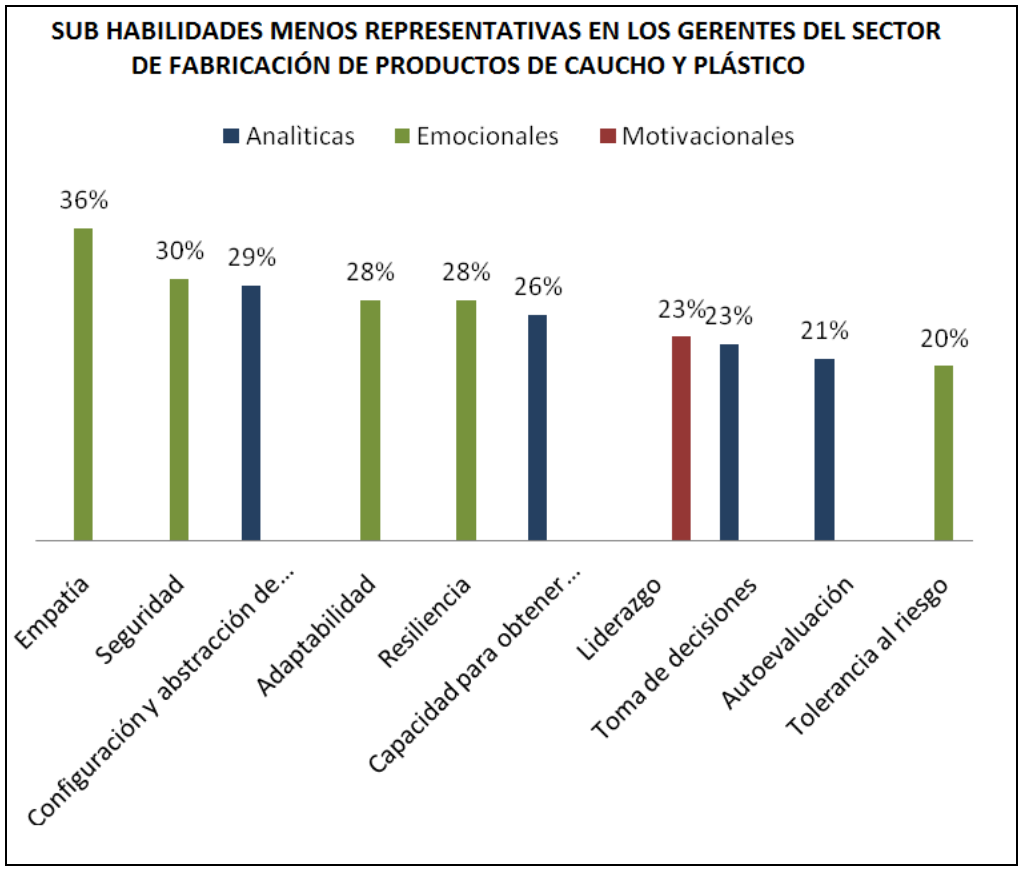
Cuadro 29: Sub habilidades gerenciales del sector de fabricación de productos de caucho y plástico aplicadas, representativas, con posibilidad de mejora y menos representativas.

	Habilidades	Subhabilidades	RESPUESTAS POSITIVAS	
	Motivacionales	Orientación al crecimiento personal	98%	
	Interpersonales	Confianza con colaboradores	97%	
	Motivacionales	Compromiso con la organización	95%	
	Motivacionales	Responsabilidad	94%	
	Interpersonales	Trabajo en Equipo	94%	
	Motivacionales	Orientación al éxito	92%	
	Motivacionales	Autoconfianza	91%	
	Motivacionales	Orientación al logro	91%	
	Motivacionales	Pensamiento estratégico	91%	
	Interpersonales	Sentido de efectividad	91%	
Cuartil 3	Interpersonales	Confianza con compañeros	90%	
	Emocionales	Capacidad para despedir personas	90%	
	Analíticas	Capacidad de decisión	89%	
	Interpersonales	Comunicación efectiva	88%	
	Emocionales	Sociabilidad	88%	
	Motivacionales	Orientación a la supervisión y el control	88%	
	Analíticas	Creatividad e Ingenio	88%	
	Interpersonales	Facilitador	87%	
	Analíticas	Visión Prospectiva	87%	
	Emocionales	Adaptación al cambio	86%	
Cuartil 2	Interpersonales	Desarrollo de personas	85%	
	Interpersonales	Influencia e Impacto con colaboradores	85%	
	Analíticas	Aprendizaje continuo	85%	
	Analíticas	Evaluación de alternativas	84%	
	Analíticas	Identificación de problemas	83%	
	Emocionales	Humildad y sencillez	83%	
	Motivacionales	Asunción de Riesgos	83%	
	Emocionales	Responsabilidad Social	83%	
	Interpersonales	Selección efectiva de colaboradores	82%	
Cuartil 1	Interpersonales	Diagnóstico de equipo	81%	
	Emocionales	Tolerancia al riesgo	80%	SUBHABILIDADES MENOS REPRESENTATIVAS
	Analíticas	Autoevaluación	79%	
	Analíticas	Toma de decisiones	78%	
	Motivacionales	Liderazgo	77%	
	Analíticas	Capacidad para obtener información relevante	74%	
	Emocionales	Adaptabilidad	73%	
	Emocionales	Resiliencia	73%	
	Analíticas	Configuración y abstracción de situaciones	71%	
	Emocionales	Seguridad	70%	
	Emocionales	Empatía	64%	
		Cuartil 1	81%	
		Cuartil 2	85%	
		Cuartil 3	90%	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

A continuación se presenta en forma gráfica las sub habilidades menos representativas en la población de investigación de este sector:

Gráfico 42



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Pérez Baquero

Las habilidades y sub habilidades con mayor porcentaje de respuestas negativas y que, por ende forman parte de las menos representativas en los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito de este sector, son las habilidades emocionales, seguidas por las analíticas y las motivacionales. Las 3 sub habilidades con mayor porcentaje de no aplicación son: la empatía, la seguridad y la configuración y abstracción de situaciones.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Partiendo de que el objetivo de este proyecto de investigación es identificar las habilidades que poseen los gerentes de la Industria Manufacturera de Quito y compararlas con las habilidades propuestas por Edgar Schein, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las habilidades gerenciales se enfocan en cuatro áreas: habilidades motivacionales, analíticas, interpersonales y emocionales. En relación a los objetivos planteados para la investigación es posible afirmar que estos fueron cumplidos, pues a través de los resultados obtenidos, se pudo determinar qué habilidades poseen los gerentes de las PYMES del sector de fabricación de otros productos minerales no metálicos y fabricación de productos de caucho y plástico. Las habilidades con mayor grado de dominio dentro de la población analizada fueron las habilidades motivacionales y las interpersonales, mientras que, las de menor dominio fueron las analíticas y emocionales.

- La presencia de las diferentes habilidades en los gerentes de las PYMES, promueve la gestión de las empresas, orientándolas al éxito, al crecimiento, a la expansión y a la estabilidad y posicionamiento de las mismas, en el mercado local e internacional.

- La existencia mayoritaria de habilidades motivacionales en el grupo de gerentes analizados, demuestra que estos poseen alto grado de compromiso en desempeñar sus cargos gerenciales, apegados a direccionar al cumplimiento de objetivos a la empresa, ejerciendo con responsabilidad los deberes que les corresponden como Administradores.

- La importancia de las habilidades gerenciales puede medirse a través de la presencia de sus sub habilidades. Las sub habilidades más representativas dentro de las habilidades gerenciales motivacionales, que tienen en común toda la población de investigación analizada, fueron las siguientes: 1) Orientación al crecimiento personal 2) compromiso con la organización 3) Responsabilidad y 4) Orientación al logro, las cuales en conjunto se refieren a que los directivos están en constante aprendizaje y búsqueda de retos que les permita crecer tanto como profesionales y como empresas; que conocen y han sabido desarrollar su potencial canalizando su conocimiento al desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas personales y organizacionales, buscando lo mejor para ellos y sus empresas. Así también, la existencia de estas sub habilidades en los gerentes analizados, demuestra que los directivos desempeñan con responsabilidad la labor que les ha sido encomendada, generando actitudes que comprometan a los subordinados a alinearse con un esquema de trabajo orientado al logro diario, que les haga surgir como empresa.

- Cabe mencionar que, las diferencias porcentuales que se encontraron el momento de determinar las habilidades gerenciales más importantes, reflejaron diferencias poco significativas, esto se debe a que, las empresas analizadas son

PYMES, que en su mayoría no tienen niveles jerárquicos marcados, lo cual a su vez permite que los directivos puedan desarrollar una serie de actividades adicionales a las que comúnmente desarrollan los gerentes de grandes empresas, por ende, el hecho de estar en más contacto con la gente y tener que resolver problemas, entre otras actividades, les ayuda a consolidar el desarrollo de las cuatro habilidades gerenciales analizadas en esta investigación.

- Los directivos que tienen mayor edad, demuestran que han logrado desarrollar las cuatro habilidades y que ahora las aplican y las mantienen de forma equilibrada, en contraste con las personas de menor rango de edad que han desarrollado en mayor proporción las habilidades analíticas que permiten resolver problemas y reforzar la estructura de las empresas; demostrando debilidades en las habilidades emocionales, interpersonales, y motivacionales, las cuales se van desarrollando paulatinamente con el desarrollo de las actividades diarias y la experiencia de trabajo en cargos gerenciales.

- Los directivos que presentan un mayor desarrollo de las habilidades interpersonales, son aquellos que llevan poco tiempo ejerciendo el cargo de gerentes; esto se debe a que, el momento en el que un directivo llega a una empresa que ya está en marcha, es él, el que en primer lugar debe lograr adaptarse, por esta razón tiene tendencia a desarrollar habilidades interpersonales y emocionales con mayor rapidez, de modo que les permitan conseguir la confianza de las personas con las que trabaja, para establecer equipos de trabajo eficientes y confiables.

- No existe una relación directa, entre la formación profesional de los directivos y su posesión de habilidades gerenciales, pues de acuerdo a los resultados de la encuesta, la distribución de habilidades entre los grupos de directivos con ciertas carreras de especialización, es similar a la de directivos que tienen carreras poco afines con la administración o tienen otro tipo de nivel académico inferior.

- Las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas con la influencia diaria de ciertos factores externos como los años de experiencia y la expertis en el trabajo realizado. Los beneficios que pueden obtener los gerentes al desarrollar nuevas habilidades son variados, entre ellos, se puede mencionar el mejorar la capacidad de análisis, la objetividad, el control de emociones y el compartir con las personas.

- Es así que, considerando los antecedentes y beneficios del presente proyecto de investigación, se puede evidenciar que este ha cumplido con las expectativas de quienes lo han desarrollado anteriormente, por lo que realza su importancia y lo hace una herramienta de trabajo y fuente de consulta significativa, en la actualidad.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es importante considerar que, las habilidades gerenciales pueden nacer a través de factores internos y externos; los internos se derivan de las cualidades y personalidad que posee cada persona, y los externos incluyen necesariamente

la influencia en las personas a través de terceros (experiencia adquirida) y la capacitación a través de instituciones de educación formal que sirvan de guía para el desarrollo y mejora de las habilidades gerenciales poseídas por cada persona.

- La población de investigación demostró tener falencias en la aplicación y puesta en práctica de las habilidades analíticas y emocionales; es decir que, su capacidad para resolver problemas, identificar riesgos y saber manejar las situaciones emocionales dentro de la compañía, requieren mejorar; como es evidente; las habilidades analíticas necesariamente la persona lo irá adquiriendo con el pasar del tiempo mientras más años de experiencia posea; mientras que, el saber manejar tanto las emociones personales, como las emociones de la gente que trabaja en las empresas y canalizarlas al cumplimiento de objetivos institucionales; requiere mejorarlas a través de capacitación con la ayuda de especialistas en el tema que permitan observar resultados tangibles e inmediatos.

- El grupo de gerentes que poseen habilidades motivacionales, que de acuerdo a esta investigación, representan las más importantes, no deben descuidar el desarrollo y mejoramiento del resto de habilidades que también las poseen en menor proporción; de esta manera, se evitará el conformismo, buscando mejorar la gestión de las PYMES, desde la cabeza de las organizaciones.

- Los gerentes deben tomar en cuenta que, la administración de una pequeña empresa requiere el desarrollo de muchas habilidades enfocadas especialmente

en la administración del tiempo, de la gente, de los recursos y de las emociones; por ello, al ser un poco difícil de identificar personalmente cuales son las habilidades poseídas o no por cada persona, debido al desconocimiento teórico; se recomienda conocer a profundidad el marco teórico y práctico que engloban las habilidades gerenciales; para que cada persona pueda identificarlas y, de esta manera mejorar las existentes o trabajar en la adquisición de las no existentes; para mejorar su gestión en las PYMES.

- Cabe mencionar que, a pesar de que es poco probable que un mismo administrador domine todas las habilidades gerenciales; se recomienda que cada uno de ellos por lo menos sepan comprender la naturaleza de cada habilidad gerencial, qué pueden aportarle y qué condiciones le exigen.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO. (1998). Lima-Perú: LEXUS.
2. DICCIONARIO HISPÁNICO UNIVERSAL. México D.F.: W. M. JACKSON Inc., Editores.
3. LONGENECKER, J. (2001). ***Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor.*** México: International Thompson Editores.
4. SCHEIN, E. (1982). ***Dinámica de la Carrera Empresarial.*** México: Prentice-Hall.

Internet

5. http://definicion.de/calidad/.
6. http://definicion.de/cambio/.
7. http://definicion.de/competencia/.
8. http://definicion.de/lider/.
9. http://diccionario.sensagent.com/colaborador/es-es/.
10. http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3.
11. http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio.
12. http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta.
13. http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad.
14. http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura.
15. http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica.
16. http://habilidades.org/habilidades-gerenciales.

17. http://inteligenciasmultiples.idoneos.com/index.php/368545.

18. http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm.

19. http://plan.senplades.gov.ec/web/guest/documento-base17. Consultado 17/02/2010.

20. http://www.ciudadcolorada.com/empresas/concepto.php.

21. http://www.definicionabc.com/general/competencia.php.

22. http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales.

23. http://www.ecuaPYMES.com/ecuaPYMES/queesunapyme.htm.
http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml.

24. http://www.eumed.net/cursecon/dic/dent/g/ges.htm.

25. http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm.

26. http://www.eumed.net/libros/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm.

27. http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/PYMES-responsables-355876.html.
www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf

28. http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia_exitosa4.htm.

29. http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/sistemas-organizacionales-estructuras-administrativas-2. Consultado: 3/3/2010.

30. http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-proposito/definicion-lider.

31. http://www.monografias.com/trabajos/emancipa/emancipa.shtml.

32. http://www.nodo50.org/sindpitagoras/Likert.htm.
http://www.definicionabc.com/index.php?s=cuestionario.

33. http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html.

34. http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html.
http://www.ub.es/dppss/pg/gidcav/Unitat3/escalas2.htm.
http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml.

35. http://www.psicopedagogia.com/definicion/liderazgo.

36. http://www.slidefinder.net/search/habilidades%20analiticas.

37. http://www.slideshare.net/jcfdezmx/habilidades-emocionales.

38. http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php.

39. http://www.wikilearning.com/apuntes/la_encuesta-concepto_de_encuesta/14756-1.

40. http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo.

41. http://cangurorico.com/2009/02/definicion-de-liderazgo.html.

42. http://www.eumed.net/libros/2006a/ah-circ/1A.htm.
http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php.

43. www.uv.mx/dgda/afbg/estudiantes/D17.pps.

ANEXOS

ANEXO 1

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CALIDAD

La calidad son las características cualitativas y cuantitativas que hacen que un producto o servicio se diferencie de otro, se pueda comparar con otros de su misma especie y satisfagan las necesidades de los usuarios, clientes o los consumidores.

En la práctica, se distinguen dos tipos de calidad:

- *Calidad externa*: corresponde a la satisfacción de los clientes. El logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía.

- *Calidad interna:* corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía.[65]

CAMBIO

Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro; puede verse como el estímulo para que los organismos y organizaciones se adapten.[66]

---

[65] KIOSKEA. (24 de febrero 2010). [http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3.]. ***Calidad.***

[66] WIKPEDIA. (24 de febrero 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio]. ***Cambio.***

El cambio hace referencia a dejar una cosa o situación para tomar otra; es sinónimo en muchos casos de cambio, ruptura o sustitución.[67]

CAPACIDAD

> Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.[68]

CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIIU)

De Acuerdo a la Guía Metodológica De Los Boletines De Inversión Societaria De La Superintendencia De Compañías, el CIIU corresponde a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU).

> La Dirección Metropolitana de Planificación Territorial (DMPT) en su diccionario de la base de datos define al CIIU como la codificación oficial internacional llamada "Clasificación Industrial Internacional Uniforme". Tal clasificación divide a las actividades productivas en 9 campos principales, que son:
>
> 1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
> 2. Explotación de minas y canteras.
> 3. Industrias manufactureras.
> 4. Electricidad, gas y agua.
> 5. Construcción.
> 6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
> 7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
> 8. Servicios a empresas, bienes inmuebles, financieros y seguros.
> 9. Servicios a personas comunales sociales y personales.
>
> El CIIU de cada empresa es habitualmente indicado en 5 dígitos. El primer dígito anuncia la gran rama de actividad de la empresa tal como lo indicado en el listado

[67] DEFINICION.DE. (24 de febrero 2010). [http://definicion.de/cambio/]. ***Definición de cambio.***
[68] DEFINICION.DE. (24 de febrero 2010). [http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php]. ***Definición capacidad.***

anterior, la siguiente cifra es una subclasificación de la primera, más detallada y así por delante hasta llegar a 5 dígitos. Eso significa que la cifra completa de 5 dígitos permite la identificación relativamente precisa de la actividad de la empresa.[69]

El CIIU ha sido muy utilizada, en los planos nacional e internacional, para clasificar los datos según el tipo de actividad económica en las esferas de la población, la producción, el empleo, el ingreso nacional y otras estadísticas económicas. Varios países la han empleado como base para elaborar su clasificación nacional de actividades económicas. Se ha conseguido un grado sustancial de comparabilidad entre las clasificaciones industriales de muchos países y la CIIU procurando, en la medida de lo posible, que las categorías de los niveles detallados de clasificación de los sistemas nacionales correspondiesen a una sola categoría de la CIIU.[70]

COLABORADOR

Persona que colabora en la realización o funcionamiento de algo.[71]

Persona que trabaja con otra u otras personas, especialmente en obras de ingenio[72]

COMPETENCIA

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).

---

[69] DIRECCIÓN METROPOLITANA DE PLANIFICACIÓN TERRITORIAL. (4 de abril del 2010). [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html]. ***Economía SRI. Información de identificación.***

[70] GOOGLE.COM. [http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&ved=0CAwQFjAB&url=http%3A%2F%2Funstats.un.org%2Funsd%2Fcr%2Fregistry%2Fregdntransfer.asp%3Ff%3D104&rct=j&q=Varios+Conceptos+de+CIIU&ei=Jix8S7PAKpKVtge9pNCbBQ&usg=AFQjCNHWv1RiqNzVb935EBD_2DKJGCG6JA].

[71] DICCIONARIO. (24 de febrero 2010). [http://diccionario.sensagent.com/colaborador/es-es/]. ***Colaborador.***

[72] DICCIONARIO HISPÁNICO UNIVERSAL. México D.F.: W. M. JACKSON Inc., Editores. p. 349.

Según el modelo de Iceberg, las competencias se dividen en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad**.**[73]

CUESTIONARIO

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que la persona consultada llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.[74]

DESARROLLO

De acuerdo a la Real Academia Española (RAE), la palabra desarrollo hace referencia a la acción y efecto de desarrollarse o desarrollar.

Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad, en la cual las necesidades auténticas de los grupos se satisfacen mediante la utilización racional de los recursos y los sistemas naturales. Para ello, se utilizan tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados.[75]

EMPRESA

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".

---

[73] EUMED.(24 de febrero 2010). [http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm]. ***Las competencias.***

[74] MONOGRAFIAS. (3 de marzo 2010). [http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de datos/recoleccion-de-datos.shtml]. ***Cuestionario.***

[75] ZONA ECONÓMICA. (27 de febrero 2010). [http://www.zonaeconomica.com/concepto-desarrollo]. ***Concepto desarrollo.***

> La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.[76]

ENCUESTA

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.[77]

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

Según Naresh Malhotra, las encuestas son entrevistas a numerosas personas utilizando un cuestionario diseñado en forma previa.

ESCALA LIKERT

Es una escala psicométrica utilizada para medir cuestionarios a través de opciones de respuestas específicas que incluyen estar o no de acuerdo con la pregunta planteada en el estudio. Actualmente esta escala tiene un amplio uso en la tabulación de encuestas para la investigación.

---

[76] PROMONEGOCIOS. (28 de febrero 2010). [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html]. ***Definición empresa.***

[77] WIKIPEDIA. (28 de febrero 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta]. ***Encuesta.***

> La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.[78]

GESTIÓN

Se la define como la acción y el efecto de gestionar. Realizar acciones o diligencias para lograr un negocio.

> En términos mercantiles es el gobierno o administración de una empresa durante un tiempo determinado. Implica la administración de bienes, la transformación de éstos o su inversión en diversos fines que se consideran útiles y consecuentes con el desarrollo de la empresa. La gestión puede abarcar todas o algunas de las funciones señaladas, y se llamará gestión financiera; comercial, contable, administrativa, etc., según el carácter de las operaciones a que se refiera. Las gestiones se realizan por cuenta propia o ajena.[79]

HABILIDAD

"Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo."[80]

"Es la capacidad adquirida por el hombre, de utilizar creadoramente sus conocimientos y hábitos tanto en el proceso de actividad teórica como práctica."[81]

---

[78] WIKIPEDIA. (28 de febrero 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert]. ***Esacala de Likert.***

[79] EUMED. (28 de febrero 2010). [http://www.eumed.net/cursecon/dic/dent/g/ges.htm]. ***Gestión. Diccionario Económico de nuestro tiempo.***

[80] WIKIPEDIA. (28 de febrero 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad]. ***Habilidad.***

[81] EUMED. (28 de febrero 2010). [http://www.eumed.net/libros/2008b/395/QUE%20SON%20LAS%20HABILIDADES.htm]. ***¿Qué son las habilidades?***

HABILIDADES ANALÍTICAS

Las habilidades analíticas están orientadas a ayudar a resolver problemas, ya que permiten plantearlos desde otra perspectiva que incentiva a reflexionar y proponer soluciones innovadoras a través de nuevas estrategias. Así también, estas habilidades colaboran con la toma de decisiones, ya que ayudan a recopilar información, analizar la situación actual de un problema y, buscar, seleccionar e implantar soluciones.

"Implica la dirección consciente de nuestros procesos mentales para analizar y evaluar ideas, resolver problemas y tomar decisiones."[82]

> Es tener la capacidad de demostrar los siguientes factores: Descomponer el todo en sus partes, a fin de conocer su estructura; reunir las partes para crear una totalidad; distinguir la relación causa efecto, entre el hecho y la hipótesis, entre lo relevante e irrelevante; tener vocabulario lógico, preciso, donde se demuestra el manejo del análisis conceptual, del lenguaje y del conocimiento; usar los procesos lógicos en la argumentación, así como, el uso de la formulación, construcción y reconstrucción de argumentos.[83]

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES

Las habilidades de motivación y valores están orientadas a que cada una de las personas que un gerente tiene a su cargo, se encuentren motivadas, es decir debe haber ese incentivo y esa preocupación por el capital humano, es importante mencionar que una persona que se encuentra a gusto en su trabajo y siente el apoyo de sus compañeros, se va sentir comprometido con la organización y va a trabajar con más empeño y dedicación. Si bien es cierto, para que una persona se sienta motivada, es necesario tratarla con respeto y

---

[82] INTELIGENCIA EMOCIONAL. (02 de marzo 2010). [http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia_exitosa4.Htm]. ***Inteligencia emocional.***

[83] UNIVERSIDAD VERACRUZANA. (03 de marzo 2010). [www.uv.mx/dgda/afbg/estudiantes/D17.pps]. ***Taller de habilidades de pensamiento crítico y creativo.***

consideración, pero no solo esto es suficiente, si no también son necesarios los valores que cada una de las personas tiene y son importantes en el momento de saber tratar a las personas, por esta razón los valores personales y organizacionales son de vital importancia en el momento de tratar a una persona.

HABILIDADES EMOCIONALES

Los gerentes tienen habilidades emocionales cuando tienen la capacidad de comprender y controlar tanto sus propias emociones, como las de sus colaboradores y demás personas.

El desarrollo de las habilidades emocionales incluye por ejemplo poder mirar las crisis interpersonales o emocionales como un estímulo para ser mejores, superar obstáculos sin dejarse caer, poder asumir cargos de alto nivel afrontando miedos o inseguridades y la habilidad de poder ejercer un liderazgo integro dentro de una empresa sin sentir culpa por sus colaboradores. Todo esto a través de la confianza y seguridad que tenga el gerente de si mismo, su capacidad para manejar al equipo de trabajo, entre otras cosas.

Se pueden mencionar habilidades emocionales respecto de sí mismo y respecto de los demás. Por ejemplo:

- Habilidades respecto de sí mismo*:* Autoevaluación precisa, confianza en sí mismo, autodominio, confiabilidad, innovación, iniciativa, adaptabilidad, compromiso, optimismo.

  Para demostrar estas habilidades, se necesita: autonomía, capacidad de controlar y mejorar el equipo de trabajo, capacidad de enfrentar riesgos, de obtener resultados, de seleccionar la diversa información.

- Habilidades respecto de los demás*:* Comunicación eficaz, trabajo en equipo, liderazgo, orientación al servicio, empatía, ayuda al desarrollo de otros [84]

[84] SLIDE SHARE. (03 de marzo 2010). [http://www.slideshare.net/jcfdezmx/habilidades-emocionales]. ***Habilidades emocionales.***

HABILIDADES GERENCIALES

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

Entre estas habilidades tenemos por ejemplo: Manejo de recursos humanos, gestión de tiempo, capacidad de análisis, capacidad de negociación, gestión de proyectos, toma de decisiones, trabajo en equipo.[85]

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

- *Habilidades técnicas:* involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.

- *Habilidades humanas:* se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- *Habilidades conceptuales:* se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.[86]

HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES

Se refiere a la motivación y la actitud que deben tener las personas en el momento de desempeñar sus funciones; es necesario que exista una capacidad de aprendizaje y sobre todo que puedan afrontar y resolver problemas rápidamente.

[85] HABILIDADES. (28 de febrero 2010). [http://habilidades.org/habilidades-gerenciales/]. ***Habilidades Gerenciales.***

[86] DE GERENCIA. (28 de febrero 2010). [http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales]. ***Habilidades Gerenciales.***

INDUSTRIA MANUFACTURERA

La Industria Manufacturera abarca las empresas dedicadas a la transformación de la materia prima o productos semi elaborados en productos terminados que se convierten en disponible para la venta. En estas empresas se utiliza tanto mano de obra manual como tecnológica también, de acuerdo al tamaño de la industria.

Las PYMES por ejemplo no se encuentran al cien por cien mecanizadas, es decir, todavía se utiliza la mano de obra manual en algunas empresas de sectores de la industria específicos.

INVESTIGACIÓN APLICADA

> Es aquella que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana. En este sentido sólo son investigaciones aplicadas las que se enmarcan dentro de una secuencia programática de búsquedas que tienen como núcleo el diseño de teorías científicas.[87]

LÍDER

Se considera a la persona que tiene la capacidad de influir en otros sujetos, con el fin de lograr un objetivo, meta o propósito. El líder logra conducir a un grupo de personas a través d su conducta motivacional que incentiva a trabajar en grupo y conseguir metas comunes.

---

[87] PADRON ENTRETEMAS. (03 de marzo 2010). [http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm]. ***Investigación aplicada.***

El líder puede ser considerado como:

- Autoritario: toma las decisiones sin explicarlas ni justificarlas
- Democrático: discute con el grupo y decide por consenso
- Laissez faire: es el líder liberal, aquel con una conducta pasiva que delega el poder en los demás.[88]

LIDERAZGO

El Liderazgo es tener la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas, en el momento oportuno, trasmitirlas con estimulo, consiguiendo el apoyo del entorno laboral logrando su compromiso en el proceso, alcanzando así los objetivos específicos.[89]

MUESTRA ESTADÍSTICA

Es una muestra tomada de manera aleatoria de la población estadística que se va a estudiar. Esta muestra tiene que ser representativa respecto de la población para poder generalizar en base a ésta, los resultados obtenidos en la investigación con un nivel de confianza adecuado.

NIVELES GERENCIALES

Es la estructura que mantiene la empresa para dar forma jerárquica a sus líderes con el fin de organizar y facilitar el trabajo para lograr las metas de la empresa.

Está compuesto por la gerencia general, gerencias de departamentos, administradores, asesores, etc.

---

[88] DEFINICIÓN DE. (01 de enero 2010). [http://definicion.de/lider/.] ***Definición de líder.***

[89] CANGURORICO. (01 de marzo 2010). [http://cangurorico.com/2009/02/definicion-de-liderazgo.html]. ***Definición de liderazgo.***

Los niveles gerenciales son capaces de interpretar correctamente la información enviada desde los niveles directivos y canaliza las tareas y responsabilidades por los canales jerárquicos correspondientes.[90]

PROCESO GERENCIAL

Los procesos gerenciales se refieren al estudio de las misiones de las áreas de una organización en términos de los servicios que prestan al interior o exterior de la empresa y la construcción de las cadenas de valor basadas en ventas. Se diferencian del análisis de procesos operativos, los cuales describen las tareas y actividades que se desarrollan en cada una de las áreas y la secuencia de su ejecución.

El análisis de los procesos gerenciales es de naturaleza estratégica y no operativa, pues con ellos se examina la agregación de valor de cada una de las funciones mayores de la empresa.

El general, en las empresas se identifica tres procesos externos y cuatro internos. Cada proceso está compuesto por un objetivo, un grupo de recursos asignados para llevarlo a cabo y una estrategia para su ejecución.

Los procesos externos se refieren a aquellos en los cuales la empresas interactúa con personas o compañías externas para proveerles servicios o demandar servicios de ellas. Los procesos internos se realizan al interior de la empresa y no dependen de agentes externos, si bien en algunas empresas se vuelven externos mediante outsourcing y maquila.

PROCESOS GERENCIALES	
EXTERNOS	**INTERNOS**
Clientes	**Productos**
Proveedores	**Administración general**
Dinero	**Investigación y desarrollo**
	Control

El objetivo de la medición es determinar las áreas de mayor agregación de valor económico (resultados económicos vs los recursos propios empleados) y su valor estratégico (relevancia, importancia y conocimiento) para optimizar los resultados de la empresa.[91]

[90] MAIL X MAIL. (03 de marzo 2010). [http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/sistemas-organizacionales-estructuras-administrativas-2]. ***Sistemas organizacionales y estructuras administrativas.***

[91] PLANNING. (28 de febrero 2010). [www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf.]. ***Los procesos gerenciales.***

PYMES

"PYME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados."[92]

La definición de PYMES se ha realizado en dos formas:

1. Cuantitativa: Calidad del personal o facturación.
2. Cualitativa: El C.E.D. (Comittee for Economic Development) indica que la empresa es una PYME si cumple con dos o más de las siguientes características:
   - Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
   - Capital suministrado por los propietarios.
   - Fundamentalmente área local de operaciones.
   - Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.
   - Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.[93]

Para que una empresa sea categorizada como PYME, se consideran factores como el capital productivo, la maquinaria, el monto y volumen de producción y ventas, la rentabilidad y la cantidad de personal con la que la empresa cuenta; sin embargo, en el Ecuador no hay unanimidad en la conceptualización de una PYME, debido a que no existe una entidad o legislación específica que defina parámetros determinados respecto a las características que deben cumplir este tipo de empresas.

---

[92] EUROPA. [http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm].
[93] MONOGRAFIAS. (16 de febrero 2010). [http://www.monografias.com/trabajos12/pyme/pyme.shtml]. ***PYMES.***

De acuerdo a la definición que contempla el Proyecto de Ley para las PYMES establecido por la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Guayas, en el Ecuador este tipo de organizaciones cumplen las siguientes características:

Cuadro 30: Características PYMES

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número empleados	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100.000	Hasta 1´000.000	1´000.001 a 5´000.000	Mayor a 5´000.000
Valor activos totales	Menor a 100.00	De 100.001 hasta 750.000	750.001 a 4´000.000	Mayor a 4´000.000

Fuente: Proyecto de Ley PYMES y Proyecto de Estatuto Andino para las MIPYMES

SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

> Este sector comprende principalmente las siguientes ramas de actividades: producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos; elaboración y conservación de camarón; elaboración y conservación de pescado y productos de pescado; elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal; elaboración de productos lácteos; elaboración de productos de molinería y panadería; elaboración de azúcar; elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería; elaboración de otros productos alimenticios; elaboración de bebidas.[94]

SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

De acuerdo a la clasificación de la Superintendencia de Compañías conforme el CIIU, en este sector se producen básicamente máquinas para uso agropecuario, uso mecánico y uso general; maquinaria para la construcción, para la elaboración de alimentos y bebidas,

[94] CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (17 de febrero 2010). [www.cig.org.ec/archivos/documentos/sector_alimentos_y_bebidas_web.pdf]. ***Análisis sectorial: Alimentos y bebidas.***

productos textiles, armas y municiones, maquinaria de uso especial y máquinas de oficina y equipos informáticos.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES

> El sector de la metalmecánica abarca una gran diversidad de actividades productivas, por ejemplo: la fundición de hierro y acero, cobre y manufacturas de cobre, niquel y manufacturas de niquel, herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos, calderas, entre otros.[95]

SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS

El sector de sustancias y productos químicos:

> Abarca una vasta gama de productos, los cuales se clasifican según CIIU, en seis agrupaciones industriales: Sustancias químicas industriales; Otros productos químicos; Refinerías de petróleo; Productos derivados del petróleo y carbón; Productos del caucho; y Productos plásticos.[96]

SECTOR DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS

> El sector de fabricación de vehículos incluye tanto vehículos de uso público como de uso privado de distintos segmentos como son: automóviles, camionetas y todo terreno, los que se los clasifica como vehículos destinados al transporte de personas; dentro de éste se puede distinguir el subsector de autopartes que está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, cuyo volumen de operaciones depende en gran parte, de los niveles de producción de las compañías ensambladoras. Las ramas de actividades vinculadas a la producción de autopartes en la mediana industria que más se han desarrollado pueden englobar en 5 tipos: La industria del caucho, la industria de la

---

[95] CENTRO DE INFORMACIÓN E INTELIGENCIA COMERCIAL (CICO). (17 de marzo 2010). [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_metalmecanica_2009.pdf.]. ***Perfil del sector: Industria Metalmecánica***

[96] EL SECTOR DE SUSTANCIAS QUÍMICAS INDUSTRIALES. (17 de marzo 2010). [www.ciu.com.uy /innovaportal/.../downloadfilecontent.jsp]. ***Sector sustancias químicas.***

> pintura, los fabricantes de frenos con sus elementos accesorios, las ensambladoras de asientos y las proveedoras de tapicería.[97]

SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

Este sector está compuesto por industrias de edición, que incluye la edición de programas de informática, las empresas de cinematografía, discografía, radiodifusión y telecomunicaciones, así como las industrias de servicios de información y elaboración de datos.

Las principales actividades desarrolladas por este sector son: manufacturas, telecomunicaciones, producción de películas cinematográficas y otros servicios.

SECTOR DE MUEBLES

El segmento de muebles está conformado por empresas de todo tamaño, orientadas a satisfacer los requerimientos de los diferentes segmentos económicos de la población en el Ecuador y para su exportación.

> Existen productores dedicados a satisfacer las necesidades de la población de nivel bajo, utilizando materias primas e insumos económicos; en este segmento productivo se hallan los artesanos y la pequeña industria; en cambio, las medianas y grandes industrias se orientan a satisfacer las necesidades de la población de ingresos económicos medio y alto, donde se hallan empresas con un buen nivel tecnológico, aunque con limitaciones en diseño. Están concentradas principalmente en Cuenca y Quito.[98]

---

[97] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (17 de marzo 2010). [www.bce.fin.ec/documentos/Publicaciones Notas/.../ae50.pdf]. ***Análisis del sector automotor ecuatoriano.***

[98] CIFOP ECUADOR. (28 de marzo 2010). [http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/Trabajo_industria _forestal_ecuador.pdf.] ***La Industria Forestal del Ecuador.***

Debido a la segmentación del mercado y a la alta diversidad de productos y diseños, esta industria se caracteriza por tener un importante número de grandes y pequeñas empresas donde se exhiben diversos productos para todos los gustos y niveles económicos.[99]

SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES

Es el sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.

Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. La industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos, tiene un peso importante en la economía mundial.[100]

SECTOR DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO

En la industria del caucho se utilizan básicamente dos tipos de caucho: el natural y el sintético. El 60 % del caucho sintético y el 75 % del caucho natural se destina a la fabricación de neumáticos y productos afines, que da empleo a casi medio millón de trabajadores en todo el mundo. Otras aplicaciones importantes del caucho son la fabricación de correas y manguitos para vehículos, guantes, preservativos y calzado de goma.

En los últimos tiempos, la industria del caucho ha experimentado un proceso de mundialización. Al tratarse de una industria que utiliza un gran volumen de mano de obra, se encuentra en expansión en los países en desarrollo.[101]

De acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), las divisiones que registran la mayor variación positiva fueron las actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones (13,74%) y la fabricación de productos de caucho y plástico (13,60%). La fabricación de productos elaborados de metal, excepto

---

[99] COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. (17 de marzo 2010). [www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/.../Maderas.pd]. ***Madera y muebles de madera.***

[100] WIKIPEDIA. (16 de marzo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil]. ***Industria Textil.***

[101] ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO. (03 de marzo 2010). [www.insht.es/ InshtWeb/Contenidos/Documentacion/.../80.pdf]. ***Industria del caucho.***

maquinarias y equipos (13,48%) y la manufactura de maquinarias y aparatos eléctricos también crecieron (7,71%).[102]

SECTOR DE PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Dentro de este sector se da la "Fabricación de elementos metálicos para la construcción; fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal; fabricación de radiadores y calderas para la calefacción central; fabricación de generadores de vapor; forja, estampación y embutición de metales: metalurgia de polvos; tratamiento y revestimiento de metales. Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros; fabricación de artículos de cuchillería y cubertería, herramientas y ferretería; fabricación de productos metálicos diversos, excepto muebles[103]

SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO

El sector tabacalero en el Ecuador es de vital importancia, pues genera ingresos considerables en el año. En el Ecuador, la industria tabacalera le presta el dinero a los agricultores, previo a la firma de un contrato con cada productor; les da asesoramiento técnico y les compra la totalidad de la producción, que promedia 2.200 kilos por hectárea.[104]

SECTOR DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS

La producción de este sector incluye la producción de baldosas de cerámica, baldosas de mármol para pisos, cerámicos artísticos, concreto premezclado, ladrillos no

---

[102] ECUADOR. DIARIO EXPRESO. (14 de marzo 2010). [http://www.expreso.ec/ediciones/2009/10/27/economia/el-volumen-de-produccion-industrial-decayo-el-5-por-ciento/default.asp?fecha=2009/10/27]. ***El volumen de producción industrial decayó en 5%.***

[103] INSTITUTO DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS. (15 de marzo 2010). [http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/index.jsp?csection=3&section=3&posl1=5&posl2=-1&posl3=-]. ***Sector Metal.***

[104] ECUADOR. DIARIO EXPRESO. (12 de marzo 2010). [http://www.expreso.ec/ediciones/2009/10/05/economia/tabacaleros-creen-que-alza-del-cigarrillo-los-afectara/default.asp?fecha=2009/10/05]. ***Tabacaleros creen que alza del cigarrillo los afectará.***

horneados, ladrillos rojos, mosaicos de vidrio, pilas y postes de concreto pretensado, productos de cemento (tejas, bloques, ladrillos).[105]

SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES

La industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda. Se pude afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción.[106]

SECTOR FABRICANTE DE PRODUCTO DE PAPEL

La producción total del sector fabricación de productos de papel y cartón durante los últimos cinco años ha crecido en promedio anual 4%.

Este sector representan el 0,69% de las exportaciones no petroleras del país y el 1.5% de las exportaciones industriales no petroleras. Los principales productos exportados son: Papel del tipo utilizado para papel higiénico, y similares; Cuadernos, libros contables, libros registros; papel y cartón kraft; cajas, sacos, bolsitas de papel.

El sector fabricación de productos de papel genera alrededor de 7.500 plazas de trabajo.[107]

SECTOR INDUSTRIAL

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Existen

---

[105] TAIWAN TRADE. (13 de marzo 2010). [http://turnkey.taiwantrade.com.tw/catlist.asp?mainid=c09&catname=PRODUCTOS+MINERALES%0ANO+METALICOS&fdname=NON-METALLIC+MINERAL+PRODUCTS].

[106] ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR. (13 de marzo 2010). [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12]. ***Industria Textil.***

[107] ECUADOR. CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE GUAYAQUIL. (15 de marzo 2010). [http://www.camaraindustriasguay.com/archivos/documentos/_sector_papel_web.pdfAnálisissectorial]. ***Fabricación de papel y productos de papel.***

diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria alimenticia se dedica a la elaboración de productos destinados a la alimentación, como el queso, los embutidos, las conservas, las bebidas, etc. Para su funcionamiento, la industria necesita materias primas y maquinarias y equipos para transformarlas[108]

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.[109]

SECTOR MADERERO

El sector maderero se encarga del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. El producto final de esta actividad puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción o la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la madera [110]

Tanto la industria de puertas y ventanas como la de molduras se han desarrollado en los últimos 10 años, hasta lograr colocar sus productos principalmente en mercados de Estados Unidos, Centroamérica, Chile y Europa.[111]

[108] WIKIPEDIA. (15 de marzo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Sector_industrial]. ***Industria.***

[109] ECUADOR. CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE GUAYAQUIL. (15 de marzo 2010). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf]. ***Estadísticas económicas. Marzo 2009. El sector industrial del Ecuador.***

[110] WIKIPEDIA. (15 de marzo 2010). [http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_maderera]. ***Industria Maderera.***

[111] CIFOP ECUADOR. (28 de marzo 2010). [http://www.cifopecuador.org/uploads/docs/Trabajo_ industria_forestal_ecuador.pdf]. ***La Industria Forestal del Ecuador.***