

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN
LAS PYMES SECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y
TEÑIDO DE PIELES” DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO**

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

FRANKLIN DAVID CORRALES CORRALES

DIRECTOR: ING. FABIOLA JARRÍN Mgtr.

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fabiola Jarrín Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Jackeline Arellano

Ing. René Tola

DEDICATORIA

A mis padres Nelly y Franklin, quienes me brindaron el regalo de la vida, por su apoyo, comprensión y amor incondicional que ha llenado mi vida con felicidad.

David

AGRADECIMIENTO

Quisiera dedicar mi disertación de grado a todas las personas que hicieron posible la culminación de este tan anhelado esfuerzo.

Definitivamente a Dios, por ser mi guía y por todas las bendiciones que me han sido otorgadas.

A mis padres y hermana, por su cariño, enseñanzas y apoyo incondicional durante toda mi vida y en especial en la consecución de esta meta.

A mí querida directora de tesis: Ing. Fabiola Jarrín, por su asesoramiento durante mi carrera profesional, por compartir no solo sus conocimientos sino su tiempo, amistad y esfuerzo para el desarrollo y culminación de este proyecto.

A mis amigos por todos los momentos que compartimos por sus consejos y apoyo sin importar la situación, porque gracias a ustedes se lo que es la verdadera amistad.

A mi amiga y novia, Taty, que apporto con su cariño, ternura, entusiasmo y conocimientos, además de prestar un apoyo incondicional en este proyecto.

A los gerentes y personal de las diferentes empresa por su apertura para desarrollar este estudio.

David

ÍNDICE**1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA**

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
- 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.4.1 Objetivo general
 - 1.4.2 Objetivos específicos
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN
 - 1.5.1 Importancia del proyecto
 - 1.5.2 Justificación teórica
 - 1.5.3 Justificación metodológica
 - 1.5.4 Justificación práctica
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN
- 1.7 MARCO DE REFERENCIA

2. MARCO METODOLOGICO**2.1 METODOLOGÍA**

- 2.1.1 Tipo de investigación
- 2.1.2 Métodos de investigación
- 2.1.3 Técnicas de recolección de la información
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos
- 2.1.4 Técnicas de análisis e interpretación de información
- 2.1.5 Métodos estadísticos

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

3.1.1.2 Tecnología

3.1.1.3 Economía

3.1.1.4 Política y Legislación

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

3.1.1.6 Cultura

3.1.1.7 Diversidad laboral

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

3.1.2.1 Competidores

3.1.2.2 Nuevos participantes

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

3.1.2.4 Clientes

3.1.2.5 Proveedores

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIU

3.3 PRESENCIA DEL SECTOR Y SUS DIVISIONES

3.3.1 Reseña histórica

3.3.2 Características y productos del subsector

- 3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local
- 3.3.4 Desventajas en el contexto local
- 3.3.5 Recurso humano
- 3.3.6 Presencia del marketing
- 3.3.7 Proveedores y clientes
- 3.3.8 Tipos de financiamiento
- 3.3.9 Alcance comercial
- 3.3.10 Comparación con el enfoque global
- 3.3.11 Responsabilidad social del sector y subsector

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles gerenciales

4.1.1.1 Niveles gerenciales en las PYMES

4.1.1.2 Niveles gerenciales en el sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”.

4.1.2 Funciones Administrativas

4.1.2.1 Funciones del gerente general de las PYMES

4.1.2.2 Funciones del gerente general en el sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los gerentes funcionales de las PYMES

4.1.3.2 Los gerentes funcionales del sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

- 4.2.1 Diferentes enfoques sobre habilidades gerenciales
- 4.2.2 Habilidades Gerenciales: una herramienta para el Desarrollo Organizacional
- 4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales
- 4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)
- 4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

- 4.3.1 ¿Quién es Edgar Schein?
- 4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo
- 4.3.3 Habilidades propuestas

4.4 DEFINICIÓN DE SUBHABILIDADES

- 4.4.1 Sub-habilidades de la Habilidad Motivación y Valores
- 4.4.2 Sub-habilidades de la Habilidad Analítica
- 4.4.3 Sub-habilidades de la Habilidad Interpersonal
- 4.4.4 Sub-habilidades de la Habilidad Emocional

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES” Y SUBSECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES – PARTE A Y PARTE B” EN LAS PYMES DE QUITO

- 5.1 Identificación de Habilidades
 - 5.1.1 Motivación y Valores

5.1.2 Habilidades Analíticas

5.1.3 Habilidades Interpersonales

5.1.4 Habilidades Emocionales

5.2 Comparación de Habilidades encontradas en el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” y subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B” con las promulgadas por Schein.

5.3 Listado de habilidades más comunes en los Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” y Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”

5.3.1 Comparación de Motivación y Valores

5.3.2 Comparación de Habilidades Emocionales

5.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

5.3.4 Comparación de Habilidades Analítica

5.4 Identificación de Habilidades por Variables

5.5 Listado de habilidades aparentemente no aplicadas para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” y Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

6.2 RECOMENDACIONES

GLOSARIO DE TÉRMINO

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

REVISTAS:

PÁGINAS DE INTERNET:

ANEXOS

ABSTRACT

Español

Inglés

RESUMEN EJECUTIVO

En busca de cumplir el objetivo general y los objetivos específicos propuestos para el desarrollo de la presente disertación, es pertinente el desarrollo de seis capítulos:

En el primero de ellos, se describe el problema a ser solucionado a través de la investigación científica y los objetivos que se pretende alcanzar con la misma. Conjuntamente con la definición de conceptos referentes al tema principal de la disertación, y la delimitación de la muestra de PYMES de la industria manufacturera de Quito que formarán parte de la investigación.

En el segundo capítulo se expone tanto el método que se utilizará para realizar la investigación de la presente disertación, como los métodos estadísticos y métodos de recolección de datos, pondremos especial énfasis a aquellos datos obtenidos de fuentes primarias y verificaremos aquellos obtenidos de fuentes secundarias a su vez del procesamiento de los mismos y el planteamiento de la hipótesis del proyecto.

El capítulo tres presenta y detalla el entorno global y general de las PYMES de la industria manufacturera de Quito, así como aspectos concernientes al tema de la presente disertación, analiza las fuerzas competitivas en el sector industrial como son: Competidores, Nuevos Participantes, Bienes y Servicios Sustitutos, Clientes y Proveedores.

Se enfoca en una visión de la realidad de las PYMES de la industria manufacturera de Quito del El sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” y subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”

En el cuarto capítulo, por un lado, se expone el rol del gerente su funciones y sus diferentes niveles a su vez se estudia las habilidades gerenciales necesarias para una correcta dirección por parte de cargos superiores en las pequeñas y medianas empresas, se propone una comparación entre estas habilidades encontradas y las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein en su libro anclas de carrera.

Atendiendo a la metodología mencionada anteriormente, en el quinto capítulo se trata las habilidades gerenciales identificadas en el sector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y B” de las PYMES de la ciudad de Quito, y su confrontación con las cuatro habilidades promulgadas por Edgar Schein: Habilidades Analíticas, Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales y Motivación y Valores. Se determina un listado tanto de las habilidades más comunes encontradas en los Gerentes de las PYMES de Quito y aquellas habilidades aparentemente no aplicadas, a sí mismo se trata la identificación de habilidades por variables.

Finalmente en el capítulo siete se exponen las principales conclusiones y recomendaciones encontradas en la presente investigación sobre los aspectos relevantes que se deseaban conocer y la creación de conocimiento científico.

INTRODUCCIÓN

PYMES o PyMES es el concepto que sirve para hacer referencia al conjunto de pequeñas y medianas empresas en un país.

Todos los países necesitan de grandes empresas y multinacionales, pero las pequeñas y medianas empresas se han convertido en un factor fundamental en el desarrollo económico y social de una nación ya que son las principales fuentes de generación de empleo y de generación de riqueza, además pueden adaptarse fácilmente a los cambios de la economía, tienden a ser empresas innovadoras, conocen a sus trabajadores, producen artículos a precios competitivos, la inversión inicial no es tan alta, pueden disminuir su capacidad de producción dependiendo de la demanda y cuentan con una buena organización.

Pero las PYMES sufren de ciertas debilidades relacionadas con: falta de conocimientos del dueño, falta de posibilidades de créditos financieros, les afecta las decisiones políticas además de factores como la inflación, inexperiencia administrativa y falta de especialización.

En consecuencia para el desarrollo sostenido y permanente de un país, el Estado tiene que diseñar programas para apoyar al crecimiento, difusión y supervivencia de las pequeñas y

|

+

medianas empresas y el correcto desenvolvimiento de los cargos gerenciales encargados de la toma de decisiones en las mismas.

Las PYMES desenvuelven un papel preponderante en la economía de una nación tanto desarrollada como en vías de desarrollo, las pequeñas y medianas empresas cobran especial importancia en Europa tras la finalización de la Segunda Guerra Mundial, mientras que los Estados Unidos a finales de los años 70 después de la desaparición de 500 grandes empresas.

En el caso Europeo finalizada la Segunda Guerra Mundial su economía se encuentra muy desgastada así como su infraestructura se halla dañada y en el peor de los casos completamente destruida, además su población económicamente activa presenta niveles elevados de desempleo, de ahí surge la necesidad de una rápida recuperación económica y el principal mecanismo encontrado para ésta recuperación es el fomento de las PYMES, se realiza un especial apoyo a las pequeñas y medianas empresas sobretodo en el ámbito local para que se conviertan en unidades generadoras de empleo.

En el caso de los Estados Unidos en aproximadamente 20 años ocurre la desaparición de las 500 grandes empresas a finales de los años 70 por ende la economía norteamericana pierde participación en el mercado internacional y se ve superada por potencias como el Japón, para recuperarse promueve la creación de pequeñas y medianas empresas a través de lo que se denominó: "Incubadoras de Empresas", que ayudan al establecimiento o expansión de negocios existentes o nuevos, método que es utilizado hasta la actualidad debido a los beneficios alcanzados.

Las PYMES en el Ecuador comienzan a tener crecimiento y mayor participación en el mercado local entre los años 1964 y 1972 durante la implantación de la “Ley de Fomento de la Pequeña Industria” con la cuál pequeñas y medianas empresas se benefician y se registran valiéndose del amparo de esta ley, el caso ecuatoriano no difieren mucho del resto del mundo, la PYMES son el soporte de las actividades de producción, generan trabajo para la población económicamente activa disminuyendo de esta forma la tasa de desocupación y la pobreza, mejorando los niveles de vida de las personas.

En los años setenta el mayor crecimiento se da en relación a las PYMES ecuatorianas en el sector alimenticio las cuales abastecen con buenos y saludables productos a los habitantes del país, también la rama de los textiles experimento un crecimiento considerable. Según la Superintendencia de Compañías tomando en cuenta el número de empleados, valor bruto de ventas anuales y valor de activos totales, en el país el 30% de las empresas son pequeñas, en tanto el 10% son medianas. Según el Servicio de Rentas Internas considerando la variable volumen de ventas el 30% son empresas pequeñas y el 5% son empresas medianas concentrándose en su mayoría en las provincias de Pichincha y Guayas.

Con conocimiento de lo antes mencionado es fundamental el apoyo a las PYMES y un correcto liderazgo por parte de sus mandos gerenciales, en el Ecuador se utiliza la Clasificación Internacional Industrial Uniforme para la categorización de las diferentes empresas del sector manufacturero y para la delimitación de la presente investigación se hará referencia a la clasificación elaborada por la Superintendencia de Compañías en el año 2008, con el objetivo de

examinar, definir, evaluar las habilidades necesarias en los gerentes de las PYMES de la industria manufacturera de Quito.

Cuadro N° 1

SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO	
(SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS 2008)	
D.	1. ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS
1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1513	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
1514	Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería
1532	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales
1541	Elaboración e productos de panadería
1543	Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551	Destilación, reactificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	2. ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO
1600	Elaboración de productos de tabaco
	3. FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES
1711	Preparación e hilatura de fibras textiles; tejedura de productos textiles
1712	Acabado de productos textiles

1721	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
1722	Fabricación de tapices y alfombras
1723	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
1729	Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
1730	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
	4. FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS
	5. DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERIA
1911	Curtido y adobo de cueros
1912	Fabricación de maletas
1920	Fabricación de calzado
	PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y

2010	Aserrado y acepilladura de madera
2022	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
2029	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	7. FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL
2101	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
2102	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
2109	Fabricación de otros artículos de papel y cartón

	8. GRABACIONES	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION DE
2211		Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212		Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221		Actividades de impresión; Parte A
2221		Actividades de impresión; Parte B
2222		Actividades de servicios relacionados con la impresión
	9. FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS	
2411		Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412		Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413		Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421		Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422		Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423		Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424		Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429		Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
	10. FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO	
2511		Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519		Fabricación de otros productos de caucho
2520		Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520		Fabricación de productos de plástico; Parte B
	11. FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	

2610	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691	Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693	Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696	Corte, tallado y acabado de la piedra
2699	Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.
	12. FABRICACION DE METALES COMUNES
2710	Industrias básicas de hierro y acero
	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO
	13. MAQUINARIA Y EQUIPO
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892	Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
2893	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
2899	Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	14. FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
2911	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
2912	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
2913	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
2914	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
2915	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
2919	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
2921	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal

2922		Fabricación de máquinas herramienta
2924		Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
2925		Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
2929		Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	15.	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMATICA
3000		Fabricación de maquinaria de oficina
	16.	FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.
3110		Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
3120		Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
3130		Fabricación de hilos y cables aislados
3190		Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
	17.	FABRICACION DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES
3220		Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	18.	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACION DE RELOJES
3311		Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
3312		Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
3313		Fabricación de equipo de control de procesos industriales
3320		Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	19.	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES
3420		Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques
3430		Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores

	20.	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE
3530		Fabricación de aeronaves y naves especiales
3592		Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	21.	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.
3610		Fabricación de muebles
3691		Fabricación de joyas y artículos conexos
3692		Fabricación de instrumentos de música
3693		Fabricación de artículos de deporte
3694		Fabricación de juegos y juguetes
3699		Otras industrias manufactureras N.C.P.
	22.	RECICLAMIENTO
3710		Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
3720		Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

Fuente: http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE-17636.pdf+inec.gov.ec+CIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFgITfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-kBD7PbLI9BqjmHpH5ikLbaSoEPO_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA

Elaborado Por: Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr.

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las PYMES son el principal motor de la economía en todas las sociedades, debido a que brindan seguridad y bienestar a las personas, siendo por esta razón necesario que las pequeñas y medianas empresas perduren en el tiempo y su número cuantitativo crezca, logrando con esto que la oferta laboral aumente, así como calidad y mejoramiento de los bienes finales necesarios para el desenvolvimiento de las personas.

Las PYMES precisan de políticas acertadas, esfuerzo de todos los individuos y sobretodo una buena dirección, organización y planificación gerencial, pero en el Ecuador uno de los principales problemas que enfrentan la mayoría de pequeñas y medianas empresas es una dirección no muy acertada por parte de los miembros que ocupan cargos gerenciales, en algunos casos produce que las PYMES no tengan un correcto desarrollo o crecimiento y en casos graves obligan al cierre del negocio, por lo cual es indispensable definir, reevaluar y dar a conocer las habilidades en cargos gerenciales necesarias para la una adecuada dirección empresarial.

El presente proyecto pretende identificar las habilidades: Analíticas, Interpersonales, Emocionales, Motivación y Valores requeridos para desempeñar correctamente cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, específicamente en el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo, y

teñido de pieles” correspondiente al CIU Rev. 3 D18, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”.

El Sector Fabricación de prendas de vestir, adobo, y teñido de pieles tiene como actividad esencial la fabricación de prendas de vestir, para la elaboración de las mismas se puede utilizar telas, cueros entre otros, pero no se puede utilizar materiales producidos en la presente unidad ni tampoco pieles.

En el Subsector Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B se producen productos como: Abrigos, Armazones de Sombreros, Bandas Elásticas, Batas de baño, Birretes y Togas, Blazers, Blusas, Bolsas, Bolsillos, Bóxers, Bufandas, Buzos, Cacheteros, Camisas, Camisetas, Capas, Chalecos, Chaquetas, Cinturones, Corbatas, Cortavientos de cuero, Delantales, Disfraces, Fajas, Faldas, Gabardinas, Gorras, Sombreros, Guantes, Hombreras, Jeans, Overoles, Pantalones, Pijamas, Shorts, Sudaderas, Suéteres, Trajes, Uniformes Vestidos, entre otros, los cuales son destinados respectivamente a hombres, mujeres, niños y niñas.

El proyecto de investigación de Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito, partirá de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU), para realizar una categorización de las industrias manufactureras que operan en la ciudad de Quito, a cada uno de los alumnos pertenecientes al semillero de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se le asignó un sector o sectores para la correspondiente investigación que es dirigida por la Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr.

Con relación al ordenamiento de las PYMES de la industria manufacturera de la ciudad de Quito, se hará referencia a la clasificación elaborada por la Superintendencia de Compañías en el año 2008, la misma que está detallada en la introducción de la presente disertación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El sector Fabricación de prendas de vestir, adobo, y teñido de pieles corresponde a una sección importante en la economía de la ciudad de Quito debido a que es fuente de empleo para las familias, genera riqueza y además contribuye al desarrollo de destrezas al confeccionar ciertas prendas a mano y al ser un sector en constante cambio debido a “La moda” que impera en nuestra realidad.

En el mercado de Quito existe un número considerable de PYMES dedicadas a la fabricación de prendas de vestir que subsisten en un entorno que también incluye empresas de países vecinos y productos de vestir que llegan de importación, exigiendo que las industrias nacionales sean cada vez más eficientes y eficaces para que sigan creciendo y sigan siendo pilar de nuestra económica y del bienestar de los actores internos y externos de estas PYMES, por ende es fundamental conocer las habilidades que los cargos gerenciales deben poseer para realizar una correcta dirección de las organizaciones sobre todo teniendo en cuenta dos condiciones indispensables: Los gerentes y personal en cargos específicos, responsables de las decisiones importantes que pueden llevar a una mejora o en el peor de los casos al cierre de las organizaciones, y, aquellos productos fabricados en este sector como por ejemplo: Sombreros, Vestidos, Pantalones, Blusas, Batas, Camisas, entre otros, que requieren de una dirección y gestión adecuada dado el

volumen de ventas y el número de bins que se deben operar en un mercado cada vez más competitivo.

Edgar Shein en su libro *Anclas de Carrera* menciona cuatro habilidades que los gerentes deben poseer: “Motivación y Valores, Interpersonales, Emocionales y Analíticas. La presente investigación buscará conocer si los gerentes y personal en cargos específicos poseen estas cuatro habilidades, a su vez conocer que habilidad es la que presentan los gerentes en mayor y menor cuantía.

“¿Cuáles son las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” de la ciudad de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein?” (JARRIN, 2010: INVESTIGACIÓN)

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”?

¿Qué habilidades conceptuales son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”?

¿Cuáles son las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”?

¿Qué habilidades motivacionales y de valores son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”?¹

¹ Investigación "Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito" dirigida por la Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

“Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” de la ciudad de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein” (JARRIN, 2010: INVESTIGACIÓN)

1.4.2 Objetivos Específicos

Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”

Establecer las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”

Reconocer las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”

Determinar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES, del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”²

1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Importancia del Proyecto

A inicios del siglo XX, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, esto incluye también a las PYMES del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, 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

² Ibídem.

conocimiento sino habilidades necesarias para 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.

En especial la importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.”³

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

Está claro que las PYMES son fuente de desarrollo y progreso para un país y por ende para sus habitantes, al dinamizar la economía, crear fuentes de empleo, y proveer de materia prima a grandes empresas o bienes finales a la sociedad, a través de ésta investigación se pretende aportar con directrices claras de las habilidades que un gerente en las PYMES debe conocer y dominar, además el grado de dominio que los gerentes de una muestra de pequeñas y medianas empresas del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” poseen en el Ecuador, promueve un mejor direccionamiento estudiantil enfocado a entender las habilidades gerenciales y ponerlas en práctica junto con el conocimiento del mercado ecuatoriano y su desarrollo con relación a las PYMES.

³ Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. (2010) Op. Cit. p. 11

➤ **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 del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, son 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

➤ **Impacto educativo.**

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

Un aporte fundamental en este proyecto es la utilización de un semillero de estudiantes, los cuales mediante la discusión y el análisis puedan constituirse como un mecanismo de investigación y creador del conocimiento científico.

La importancia del proyecto radica en la incursión de la FCAC en el área de investigación y desarrollo, trascendental para el fortalecimiento de programas de postgrado, permitiendo a los estudiantes una continua evolución, y perfeccionamiento constante en

⁴ Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. (2010) Op. Cit. p. 11

el área académica, siempre a la vanguardia en el desarrollo profesional del alumno de la PUCE.⁵

➤ **Impacto cultural.**

La investigación en desarrollo no presenta un impacto considerable en el aspecto cultural de nuestra sociedad, debido a que la misma tiene un enfoque en las habilidades de los gerentes en las pequeñas y medianas empresas y su nivel de competencias, por otro lado este proyecto podría desembocar en aumentar la cultura investigativa en los estudiantes de la Universidad Católica y en general de Quito, conociendo que en la actualidad los jóvenes han dejado de investigar a fondo los temas en sus determinadas carreras universitarias, siendo la investigación a mi criterio la mejor forma de adquirir nuevos conocimientos y solucionar problemas.

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

Aportar con mayores conocimientos y directrices sobre las Habilidades Analíticas, Interpersonales, Emocionales y Motivación y Valores aseguran la supervivencia y la mejoría de las compañías las cuáles contribuyen al bienestar de las personas al ser la principal fuente de empleo, es decir, generan riqueza, proveen de bienes y servicios necesarios para el correcto desempeño y satisfacción de las personas, y en su mayoría promueve proyectos en ayuda de la sociedad al contar con mayores recursos.

⁵ Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. (2010) Op. Cit. p. 11

1.5.2 Justificación Teórica

La investigación de habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales es un proyecto desarrollado por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Católica del Ecuador, en el cual se aplicarán los conceptos propuestos por Edgar Schein respecto a habilidades gerenciales (Analíticas, Interpersonales, Motivación y Valores, Emocionales) pero a su vez serán necesarios los conocimientos adquiridos a lo largo de la Carrera de Administración, específicamente en las materias de Métodos del Trabajo Científico, Proyectos entre otras.

1.5.3 Justificación Metodológica

El proyecto de investigación consiste en obtener información sobre las habilidades para el correcto desempeño en cargos gerenciales en las PYMES del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” en Quito, se utilizará como instrumento de medición la encuesta que fue aplicada en el Proyecto F19117, en la cual el semillero de estudiantes de la Universidad Católica, del cual soy parte, realizaremos una investigación aplicada a una muestra previamente establecida de un universo de 663 pequeñas y medianas empresas.

El formulario de la encuesta fue realizado por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales (FALIMAR), el cuál consta de 80 preguntas concordantes con las cuatro habilidades gerenciales promulgadas por Edgar Schein.

1.5.4 Justificación Práctica

Contribuir con un conocimiento más profundo de las habilidades que los gerentes necesitan de forma fundamental para desempeñar correctamente su cargo sin olvidar que las empresas no solo están conformadas por personas sino que son parte de la sociedad y que todos nos beneficiamos de mejores decisiones tanto económicas como humanas. A su vez cumplir con mi objetivo planteado al ingresar a tan prestigiosa Universidad, de obtener el Título de Ingeniero Comercial con mención en Finanzas, y apoyar a la Ing. Fabiola Jarrín, a quién he tenido el placer de conocer, y a mis compañeros que también forman parte del semillero de investigación. Igualmente deseo aplicar los conocimientos adquiridos en forma práctica y adquirir nuevos al realizar la investigación.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas registradas como PYMES en la Superintendencia de Compañías año 2008, clasificadas dentro de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales⁶

El sector de Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles especificado en la clasificación CIIU Rev. 3 D18, corresponde a la actividad de confección de prendas de vestir para adultos, niños, hombres, mujeres tanto de prendas de vestir interiores y exteriores a su vez destinadas para actividades deportivas, laborales, etc. conjuntamente con accesorios pero no fabricados con materiales de ésta unidad, en cuanto se refiera al Subsector: “Fabricación de

⁶ Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. (2010) Op. Cit. p. 11

prendas de vestir, excepto pieles parte A y parte B” especificado en la clasificación CIIU Rev. 3 D1810, se relaciona con la fabricación de prendas de vestir utilizando materiales como: telas, encajes, cuero, entre otros, menos materiales fabricados en ésta misma unidad así como pieles, para hombres, mujeres y niños, incluye también actividades con estrecha relación con la fabricación, como es la compra de materia prima, ventas de las prendas de vestir, preparación de muestras, etc. y a su vez la fabricación de prendas de vestir a la medida.⁷

Exclusiones: La confección de ropa con tejidos producidos en la misma unidad se incluye en la clase 1730 (Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo).

La fabricación de prendas de vestir confeccionadas con pieles finas se incluye en la clase 1820 (Adobo y teñido de pieles; fabricación de artículos de piel), excepto la confección con pieles finas de cubrecabezas y otros artículos de tocado, que se mantienen en esta clase.

La fabricación de calzado se incluye en la clase 1920. La confección de prendas de vestir de caucho o plástico cuyas piezas se unen por adhesión y no por costura se incluye en las clases 2519 (Fabricación de otros productos de caucho) y 2520 (Fabricación de productos de plástico), respectivamente.

La fabricación de cascos de seguridad, excepto cascos para practicar deportes, se incluye en las clases 2520 (Fabricación de productos de plástico) o 2899 (Fabricación de otros productos elaborados de metal n.c.p.), según la principal materia prima.

La fabricación de prendas de asbesto (incluso cubrecabezas) se incluye en la clase 2699 (Fabricación de otros productos minerales no metálicos n.c.p.).

La fabricación de guantes y cascos para practicar deportes se incluye en la clase 3693 (Fabricación de artículos deportivos).

La reparación de prendas de vestir se incluye en la clase 5260 (Reparación de efectos personales y de enseres domésticos).⁸

⁷ Cfr. CIIU Rev. 3.1 Código 18/ 1810. *Estructura detallada y notas explicativas*. <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1810> Sábado 13 de Marzo.

⁸ Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. (2010) Op. Cit. p. 11

Las empresas consideradas para la investigación, realizan sus actividades en la ciudad de Quito, pertenecen al Sector CIU D1800: Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, Subsector CIU D1810: “Fabricación de prendas de vestir excepto pieles parte A y parte B”, y su descripción según el Clasificador Internacional Industrial Uniforme es: Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.).

Empresas a investigar:

- 1) Empresa N° 142
 Razón Social: CAMISERÍA INGLESA CAMINGLESA CÍA LTDA
 Dirección: AUTOPISTA GENERAL RUMIÑAHUI PUENTE 4, NUMERO KM 8, INTERSECCIÓN VÍA A LOS CHILLOS.
 Teléfono: 022321613
 Representante: TORRES HARO WILSON HERNAN
 Tamaño: MEDIANA

- 2) Empresa N° 143
 Razón Social: CARLEX CIA LTDA
 Dirección: AV. DE LA PRENSA, NUMERO N69-22, INTERSECCIÓN ESQUINEL MARQUEZ
 Teléfono: 022292700
 Representante: MANCHENO VELASCO CARLOS ERNESTO
 Tamaño: MEDIANA

- 3) Empresa N° 144
 Razón Social: CONFECCIONES PAZMINO CASTILLO CIA. LTDA.
 Dirección: JUAN PROCEL, NUEMRO OE – 743, INTERSECCIÓN EL REVENTADOR
 Teléfono: 022490757
 Representante: PAZMIÑO CASTILLO FREDY ARTURO
 Tamaño: MEDIANA

- 4) Empresa N° 145
Razón Social: CONFECCIONES SPORT CONPETENC CIA. LTDA.
Dirección: PANAMERICANA NORTE KM. 5 ½, NUMERO N68 – 17, INTERSECCIÓN PANAMERICANA NORTE
Teléfono: 022476841
Representante: CORRAL JIMENEZ JUAN CARLOS
Tamaño: MEDIANA
- 5) Empresa N° 146
Razón Social: EXPORMODA CIA. LTDA.
Dirección: LAS HIGUERAS, NUMERO LOTE 1, INTERSECCIÓN MANUEL AMBROSI
Teléfono: 022275145
Representante: ENDARA FLORES CARLOS EDUARDO
Tamaño: MEDIANA
- 6) Empresa N° 147
Razón Social: INDUSTRIA DE CONFECCIONES INZATEX CIA. LTDA.
Dirección: LOS ALAMOS, NUMERO E11 – 156, INTERSECCIÓN ELOY ALFARO
Teléfono: 022418961
Representante: ACURIO MIRANDA AMPARITO DEL PILAR
Tamaño: MEDIANA
- 7) Empresa N° 148
Razón Social: INDUSTRIAS CONCHITEX C LTDA
Dirección: PANA SUR KM 16.5
Teléfono: 022690641
Representante: CHIRIBOGA BECDACH PATRICIO LEONARDO
Tamaño: MEDIANA
- 8) Empresa N° 149
Razón Social: JULIO VINUEZA DISEÑO CIA LTDA
Dirección: AV. ORELLANA, NUMERO 659, INTERSECCIÓN LA COLINA
Teléfono: 022225250
Representante: VINUEZA URGELLES JULIO CESAR CORNELIO
Tamaño: MEDIANA
- 9) Empresa N° 150
Razón Social: MANUFACTURAS AMERICANAS CIA LTDA
Dirección: LOS CIRUELOS, NUEMRO OE1 -127, INTERSECCIÓN PANAMERICANA NORTE 5 ½
Teléfono: 022472891
Representante: EHRENFELD ROSEMBERG TOMAS
Tamaño: MEDIANA

- 10) Empresa N° 151
Razón Social: SASTRERIA INDUSTRIAL GONZALO SANCHEZ GUERRON C.L.
Dirección: TANICUCHI, NUMERO S14 -208, INTERSECCION JOAQUIN GUTIERREZ
Teléfono: 022652239
Representante: SANCHEZ SALCEDO MARIANA PATRICIA
Tamaño: MEDIANA
- 11) Empresa N° 152
Razón Social: SERVICIOS Y MAQUINAS COSEDORAS SERMACOSA S.A.
Dirección: LAS CASAS, NUMERO OC2 -03, INTERSECCIÓN TORIBIO MONTES
Teléfono: 022503713
Representante: DUQUE SOSA LUIS FERNANDO
Tamaño: MEDIANA
- 12) Empresa N° 153
Razón Social: TEXTILES EL GRECO SA
Dirección: AV. 6 DE DICIEMBRE, NUMERO 58 -10, INTERSECCIÓN LEONARDO MURIALDO
Teléfono: 022417375
Representante: CASTRO MATURANA JORGE OSCAR
Tamaño: MEDIANA
- 13) Empresa N° 154
Razón Social: ALAZAN CIA LTDA
Dirección: WHIMPER, NUMERO 765, INTERSECCIÓN AVDA 6 DE3 DICIEMBRE
Teléfono: 023238242
Representante: CEVALLOS CASTAÑEDA ANIBAL ALBERTO
Tamaño: PEQUEÑA
- 14) Empresa N° 155
Razón Social: ALEXA TEJIDOS CIA. LTDA.
Dirección: VICENTE DUQUE LOTE 2A, INTERSECCIÓN JUAN DE SELIS
Teléfono: 022470081
Representante: ALMEIDA NARANJO DANIEL FEDERICO
Tamaño: PEQUEÑA
- 15) Empresa N° 156
Razón Social: ALGODON Y MODA ALGOMODA SA
Dirección: PANAMERICANA NORTE KM 7.5, NUEMERO S/N, INTERSECCIÓN ANTONIO BASANTES
Teléfono: 022483120
Representante: MARTINEZ ESCANCIANO RAMON
Tamaño: PEQUEÑA

- 16) Empresa N° 157
 Razón Social: CAMISETAS SIMON CIA. LTDA
 Dirección: AV. EL INCA, NUMERO 18 -90, INTERSECCIÓN AV. 6 DE DICIEMBRE Y AMAZONAS
 Teléfono: 022405804
 Representante: PONCE PLAZA DIANA AVELINA
 Tamaño: PEQUEÑA
- 17) Empresa N° 158
 Razón Social: CITYMODA S.A.
 Dirección: BRACAMOROS, NUMERO 488, EL INTERSECCIÓN TELEGRAFO
 Teléfono: 022452546
 Representante: SCHMOLLGRUBER HANS VIKTOR
 Tamaño: PEQUEÑA
- 18) Empresa N° 159
 Razón Social: CONFECCIONES BALI C LTDA
 Dirección: AV DE LA PRENSA, NUMERO N69 -221, INTERSECCIÓN EZEQUIEL MARQUEZ
 Teléfono: 022493671
 Representante: MANCHENO VELASCO CARLOS ERNESTO
 Tamaño: PEQUEÑA
- 19) Empresa N° 160
 Razón Social: CONFECCIONES COYOTE PRORAEZ CIA LTDA
 Dirección: MALIMPIA, NUMERO OE4 -316, INTERSECCIÓN APUELA
 Teléfono: 022626068
 Representante: ERRAEZ CESAR AUGUSTO
 Tamaño: PEQUEÑA
- 20) Empresa N° 161
 Razón Social: CONFECCIONES MEVIL CIA LTDA
 Dirección: JUAN SEVERINO, NUMERO E8 -58, INTERSECCIÓN 6 DE DICIEMBRE
 Teléfono: 022239616
 Representante: VILLACORTA LOPEZ MARIA ELENA
 Tamaño: PEQUEÑA
- 21) Empresa N° 162
 Razón Social: DISMODAS CIA LTDA
 Dirección: PANAMERICANA NORTE KM. 6.5, NUMERO E1 -101, INTERSECCIÓN N-69
 Teléfono: 022483615
 Representante: JARAMILLO ORTEGA TERESITA ELIZABETH DEL NIÑO JESUS
 Tamaño: PEQUEÑA

22) Empresa N° 163
 Razón Social: DONOFRE CIA LTDA
 Dirección: AV 10 DE AGOSTO, NUMERO N13- 116,
 INTERSECCIÓN JUAN PABLO ARENAS
 Teléfono: 022561237
 Representante: CUEVA AYALA JOSE ONOFRE
 Tamaño: PEQUEÑA⁹

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

➤ Habilidades Gerenciales propuestas por E. Schein

Edgar H. Schein es un investigador fuertemente relacionado con los procesos de mejora, cambio y desarrollo de las organizaciones conjuntamente con la dinámica de carrera y consultoría de procesos, profesor de psicología organizacional y de gestión en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) por sus siglas en inglés, se graduó de psicólogo social y su educación incluye: (1947) B.A. de la Universidad de Chicago, (1979) M.A. de la Universidad de Stanford, (1952) Ph. D. de la Universidad de Harvard.

Cumplido con su servicio militar fue invitado por Douglas Mc Gregor para ser profesor del MIT, está claro que aceptó y es ahí en donde adquiere mayores conocimientos de los cambios, mejora y habilidades que deben tener los dirigentes de las organizaciones.¹⁰

⁹ Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. (2010) Op. Cit. p. 11

¹⁰ Cfr. AUTORES Y CONSULTORES CLAVES. *Comportamiento y Desarrollo Organizacional Schein, Edgar H.* <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>. Sábado 6 de Febrero

Edgar Schein en su libro *Anclas de Carrera (Career Anchors)*, menciona que aquellas personas que desean convertirse en gerentes generales de las empresas o ya son gerentes deben conocer, dominar y poseer las siguientes cuatro habilidades:

1. **Habilidades Analíticas:** Es la habilidad de identificar, analizar y sobretodo dar soluciones a problemas que enfrenta la empresa en condiciones normales y en condiciones en donde la información es limitada o existe una completa incertidumbre, siendo necesario reconocer amenazas y aprovechar oportunidades.
2. **Habilidades Interpersonal:** Es la habilidad de liderar, influenciar, supervisar, asignar responsabilidades y controlar a cada uno de los miembros que conforman la empresa, en niveles superiores y en niveles inferiores, además debe ser capaz de aprovechar la información proveniente de cada uno de estos niveles.
3. **Habilidades Emocional:** Un gerente debe ser capaz de tomar decisiones, y ser responsable por las mismas, no debe paralizarse por crisis de ámbitos personales.
4. **Motivación y Valores:** Un gerente debe aprender de las diferentes lecciones durante su carrera empresarial, conocer sus motivaciones y gustos y definir aspectos de fortalezas y debilidades para el desarrollo en cargos de gerencia.

➤ Sector Manufacturero

El sector manufacturero pasa a ser uno de los sectores más importantes en el ámbito económico y de desarrollo de los países sobre todo tras la Revolución Industrial a finales del siglo XVIII, este sector es tan fundamental que existe un indicador para medir el grado de desarrollo de los diferentes países tomando en cuenta las industrias con las que cuenta.

En el Sector Manufacturero se incluyen:

- Elaboración de productos alimenticios y bebidas.
- Elaboración de productos de tabaco.
- Fabricación de productos textiles.
- Confección de prendas de vestir.
- Curtido y terminación de cueros, fabricación de artículos marroquinería.
- Productos de madera y corcho.
- Fabricación de papel y productos de papel.
- Edición e impresión; reproducción y grabaciones
- Fabricación de Coque, productos de la refinación del petróleo.
- Fabricación de sustancias y productos químicos.
- Fabricación de productos de caucho y plástico.
- Fabricación de productos minerales no metálicos.
- Fabricación de metales comunes.
- Fabricación de productos elaborados de metal.
- Fabricación de maquinaria y equipo.
- Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática.

- Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos.
- Fabricación de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones.
- Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión.
- Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.
- Fabricación de equipo de transporte.
- Fabricación de muebles y colchones, industrias manufactureras.
- Reciclamiento.¹¹

¹¹ Cfr. DIAGNOSTICO DE LAS PYMES 2002- MIC. *Plan Nacional de desarrollo 2007- 2010: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.*
www.google.com.ec/#hl=es&q=PYMEs+definicion&meta=cr%3DcountryEC&aq=&oq=&fp=6a3b115294ea28e7 Sábado 6 de Febrero.

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

La investigación se realizará a una muestra representativa de veinte y dos empresas que realizan sus actividades en la ciudad de Quito y que poseen las características necesarias para inferir los conocimientos buscados en el presente estudio sobre las habilidades gerenciales, de un universo de 663 empresas organizadas según clasificación CIU en la Superintendencia de Compañías, el proyecto se realiza a una muestra debido al tiempo y a los costos que implicaría realizar las respectivas encuestas a todas las pequeñas y medianas empresas del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, domesticadas en Quito.

Se manejará la investigación aplicada mediante la cual utilizaremos conocimientos adquiridos y propuestos para aplicarlos de forma práctica a través de encuestas a los mandos gerenciales y a personal específico con el fin de generar nuevos conocimientos científicos, como complemento también utilizaremos la investigación de campo realizando el presente proyecto en el ambiente natural de cada una de las PYMES seleccionadas, debido a que visitaremos en persona a estas empresas y conoceremos de

primera mano a sus trabajadores y mandos gerenciales, estos dos tipos de investigaciones son las más idóneas al brindar flexibilidad ante la adquisición de nuevos conocimientos, cambios o mejoras que previamente no se pudieron reconocer, y sobretodo descubre ideas de mejora constante.

En la investigación utilizaremos el cuestionario; técnica de recolección de la información, que consiste en la elaboración de un banco de preguntas enfocadas a recaudar la información necesaria según el tema de investigación. En nuestro estudio el cuestionario está conformado por un banco de 80 preguntas cada una de ellas con 5 opciones de respuesta, a su vez utilizaremos para un mejor control la Escala de Likert que consta de los siguientes pasos:

- I. Se debe elaborar juicios u oraciones tanto afirmativas como negativas para el tema que va a ser investigado.
- II. En base a previa muestra de la población a los sujetos se les pide expresar a favor o en contra de los juicios o ítems.
- III. A cada ítem se le debe asignar un puntaje
- IV. Al igual que los ítems se le debe asignar un puntaje a los sujetos escogidos previa muestra.
- V. Selección de la información válida para la investigación.

La Escala de 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 al elemento, ítem o reactivo.”¹²

Sobre las limitaciones que se podrían dar en nuestro estudio se encuentra el acceso a las empresas previamente seleccionadas debido sobre todo a que la cultura o políticas de las organizaciones no brinden la apertura necesaria, podría darse el caso que las empresas a investigar ya no operen en la ciudad de Quito o su giro de negocio sea diferentes.

2.1.2 Métodos de Investigación

El método de investigación corresponde a un estudio Deductivo – Inductivo. En este punto es necesario dejar en claro que para la presente investigación el método deductivo parte de enunciados de carácter general o universal para llegar a premisas particulares, mientras que el método inductivo parte de premisas particulares y observaciones de los hechos para llegar a una generalización de los conocimientos.¹³

El procedimiento metodológico será de carácter cualitativo y a su vez mantendrá una forma inductiva la cuál presenta un diseño de investigación flexible, con una perspectiva global y en donde podemos incorporar hallazgos que antes no se habían previsto, buscando las razones de los diferentes aspectos estudiados.¹⁴

¹² WIKIPEDIA. *Escalas Likert*. http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert Sábado 20 de febrero.

¹³ Cfr. WIKIPEDIA. *Método Científico*. http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico Sábado 25 de Abril

¹⁴ Cfr. DURÁN SILVIA. La Metodología Cualitativa. <http://www.monografias.com/trabajos22/etnometodologia/etnometodologia.shtml> Sábado 25 de Abril.

Cabe hacer mención que no es obligatorio utilizar solo un método de investigación, por el contrario el uso de varios métodos de investigación contribuye a la obtención de mejores resultados al brindar un mejor enfoque teórico sobre los conocimientos que se pueden inferir en las diferentes etapas del presente proyecto, que cuenta con una orientación de campo, es decir, se visitará a las empresas seleccionadas con anticipación, para efectuar las encuestas y conocer de primera mano la realidad en la que se desenvuelven y la importancia de una correcta dirección gerencial.

2.1.3 Técnicas de Recolección de la Información

La principal técnica de recolección de la información que utilizaremos será la escala de Likert, por medio de la misma recopilaremos datos para conocer que habilidad tiene mayor presencia en los mandos gerenciales y personal específico de las PYMES en Quito y cuál de las cuatro habilidades es la que poseen en menor cuantía estos mandos, para ello se establecerá puntajes; siendo 5 la puntuación más alta refiriéndose a “Siempre/muy de acuerdo” y 1 será la puntuación más baja refiriéndose a “Nunca/muy en desacuerdo” teniendo en cuenta claro está las variables en el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B” que son:

- Gerente General
- Gerente de Segundo Nivel
- Gerente de Tercer Nivel

- Género
- Rango de Edad
- Años de experiencia en el cargo
- Formación Académica
- Perfil Profesional

2.1.3.1 Fuentes Primarias

El instrumento de medición será la encuesta que se aplicó en el Proyecto F19117, para una muestra del universo señalado, dirigida a gerentes del primer nivel y segundos niveles, dependiendo de la estructura organizacional de las empresas. El trabajo de campo será realizado por estudiantes interesados en formar otro semillero de investigación, comprometidos en apoyar a la Facultad en el desarrollo de Investigación a través de su disertación de grado.”¹⁵

Se realizará un promedio de 30 encuestas en la muestra ya establecida de las pequeñas y medianas empresas del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, dirigidas a los mandos gerenciales, pero también a personal específico en las empresas, tomando en cuenta las diferentes estructuras organizacionales con las que las PYMES seleccionadas para la investigación están constituidas, dado que es un factor predominante en la asignación de responsabilidades de dirección, gestión y organización, por ende conlleva un análisis de

¹⁵ Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. (2010) Op. Cit. p. 11

las habilidades gerenciales: Motivación y Valores, Analíticas, Emocionales e Interpersonales.

2.1.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias utilizaremos fuentes bibliográficas, libros, información en Internet, revistas, entre otros, es decir, información para el sustento y apoyo al banco de preguntas redactadas en la encuesta a realizar a las PYMES del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, de ser el caso también el presente proyecto se podría sustentar con conocimientos de personas con experiencia en el área de gerencia o estudios relacionados e incluso nos podíamos apoyar en la información recaudada en el Proyecto F19117, el cual cuenta con características similares a las que busca obtener la presente investigación. Es importante mencionar que el Proyecto F19117 fue realizado en Chile y obtuvo resultados de habilidades gerenciales en una realidad económica y política diferente a la de nuestro país.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

El procesamiento de Datos se realizará después del trabajo de campo que consiste en la aplicación de las encuestas a los cargos gerenciales del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B” en las veinte y dos empresas

preseleccionadas para la investigación, las encuestas físicas serán entregadas al Centro de Cómputo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, el cuál realizará el proceso de tabulación de datos a través de la lectura del lente óptico, con los resultados obtenidos se procederá por parte de cada uno de los estudiantes pertenecientes al semillero de investigación a construir cuadros estadísticos, tablas y gráficos en Excel y utilizando el sistema SPSS, para el correcto análisis e interpretación de datos, así como llegar a conclusiones y recomendaciones.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Los resultados de la tabulación de las encuestas efectuada por el Centro de Cómputo de la Universidad Católica se utilizará como el primer paso en la busca de adquirir e inferir nuevos conocimientos sobre las habilidades gerenciales necesarias en el mundo actual para el crecimiento, desarrollo y correcta dirección de las PYMES del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, se analizará los resultados obtenidos a través del sistema SPSS que agrupa una serie de variables y se realizará en Excel cuadros estadísticos, tablas y gráficos para una mejor comprensión y para la inferencia de conocimientos acerca del grado de dominio de las habilidades gerenciales: Motivación y Valores, Analíticas, Emocionales e Interpersonales que poseen los directores de las organizaciones encuestadas, a su vez el descubrimiento de la habilidad predominante y la habilidad que está menos presente en esta muestra de

PYMES, siempre teniendo en cuenta que se busca el mejoramiento de los niveles gerenciales a través de las habilidades ya mencionadas para el desarrollo de las PYMES en nuestro país y por ende el mejoramiento de vida de todos los que conformamos la ciudad de Quito. Por lo consiguiente tener mejor conocimiento sobre las habilidades gerenciales y cómo mejorarlas es de fundamental importancia, asimismo se busca dar a conocer los resultados de la investigación en los estudiantes de la Universidad Católica los cuales son los llamados a en un futuro ocupar los cargos gerenciales y la responsabilidad que esto conlleva.

2.1.5 Método Estadístico

El método para determinar e inferir conocimientos de la muestra del universo de 663 pequeñas y medianas empresas clasificadas según CIIU, busca tener el menor margen de error al no investigar al total del universo, por ende la preselección de veinte y dos empresas guarda las características que se busca investigar en el presente proyecto a su vez el Centro de Cómputo de la Universidad Católica realizará el proceso de poner en la WEB la encuesta y la tabulación de los resultados obtenidos manejando sistemas estadísticos que proporcionen datos confiables de las PYMES Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, domesticadas en la ciudad de Quito, se distinguirá por lo menos dos grupos para realizar las encuestas: Gerentes y Colaboradores y Gerentes y Representantes para recaudar la mayor información de fuentes primarias y junto a las fuentes secundarias de información se

realizará el método estadístico, obviamente, tomando en cuenta limitaciones que se podrían encontrar en la investigación.

2.2 HIPÓTESIS

LAS HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA CIENTÍFICA SON NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES” SUBSECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES – PARTE A Y PARTE B”¹⁶

¹⁶ Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr. (2010) Op. Cit. p. 11

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, globalización quiere decir, “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”¹⁷

La globalización por ende es la integración mayoritaria de empresas y países dejando atrás las barreras artificiales creadas por el hombre como son: aranceles, cupos máximos de productos, formas de pensar, diferencias de religión, cultura, etc. Esta integración beneficia a empresas que tengan o dominen un determinado sector que hayan logrado ventajas competitivas o especialización, pero para las PYMES del Ecuador significa un desafío importante pero aún muy lejos de alcanzar, a pesar de que representan el mayor número de empresas en nuestra ciudad “Quito” y generan gran cantidad de empleo la mayoría de pequeñas y medianas empresas aún se dedican solo al mercado local, esto no

¹⁷ EDUFUTURO. *Ecuador Frente a la Globalización y los Procesos de Integración Latinoamericana*. <http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=4257> Sábado 24 de Abril.

quiere decir que los problemas aumentan sino que se abren un sin fin de oportunidades siempre y cuando estemos dispuestos a mejorar.

Este fenómeno a nivel mundial es imparable y está cambiando el enfoque que tenían tanto multinacionales como pequeñas y medianas empresas para afrontar al mercado, está claro que para que las PYMES se desarrollen y crezcan deben especializarse en sus diferentes sectores creando ventajas competitivas de largo plazo todo esto a través de la calidad del producto y servicio, capacitación del personal, ideas innovadoras y compromiso de los directivos, aprovechando a su vez la ágil flexibilidad que poseen para la adaptación ante nuevas circunstancias del mercado, otra posibilidad es que se apoyen mutuamente llegando a formar cooperativas que les permitiría tener economías de escala.¹⁸

La globalización sobre todo tiene un impacto en el Sector Manufacturero en los siguientes aspectos:

1. Localización Estratégica de la Producción: Se refiere sobre todo a la ubicación geográfica de la planta o fábrica y la cercanía necesaria de la misma a los insumos y materia prima y al mercado de consumidores finales o en su debido caso principales distribuidores.

¹⁸ Cfr. INFORMATIVO. *Los efectos de la globalización en las PYMES.* <http://74.125.45.132/search?q=cache:b8QHVOKX1WUJ:www.proquimia.com/docs/proquimia3.pdf+globalizaci%C3%B3n+quito+las+pymes+manufactureras&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec> Sábado 24 de Abril.

2. Innovación Tecnológica mediante Alianzas Estratégicas y redes Internacionales: Debido a los costos y al tiempo que supone realizar innovaciones en tecnología actualmente se prefiere realizar alianzas con otras empresas sin tomar en cuenta el tamaño, la ubicación geográfica o incluso si son competidores.
3. Armonización de la Calidad a Nivel Mundial: Concierno que la cadena de producción conserve criterios y métodos unificados con relación a dimensiones, calidad, tiempo en la fabricación, entre otros; para que a pesar de las distancias un producto final se lo pueda concluir con partes de proveedores del extranjero, se ensamble en un país y pueda ser distribuido en varias naciones.¹⁹

En el Ecuador lastimosamente no existen estadísticas históricas de la participación de las PYMES en el comercio mundial, que nos permitirían apreciar de mejor manera su evolución en el tiempo, pero por ciertas características de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país se puede inferir que su participación activa en otros mercados es mínima, es decir, las exportaciones son bajas debido principalmente:

- Baja productividad.
- Capacidad limitada para exportar.
- Falta de información de los mercados potenciales.
- Insuficiente capital de trabajo.

¹⁹ Cfr. OMAR UZCATEGUI. *Análisis del fenómeno de la Globalización Económica, política y jurídica*. <http://www.monografias.com/trabajos17/fenomeno-de-globalizacion/fenomeno-de-globalizacion.shtml#problema> Sábado 24 de Abril.

- Falta de experiencia.
- La crisis del sistema financiero aún no logra ser superada lo cual dificulta la recuperación del sector productivo, con un crédito bastante limitado.

Pero también existen alternativas para facilitar la inserción en un mundo dirigido hacia una aldea global:

- Recursos sin explotar y útiles.
- Mano de obra hábil y a un costo beneficio bajo.
- Políticas e instituciones que contribuyen al mejoramiento de las PYMES.²⁰

3.1.1.2 Tecnología

En los últimos años y en especial en la última década los avances tecnológicos han sido gigantescos y para los años siguientes serán aún más asombrosos los desarrollos en materia como son las comunicaciones, el transporte y la maquinaria. La tecnología es parte fundamental para el desarrollo de las PYMES en la actualidad, la constante mejora e innovación en maquinaria y software que facilitan el manejo y la producción en las empresas hace fundamental estar al día con los cambios tecnológicos, pero

²⁰ Cfr. MARCO BARRERA CAPEIPI. *Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*

<http://74.125.45.132/search?q=cache:PdrUodmf6DoJ:www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/%24FILE/ecuador.doc+Globalizaci%C3%B3n+en+la+pymes+ecuador&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec> Sábado 24 de Abril

hay que tener en claro ciertos aspectos antes de realizar cualquier tipo de inversión, se tienen que hacer un análisis de lo que la empresa necesita en realidad, el espacio con el que se cuenta, el costo beneficio de nuevas maquinarias y sobretodo estar consientes de los beneficios que desde el punto de vista del negocio genera la nueva tecnología, dado que en si no es un concurso de tecnología sino que se busca mejorar llegando a ventajas competitivas en comparación a otras empresas, también significa capacitación al personal para el uso de las maquinaria y no necesariamente el despido del mismo.

La maquinaria no es el único campo que ha mejorado con los desarrollos tecnológicos, ahora existen software que ayudan al mejoramiento administrativos de los procesos, una mejor previsión y control de inventarios, eficiencia en registros de las transacciones y pagos, Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), pero se debe escoger el sistema necesario dependiendo de las características de cada una de las PYMES y del mercado al que se dirigen por ende se debe tener apertura a adoptar, adaptar, innovar y asimilar las diferentes tecnologías.²¹

Un ejemplo claro de desarrollo de software a favor de las PYMES es: “UNIONPYME” el cuál beneficia a emprendedores, pequeñas y medianas empresas, estudiantes, colegios y universidades, porque es excelente en para el manejo de las exportaciones además se lo

²¹ Cfr. COMUNIDAD ANDINA. *PYMES*. <http://www.comunidadandina.org/pymes/innovacion.htm> Sábado 24 de Abril

distribuye según acuerdos de forma gratuita, siendo importante mencionar que él mismo fue desarrollado en Ecuador por la empresa HighSoft S. A. y ahora tiene calidad de exportación.

UNIONPYME -EASY es un conjunto de programas Administrativos Contables integrados, orientados a dar soluciones en todas las áreas a Empresas Comerciales, Industriales y de Servicios o Profesionales de Consulta, o de Asesoría que le organizará sus registros contables, y le proporcionará información exacta y al instante permitiendo que el gerente en cualquier momento pueda analizar los principales aspectos de su Empresa²²

Según Xavier Vicuña, Ministro de Industrias y Productividad 2009, “El uso de tecnologías de información y comunicación fortalece el trabajo de las pequeñas y medianas empresas”.²³ Siendo necesario políticas y procedimientos acertados por parte del gobierno para fomentar el conocimiento e implementación de estos cambios en las pequeñas y medianas empresas que representan la mayor parte del mercado nacional y recordando que el sector manufacturero ocupa el tercer lugar en importancia para el PIB nacional.

²² *Notas de Prensa de UNIONPYME ECUADOR.*

http://ecuador.acambiode.com/nota_prensa_69703070071357565057666667544568.html Sábado 24 de abril.

²³ MIPRO. *Tecnologías Fortalecen el trabajo de las PYMES.*

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:MdyGKCLKQYeAJ:www.informatica.gov.ec/index.php%3Fview%3Darticle%26catid%3D7:nacional%26id%3D430:tecnologias-fortalecen-el-trabajo-de-las-pymes%26format%3Dpdf+tecnologia+pymes+ecuador&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESitSWVGpN8EHezLn4ilr2Gt7Y7ItCCA_u8b28Z13-Gvt_8302E1wwWkdZppxqPja6N9vESSqJcxx_R7kzr96jJ4gUMQZtu9kMj_RpptgHYZIljmSimpOdbjqtmp2A9v3M5AL9-r&sig=AHIEtbODgz2HXhp-TbFOB1TNiz2dUPc51A Sábado 24 de Abril.

3.1.1.3 Economía

Actualmente la economía del Ecuador se encuentra dolarizada esto ha ayudado a tener una mejor estabilidad aunque aún persiste un porcentaje de inflación, también ha ayudado a que los precios de los productos tengan un enfoque internacional y ha fortalecido la economía que con el sucre se devaluaba constantemente, haciendo que se especule de una forma extralimitada. Nuestra situación económica es muy complicada debido a que tenemos una deuda externa que resulta impagable; el sector agrícola está gravemente debilitado y en constante peligro debido a la falta de previsión de las autoridades sobre los cambios climáticos y un gobierno centralista que ya no decide de forma soberana; con relación al sector manufacturero él mismo representa uno de los principales ejes en la economía conjuntamente con la venta del petróleo y las remesas de los migrantes, esto es debido a que el sector manufacturero tiene un porcentaje considerable de ventas, ocupa a gran cantidad de gente generando empleo y provee de bienes finales necesarios para el bienestar de las personas. Según datos proporcionados por el INEC hasta el año 2004 el sector manufacturero representaba un 10% del PIB aproximadamente.²⁴

²⁴ Cfr. ALEXANDRA CHICHANDI. *La Importancia relativa de las PYMES: “Un análisis de sus determinantes en la Industria Manufacturera Ecuatoriana” TESIS ESPOL.*
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:l-y7D9uHPBsJ:www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3565/1/6092.pdf+tecnologia+sector+fabricaci%C3%B3n+de+prendas+de+vestir+adobo+y+te%C3%B3lido+de+pieles+ECUADRO&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsislGTVbnZSoI6lWCYxtjUrc4yO_bgOSmqEfkQeyNgLcWigFTcOHbNhZZYN7jcCxyHzs wA3OkFHCXGOwRs9upYSaZW8ivAx-Ifaq7OMrulWp8zb6JuzEQNx7zAC8BPP8aT0Srw9&sig=AHIEtbR2cnGZuB3H7DqJ6M7PITSqQ_znsA
 Sábado 24 de abril.

El panorama de nuestra economía se encuentra caracterizado a su vez por una balanza comercial en constante déficit, es decir, importamos en mayor valor de lo que exportamos, además está claro que la tendencia es al libre mercado de bienes y servicios, en nuestra estructura económica más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas siendo de vital importancia políticas que ayuden a mejorar e incrementar su número y a su desarrollo, además se requiere que en el ámbito educativo se enseñe el correcto manejo y administración de las PYMES dado que son fuentes generadoras de empleo y que en el futuro deberán contribuir a la sustitución del petróleo como principal motor de la economía .

Lamentablemente la situación de las PYMES se la puede resumir mencionando los siguientes aspectos: cuentan con escaso nivel de tecnología, una baja producción, no hay créditos y si existen son a costos muy elevados, la mano de obra no se encuentra calificada, el destino de la producción es fundamentalmente al mercado interno, bajo nivel de desarrollo organizacional y asociativo, no existe un marco legal para la pequeña y mediana industria, todos estos aspectos conllevan a una baja productividad y rentabilidad que afectan tanto a las PYMES como a la economía del Ecuador.²⁵

²⁵ Cfr. CAF. *Entorno Sectorial*. http://www.caf.com/attach/17/default/Entorno_Sectorial_Pymes_Jul05.pdf
Sábado 24 de Abril

La economía ecuatoriana se caracteriza por mantener un patrón de especialización primario-extractivo-exportador lo que ha limitado la diversificación de su oferta productiva, acentuando su dependencia en pocos productos. Si se estudia la evolución de la industria manufacturera, en particular durante el período de dolarización, se observa una recuperación de la misma, medida por su tasa de variación que pasa de un 4,9% en el año 2000 a un 9,2% en el 2005. Lamentablemente, a partir de ese mismo año, se registra una tendencia a la baja con tasas de crecimiento iguales al 7,1% y 4,9% para los años 2006 y 2007, respectivamente. En promedio, la tasa de variación anual del producto de la industria a partir del año 2001 alcanza el 5,2% lo cual significa casi medio punto porcentual por debajo de la Meta 11.1.1 definida en el Plan Nacional de Desarrollo para el año 2010, en el que se espera llegar a una tasa de crecimiento promedio anual del PIB industrial igual al 5,5%. En términos reales, el valor agregado bruto de la producción industrial manufacturera se ha incrementado en un 35,8% durante los últimos seis años, pasando de US \$ 2.276 millones en el año 2001 a US \$ 3.091 millones en el 2007 y con perspectivas de crecimiento superiores al 4,5%. Resulta oportuno concentrar esfuerzos en la definición de programas y proyectos específicos que permitan reactivar la producción manufacturera y fomentar actividades generadoras de mayor valor agregado para alcanzar la meta de crecimiento esperada y que no sólo promuevan mayores encadenamientos productivos sino que a su vez generen plazas de trabajo de calidad y permitan una inserción estratégica en el mercado internacional. En el año 2009, el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles concentro el 12.2% de empleo manufacturero nacional.”²⁶

Gráfico N° 1

RAMA DE ACTIVIDAD	Años	En miles "Dólares"	Producto Interno Bruto
Fabricación de Prendas de Vestir / Productos Textiles	2005	450,969	
	2006	469,328	
	2007	513,767	
	2008	565,419	
	2009	571,842	

Fuente: Revista MIPYMES Nov-Dic 2009²⁷

Elaboración: Propia

²⁶ SUPLEMENTO REGISTRO OFICIAL N°535. *Administración del Sr. Ec. Rafael Delgado Correa Presidente Constitucional de la República del Ecuador. (26 de Febrero 2009)*

http://174.36.48.50/~micgovec/images/stories/POLITICA_INDUSTRIAL.pdf. Sábado 24 de Abril

²⁷ REVISTA MYPYMES. *Producto Interno Bruto por clase de Actividad Económica.*

http://www.joyceginatta.com/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=45 Sábado 24 de Abril.

3.1.1.4 Política y Legislación

El Ecuador ha experimentado durante toda su historia inestabilidad política la misma que se ha acrecentado en los últimos años siendo claro ejemplo de esta situación que algunos de nuestros gobernantes no han terminado sus mandatos, esto ha ocasionado que también tengamos inestabilidad legal e institucional, se debe trabajar especialmente sobre cuatro políticas de Estado:

1. Educación y Capacitación: Se debe desarrollar un Programa Nacional de Educación en todos los niveles, contribuyendo en la formación de profesionales líderes y se debe fomentar la incorporación de las empresas a las TICs (Tecnologías de información y comunicación)
2. Apoyo Administrativo: Se refiere a establecer programas concretos para la creación y fomento de nuevas empresas y las debidas asesorías técnicas.
3. Apoyo Económico-Financiero: Posibilidad de créditos, evaluación de los posibles proyectos y renegociaciones de deudas.
4. Apoyo Tecnológico: Apoyar a la investigación y desarrollo.²⁸

²⁸ Cfr. RODRIGO RIOFRIO. *Ecuador, país innovador y emprendedor*. http://74.125.45.132/search?q=cache:2OwU199GGqJ:www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%2520A%2520LAS%2520%2520PYMES%2520Y%2520AL%2520%2520%2520EMPREDIMIENTO.doc+Globalizaci%C3%B3n+pymes+ecuador&cd=10&hl=es&ct=clnk&gl=ec Sábado 24 de Abril

Estas políticas marcan la diferencia entre las naciones que en el futuro se desarrollaran y las que están condenadas a mantenerse en el subdesarrollo, por ende, la intervención del Estado con políticas de calidad y bien estructuradas es vital para todos los que conformación esta nación.

Las políticas del gobierno deben fortalecer a las empresas del Ecuador, en la búsqueda de aumentar la competitividad del sector industrial manufacturero el Ministerio de Industrias y Competitividad propone mejorar en cinco ejes prioritarios para el desarrollo de las PYMES según: “El Plan de Desarrollo Social Productivo, manufactura (PNDSPM), con los cuales se aspira a una transformación productiva a través de las siguientes políticas:

1. Sistema Institucional.- Es la búsqueda de un ambiente de negocios favorable, siendo para esto necesario simplificar y agilizar los trámites para el establecimiento y formalización de empresas, se debe adecuar el marco jurídico y fomentar el respeto de las normas a través del control de la corrupción y transparencia en la información e impulsar una política y plan explícito de desarrollo industrial.

2. Política Comercial.- Abarca un conjunto amplio de materias desde el comercio mismo de bienes y servicios, inversiones y movilidad de personas y recursos ya no limitándose solo a el tipo de cambio y aranceles para ello es indispensable reactivar el mercado local, fomentar la exportación, promocionar la marca país y fomentar la inversión.
3. Productividad.- La mejora de la productividad significa más y mejores productos con los mismos recursos o mantener el nivel de producción pero usando menos recursos para ello se propone fomentar una cultura de calidad, fortalecer el capital humano e impulsar el desarrollo sostenible.
4. Infraestructura.- Comprende la energía y vialidad, es decir: carreteras, energía eléctrica, puertos y aeropuertos además de la infraestructura del conocimiento que contempla tanto la información como la comunicación siendo necesario mejorar la calidad de los servicios básicos, mejorar los servicios de comunicación y promover e integrar las TICs.
5. Desarrollo Sostenible.- Es decir, mejorar la productividad pero mejorar como se producen los bienes para no contaminar aún más nuestro medio ambiente, que en la actualidad deja observar las secuelas de la contaminación indiscriminada que es víctima.²⁹

²⁹ Cfr. República del Ecuador. *Plan Nacional de Desarrollo*. Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010 Ministerio de Industrias y Productividad, MIC y SENPLADES.
http://plan.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=4952aa51-b48f-4143-907c-6822a1cc6e81&groupId=10136 Sábado 24 de Abril

En nuestro país existen diferentes leyes con relación a las Pequeñas y medianas empresas, entre las que podemos mencionar:

- LEY DE FOMENTO DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA:

La cual define qué es una pequeña industria, su clasificación y beneficios. Contiene los requisitos que debe cumplir, enumera los posibles trámites en este campo y define la concesión de los cupos CKD. La Ley contiene 50 artículos, fue emitida en agosto de 1973 y su reglamento corresponde a octubre de 1986. De esta ley se desprenden los formularios de Calificación de la Pequeña Industria y de Recalificación de la Pequeña Industria.³⁰

- LEY DE COMPAÑÍAS: Establece los tipos de compañías que existen en el Ecuador, su domicilio, las obligaciones de las mismas, se establece las pautas con relación a la razón social y las respectivas sanciones, la colaboración que tienen que tener las compañías con el Estado Ecuatoriano, entre otros.³¹

- LEY DEL SISTEMA ECUATORIANO DE CALIDAD:

Tiene como objetivo establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad, destinado a: (i) regular los principios, políticas y entidades relacionados con la evaluación de la conformidad; (ii) garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, protección de la vida y salud humana, animal y vegetal, preservación del medio ambiente, protección del consumidor contra prácticas engañosas y corrección y sanción de estas prácticas; y, (iii) promover e incentivar la cultura de la calidad y mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana.

³⁰ MIC. *Ley de Fomento a la Pequeña Industria.* http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=64:pymes&catid=9:leyes&Itemid=53 Sábado 24 de Abril.

³¹ Cfr. *Ley de Compañías.* http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:20KBssj5_9QJ:www.funcionjudicial-bolivar.gov.ec/documentos/lc.doc+ley+de+compa%C3%B1%C3%ADas+ecuador&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec Sábado 24 de Abril.

Se establecen como principios del sistema ecuatoriano de la calidad: **1.** Equidad o trato nacional.- Igualdad de condiciones para la transacción de bienes y servicios producidos en el país e importados. **2.** Equivalencia.- Posibilidad de reconocimiento de reglamentos técnicos de otros países, de conformidad con prácticas y procedimientos internacionales, siempre y cuando sean convenientes para el país. **3.** Participación.- Garantizar la participación de todos los sectores en el desarrollo y promoción de la calidad. **4.** Excelencia.- Obligación de las autoridades gubernamentales para propiciar estándares de calidad, eficiencia técnica, eficacia, productividad y responsabilidad social. **5.** Información.- Responsabilidad de las entidades que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad en la difusión permanente de sus actividades.³²

- **LEY DE COMERCIO EXTERIOR Y FOMENTO A LAS EXPORTACIONES:**

La presente Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

Se entiende por "Sector Comercio Exterior" al conjunto de organismos y entidades del sector Público y de instituciones o personas naturales o jurídicas del sector privado que participan en el diseño y ejecución de la Política de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología que desarrollan actividades de comercio exterior o relacionadas con éste, salvo las exportaciones de hidrocarburos que realiza el Estado Ecuatoriano y que continuarán sujetas al ordenamiento legal que las regula.³³

³² ALMEIDA GUZMAN & ASOCIADOS. *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad*. http://www.aeprovi.org.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=75&func=startdown&id=8 Sábado 24 de Abril

³³ GOOGLE. *Ley de Comercio Exterior e Inversiones "LEXI"*. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6Dx35DMA2HcJ:www.comexi.gov.ec/docs/ley_comercio_exterior.doc+%E2%80%A2+Ley+de+Comercio+Exterior+y+fomento+a+las+Exportaciones+ECUADOR&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec Sábado 24 de Abril

- LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL:

La propiedad intelectual comprende:

1. Los derechos de autor y derechos conexos.
2. La propiedad industrial, que abarca, entre otros elementos, los siguientes:
 - a. Las invenciones;
 - b. Los dibujos y modelos industriales;
 - c. Los esquemas de trazado (topografías) de circuitos integrados;
 - d. La información no divulgada y los secretos comerciales e industriales;
 - e. Las marcas de fábrica, de comercio, de servicios y los lemas comerciales;
 - f. Las apariencias distintivas de los negocios y establecimientos de comercio;
 - g. Los nombres comerciales;
 - h. Las indicaciones geográficas; e,
 - i. Cualquier otra creación intelectual que se destine a un uso agrícola, industrial o comercial.³⁴

- LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL:

La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.³⁵

Son algunas de las leyes del Marco Legal Vigente en el Ecuador las cuales tienen relación con las PYMES de nuestro estudio.

³⁴ SICE: *Ley de la Propiedad Intelectual*. http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/ecuador/L320a.asp
Sábado 24 de Abril

³⁵ GOOGLE. *Ley de Gestión Ambiental*.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kRO17J2U9VYJ:www.conelec.gov.ec/images/documentos/LEY%2520DE%2520GESTION%2520AMBIENTAL.doc+Ley+de+Gesti%C3%B3n+Ambiental+ecuator&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec> Sábado 24 de Abril

3.1.1.5 Negocios Internacionales

Según la Cámara de la Pequeña Industria: “Aproximadamente el 13% de las PYMES afiliadas realizan ventas a mercados exteriores”³⁶ siendo un porcentaje relativamente bajo.

Entre las principales dificultades para la inserción de las PYMES manufactureras en el comercio internacional, es decir, la exportación de bienes y servicios se puede mencionar:

- ✓ Los gerentes de las PYMES no conocen el comportamiento y preferencias de los mercados internacionales.
- ✓ Procesos demorosos para obtener los permisos necesarios para importar y exportar.
- ✓ Exagerados reglamentos de normas sanitarias y de calidad de los demás países.
- ✓ Incumplimiento de los compromisos de integración, lo que da un descrédito a los acuerdos comerciales.
- ✓ Los medios de transporte aéreo, marítimo y de comunicación no operan con la suficiente cobertura y calidad.
- ✓ Marco Legal cambiante.

³⁶ CAF. *Entorno Sectorial*. http://www.caf.com/attach/17/default/Entorno_Sectorial_Pymes_Jul05.pdf
Sábado 24 de Abril

Pero a su vez existen oportunidades para el incremento del Sector
PYME- Exportador:

- ✓ Analizar la gama de recursos sin explotar.
- ✓ Utilización del Draw-Back (Devolución de impuestos en productos exportados).
- ✓ Capacitarse, buscar el mejoramiento continuo.
- ✓ Negociar con proveedores confiables.
- ✓ Especializarse y brindar productos de calidad.
- ✓ Cooperación mutua entre empresas.

El gobierno a través del Ministerio de Industrias Comercio Integración y Pesca (MICIP) promueve las exportaciones de las PYMES con programas como:

- ✓ Programa de promoción y Desarrollo: Se enfoca en capacitación, rueda de negocios, ferias y exposiciones PYMES.
- ✓ Programa de Mejoramiento del Clima de Negocios: Para realizar diagnósticos del sector, comercialización y marketing.
- ✓ Programa de Desarrollo Empresarial: Destinado al mejoramiento de la calidad y productividad.
- ✓ Fondos Compartidos.³⁷

³⁷ *Ibíd.* Pág. 51

Como conclusión podemos mencionar que a pesar de las dificultades internas y externas que se tiene que superar para insertar a las PYMES en los mercados internacionales los beneficios serían enormes además de que se puede explotar las diferentes oportunidades que provee un mercado exterior, siempre y cuando estemos dispuestos a buscar la mejora continua.

3.1.1.6 Cultura

Con relación a la cultura podemos mencionar que lamentablemente para nuestro país, no existe una cultura que nos identifique como ecuatorianos más aún nos vemos influenciados por culturas extranjeras que cambian nuestros hábitos, formas de vestir, maneras de hablar y hasta logran cambiar nuestra forma de pensar y nuestras preferencias por los productos, muchas veces creemos que los productos de otras naciones son mejores a los nuestros y no preferimos lo nacional, es decir, dejamos de apoyar a las industrias de nuestro país. Con relación a las PYMES existe una estrecha vinculación entre la eficacia y eficiencia de las mismas y su cultura organizacional, la cultura de las empresas tienen relación con las costumbres, manuales internos y valores compartidos de su personal de trabajo, se podría decir que las pequeñas y medianas empresas tienen su propia personalidad, ideales y formas de proceder ante los problemas según el grado de participación de los individuos que las conforman, además del grado en que las personas se sientan identificadas con la empresa. Para lograr una

cultura organizacional acorde a las necesidades modernas se necesita de líderes en puestos gerenciales que no solo tomen buenas decisiones sino que impulsen al mejoramiento individual de toda la organización, transfieran su forma de pensar, escuchen las necesidades y los proyectos de los trabajadores, dirigiéndolos hacia el desarrollo.³⁸

Por parte del gobierno se trabaja hace algunos años para crear cultura ecuatoriana ahora en ciertos productos del país en la parte posterior se encuentra una huella con los colores del Ecuador (amarillo, azul y rojo) con el slogan marca ecuatoriana esto es para impulsar el consumo nacional y para crear mayor conciencia en que nosotros tenemos iguales o mejores productos que el resto de países, también es importante que por parte de las autoridades se busque crear una cultura de emprendimiento sobretodo de los jóvenes profesionales hacia la creación de empresas o proyectos de desarrollo solo con esto mejoraremos la situación económica y social de nuestra nación.

3.1.1.7 Diversidad Laboral

Las pequeñas y medianas empresas al igual que las demás empresas en el país tienen una fuerza laboral de diferentes etnias. Sin embargo lo importante es entender que todos somos ecuatorianos, todos somos iguales y merecemos las mismas

³⁸ Cfr. SANTIAGO MALVICINO. *El Caso de las PYMES.* <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/53/lidestrapyme.htm> Sábado 24 de Abril.

oportunidades, por ende las PYMES deben promover la integración de todos sus empleados y respetar las diferentes formas de pensar y diferentes creencias, la diversidad laboral no es un aspecto negativo por lo contrario crea oportunidades para mejorar siempre y cuando los líderes dirijan a todos los miembros en el camino del progreso y nosotros superemos las pequeñas diferencias que tenemos.

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

3.1.2.1 Competidores

Se puede definir a los competidores como las empresas u organizaciones que comercializan bienes o servicios similares a los de la empresa seleccionada, también las organizaciones que produzcan bienes sustitutos y que formen o se enfoquen en un mercado común.

Los principales competidores se encuentran en la región andina, en el caso del Sector de Fabricación de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles son Colombia, Venezuela y el Perú. Comparando el sector manufacturero con la industria colombiana se encuentra como principal diferencia que Colombia cuenta con mayor experiencia para la exportación y Perú por su parte tiene una población mayor a la ecuatoriana y por ende una producción mayor.

La industria manufacturera del Ecuador a su vez debe competir con productos importados de países como Estados Unidos, esto ocasiona que la industria necesita mejorar si pretende subsistir en un mercado complejo como el ecuatoriano, en el cuál compiten muchas empresas pequeñas y medianas nacionales con productos de potencias extranjeras que han llegado a niveles de exportación.

3.1.2.2 Nuevos Participantes

El ingreso de nuevos participantes en el mercado perteneciente a las PYMES manufactureras lo dicta básicamente tanto las barreras de entradas como las barreras de salida que se presentan en los diferentes sectores y la porción de mercado satisfecha o insatisfecha existente, por ejemplo si un sector presenta barreras de entradas fuertes como son: Inversión inicial alta, tecnología escasa, un mercado cubierto y satisfecho por los productos que se obtienen actualmente, será más difícil que una empresa pretenda ser un nuevo participante en este sector, caso contrario, existirá la presencia de nuevos participantes en mercados aún no cubiertos y barreras de entrada y salidas bajas, en mi forma de ver los nuevos participantes en su mayoría serán pequeñas empresas que pretenden salir adelante y que no consideran muchos de los factores de competitividad por que en su mayoría la gestión empresarial la realiza el propietario de la empresa.

3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Bienes y Servicios Sustitutos se puede considerar a todos los productos o servicios que sin ser iguales cumplen con la misma función o satisfacen la misma necesidad del consumidor, con relación a la industria manufacturera existen muchos productos sustitutos que en su mayoría provienen de importación de países desarrollados o que cuentan con mayor tecnología que la nuestra, el mercado escoge entre determinado producto dependiendo de las características del mismo, la función que se necesita y en nuestra economía uno de los principales factores es el precio, por ende si un bien sube exageradamente de precio, es remplazado o se prefiere un sustituto del mismo.

3.1.2.4 Clientes

Se puede distinguir dos clases de clientes: Clientes Internos o Nacionales y los Clientes del Exterior.

La mayoría de pequeñas y medianas empresas manufactureras del Ecuador enfocan su producción para la venta nacional, al conocer las costumbres, contar con igualdad de condiciones y producir en una economía con precios que se fijan con márgenes de ganancia sobre el costo de producir; un porcentaje menor realiza exportaciones o conoce el mercado extranjero, esto es debido a la falta de preparación de las PYMES en el ámbito organizacional, una productividad reducida y precios que gracias a la dolarización no son muy competitivos en otros mercados, además los trámites

necesarios para exportar son un problema al requerir excesiva cantidad de tiempo y recursos, se necesita una mejora en las industrias manufactureras como también por parte del Estado para promover las exportaciones, el mercado nacional cada vez demanda productos de mejor calidad, por ende las empresas deben seguir mejorando.

3.1.2.5 Proveedores

Se puede distinguir dos clases de proveedores: proveedores nacionales y los proveedores extranjeros.

En el caso de la industria de Fabricación de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles los principales países para exportar son: Colombia, Estados Unidos y Perú, en cuanto los principales países de los que importamos productos como tejidos, botones, hilos entre otros son: Estados Unidos, Colombia, Venezuela, Japón y Taiwán. Es importante destacar que para prosperar se necesita de proveedores que cumplan con los plazos requeridos, la cantidad necesaria de bienes, precios accesibles y las industrias deben buscar proveedores de largo plazo con lo cual mejoraran su posición de demandar descuentos o plazos mayores.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores Manufactureros y su Clasificación CIU

Gráfico N° 2.

Sectores de la Industria Manufacturera y su clasificación según el CIU

INDUSTRIA MANUFACTURERA	
ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	
<i>Producción y procesamiento de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas</i>	
15111	Matanza de ganado bovino y procesamiento de su carne (Incluye los mataderos y frigoríficos que sacrifican principalmente ganado bovino)
15112	Producción y procesamiento de carne de aves
15113	Elaboración de fiambres y embutidos
15114	Matanza de ganado excepto el bovino y procesamiento de su carne (Incluye la matanza y/o faena de principalmente ganado -excepto el bovino- como por ejemplo: ovino, porcino, caprino, etc)
15119	Matanza de animales n.c.p. y procesamiento de su carne; elaboración de subproductos cárnicos n.c.p. (Incluye producción de carne fresca, refrigerada o congelada de liebre, conejo, animales de caza, etc.) (También incluye producción de aceites, sebo, harinas, jugos, extractos, cueros salados y otros subproductos del procesamiento de carne elaborados en establecimientos diferentes a los que sacrifican y/o procesan carne -subclases 15111 ó 15114)
15120	Elaboración de pescado y productos de pescado
15131	Preparación de conservas de frutas, hortalizas y legumbres
15132	Elaboración de jugos naturales y sus concentrados, de frutas, hortalizas y legumbres (Incluye jugos obtenidos a partir de la molienda de frutas, hortalizas y legumbres, los restantes se incluyen en la subclase 15549)
15133	Elaboración de pulpas, jaleas, dulces y mermeladas (No incluye la producción integrada de conservas, jaleas, dulces y mermeladas -subclase 15131)
15134	Elaboración de frutas, hortalizas y legumbres congeladas
15139	Elaboración de frutas, hortalizas y legumbres deshidratadas o desecadas; preparación n.c.p. de frutas, hortalizas y legumbres Incluye la elaboración de harina y escamas de papa; sémola de hortalizas y legumbres; frutas, hortalizas y legumbres deshidratadas, etc.)
15141	Elaboración de aceites y grasas vegetales sin refinar y sus subproductos; elaboración de aceite virgen (No incluye los aceites y grasas animales - clase 1511- y aceites esenciales -subclase -24290-)
15142	Elaboración de aceites y grasas vegetales refinadas (No incluye los aceites y grasas animales -clase 1511- y el aceite de maíz -subclase 15320-)
15143	Elaboración de margarinas y grasas vegetales comestibles similares (No incluye los aceites y grasas animales - clase 1511)
<i>Elaboración de productos lácteos</i>	
15201	Elaboración de leches y productos lácteos deshidratados (Incluye la estandarización, homogeneización, pasteurización y esterilización de leche, la elaboración de leche chocolatada y otras leches saborizadas, leche condensada, leche en polvo, dulce de leche, etc.)
15202	Elaboración de quesos (Incluye la producción de suero)
15203	Elaboración industrial de helados (Incluye la producción de helados con o sin leche y con o sin cacao)
15209	Elaboración de productos lácteos n.c.p. (Incluye la producción de caseínas, caseinatos lácteos, cremas, manteca, postres, etc.)
15	<i>Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón; Elaboración de alimentos preparados para animales</i>
15311	Molienda de trigo
15312	Preparación de arroz
15313	Preparación de molienda de legumbres y cereales -excepto arroz y trigo-
15320	Elaboración de almidones y productos derivados del almidón Incluye la elaboración de glucosa, aceite de maíz, gluten, etc.)
15330	Elaboración de alimentos preparados para animales

	<i>Elaboración de productos alimenticios n.c.p.</i>
	15411 Elaboración de galletitas y bizcochos
	15412 Elaboración industrial de productos de panadería, excluido galletitas y bizcochos (Incluye la elaboración de churros, pre-pizzas, masas de hojaldre, masas fritas, etc., en establecimientos de más de 10 ocupados)
	15419 Elaboración de productos de panadería n.c.p. (Incluye la elaboración de churros, pre-pizzas, masas de hojaldre, masas fritas, etc., en establecimientos de hasta 10 ocupados inclusive)
	15420 Elaboración de azúcar
	15430 Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería (Incluye caramelos, frutas confitadas, pastillas, gomas de mascar, etc.)
	15441 Elaboración de pastas alimenticias frescas
	15442 Elaboración de pastas alimenticias secas
	15491 Tostado, torrado y molienda de café; elaboración y molienda de hierbas aromáticas y especias
	15492 Preparación de hojas de té
	15493 Elaboración de yerba mate
	15499 Elaboración de productos alimenticios n.c.p. (Incluye la fabricación de extractos, jarabes y concentrados, productos para copetín, levadura, polvos para la preparación de postres y gelatinas, miel y sus subproductos, vinagres, huevos en polvo, sopas y concentrados, etc. Incluye la producción de sal refinada, que hasta agosto de 1998 estaba incluida en la rama 24290) (No incluye a los jugos naturales y sus concentrados, de frutas, hortalizas y legumbres -subclase 15132-)
	<i>Elaboración de bebidas</i>
	15511 Destilación de alcohol etílico
	15512 Destilación, rectificación y mezcla de bebidas espirituosas
	15521 Elaboración de vinos (Incluye el fraccionamiento)
	15529 Elaboración de sidra y otras bebidas alcohólicas fermentadas a partir de frutas
	15530 Elaboración de cerveza, bebidas malteadas y de malta
	15541 Elaboración de soda y aguas
	15542 Elaboración de bebidas gaseosas, excepto soda
	15549 Elaboración de hielo, jugos envasados para diluir y otras bebidas no alcohólicas (Incluye los jugos para diluir o en polvo llamados "sintéticos" o de un contenido en jugos naturales inferior al 50%) (No incluye a los jugos naturales y sus concentrados, de frutas, hortalizas y legumbres - subclase 15132-)
	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO
16	<i>Elaboración de productos de tabaco</i>
	16001 Elaboración de productos de tabaco
	16009 Elaboración de cigarrillo y productos de tabaco n.c.p.
	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES
	<i>Fabricación de hilados y tejidos; acabado de productos textiles</i>
	17111 Preparación de fibras textiles vegetales; desmotado de algodón
	17112 Preparación de fibras animales de uso textil; lavado de lana
	17113 Fabricación de hilados de fibras textiles
	17114 Fabricación de tejidos textiles, incluso en hilanderías y tejedurías integradas
	17120 Acabado de productos textiles
17	<i>Fabricación de productos textiles n.c.p.</i>
	17210 Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
	17220 Fabricación de tapices y alfombras
	17230 Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
	17290 Fabricación de productos textiles n.c.p.
	<i>Fabricación de tejidos de punto y artículos de punto y ganchillo</i>
	17301 Fabricación de medias
	17302 Fabricación de suéteres y artículos similares de punto
	17309 Fabricación de tejidos y artículos de punto n.c.p.
	CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR; TERMINACION Y TENIDO DE PIELS
	<i>Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel</i>
18	18111 Confección de ropa interior, prendas para dormir y para la playa
	18112 Confección de indumentaria de trabajo, uniformes y guardapolvos
	18113 Confección de indumentaria para bebés y niños
	18119 Confección de prendas de vestir n.c.p., excepto prendas de piel y de cuero
	18120 Confección de prendas y accesorios de vestir de cuero
	<i>Terminación y teñido de pieles; fabricación de artículos de piel</i>
	18200 Terminación y teñido de pieles; fabricación de artículos de piel
	CURTIDO Y TERMINACION DE CUEROS; FABRICACION DE ARTICULOS DE MARROQUINERIA, TALABARTERIA Y CALZADO Y DE SUS PARTES
	<i>Curtido y terminación de cueros; fabricación de artículos de marroquinería y talabartería</i>
19	19110 Curtido y terminación de cueros
	19120 Fabricación de maletas, bolsos de mano y similares, artículos de talabartería y artículos de cuero
	<i>Fabricación de calzado y de sus partes</i>
	19201 Fabricación de calzado de cuero, excepto el ortopédico
	19202 Fabricación de calzado de tela, plástico, goma, caucho y otros materiales, excepto calzado ortopédico y de asbesto
	19203 Fabricación de partes de calzado

	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES
	<i>Aserrado y cepillado de madera</i>
	20100 Aserrado y cepillado de madera
	<i>Fabricación de productos de madera, corcho, paja y materiales trenzables</i>
20	20210 Fabricación de hojas de madera para enchapado; fabricación de tableros contrachapados; tableros laminados; tableros de partículas y tableros y paneles n.c.p. (Incluye la fabricación de madera terciada y machimbre)
	20220 Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones
	20230 Fabricación de recipientes de madera
	20290 Fabricación de productos de madera n.c.p.; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL
	<i>Fabricación de papel y de productos de papel</i>
21	21010 Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
	21020 Fabricación de papel y cartón ondulado y envases de papel y cartón
	21091 Fabricación de artículos de papel y cartón de uso doméstico e higiénico sanitario
	21099 Fabricación de artículos de papel y cartón n.c.p.
	EDICION E IMPRESION; REPRODUCCION DE GRABACIONES
	<i>Edición</i>
	22110 Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
	22120 Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
	22130 Edición de grabaciones
22	22190 Edición n.c.p.
	<i>Impresión y servicios conexos</i>
	22210 Impresión
	22220 Servicios relacionados con la impresión
	<i>Reproducción de grabaciones</i>
	22300 Reproducción de grabaciones
	FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR
	<i>Fabricación de productos de hornos de coque</i>
	23100 Fabricación de productos de hornos de coque
23	<i>Fabricación de productos de la refinación del petróleo</i>
	23200 Fabricación de productos de la refinación del petróleo
	<i>Elaboración de combustible nuclear</i>
	23300 Elaboración de combustible nuclear
	FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS
	<i>Fabricación de sustancias químicas básicas</i>
	24111 Fabricación de gases comprimidos y licuados.
	24112 Fabricación de curtientes naturales y sintéticos.
	24113 Fabricación de materias colorantes básicas, excepto pigmentos preparados.
	24118 Fabricación de materias químicas inorgánicas básicas, n.c.p.
	24119 Fabricación de materias químicas orgánicas básicas, n.c.p. (Incluye la fabricación de alcoholes excepto el etílico)
	24120 Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
	24130 Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
	<i>Fabricación de productos químicos n.c.p.</i>
24	24210 Fabricación de plaguicidas y productos químicos de uso agropecuario
	24220 Fabricación de pinturas; barnices y productos de revestimiento similares; tintas de imprenta y
	24231 Fabricación de medicamentos de uso humano y productos farmacéuticos
	24232 Fabricación de medicamentos de uso veterinario
	24239 Fabricación de productos de laboratorio, sustancias químicas medicinales y productos botánicos n.c.p.
	24241 Fabricación de jabones y preparados de limpieza para limpiar y pulir
	24249 Fabricación de cosméticos, perfumes y productos de higiene y tocador
	24290 Fabricación de productos químicos n.c.p. (Incluye la producción de aceites esenciales, tintas excepto para imprenta, etc. Hasta agosto de 1998 esta rama incluyó la producción de sal refinada, ahora incorporada a la rama 15499)
	<i>Fabricación de fibras manufacturadas</i>
	24300 Fabricación de fibras manufacturadas
	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLASTICO
	<i>Fabricación de productos de caucho</i>
	25111 Fabricación de cubiertas y cámaras
	25112 Recauchutado y renovación de cubiertas
25	25190 Fabricación de productos de caucho n.c.p.
	<i>Fabricación de productos de plástico</i>
	25201 Fabricación de envases plásticos
	25209 Fabricación de productos plásticos en formas básicas y artículos de plástico n.c.p., excepto muebles

FABRICACION DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS		
<i>Fabricación de vidrio y productos de vidrio</i>		
26	26101 Fabricación de vidrio y productos de vidrio	
	26102 Fabricación y elaboración de vidrio plano	
	26109 Fabricación de productos de vidrio n.c.p.	
	<i>Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.</i>	
	26911 Fabricación de artículos sanitarios de cerámica	
	26919 Fabricación de artículos de cerámica no refractaria para uso no estructural n.c.p.	
	26920 Fabricación de productos de cerámica refractaria	
	26930 Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria para uso estructural	
	26941 Elaboración de cemento	
	26942 Elaboración de cal y yeso	
	26951 Fabricación de mosaicos	
	26959 Fabricación de artículos de cemento, fibrocemento y yeso excepto mosaicos (Incluye la fabricación de partes de casas prefabricadas de homigón)	
	26960 Corte, tallado y acabado de la piedra (incluye mármoles, granitos, etc.)	
	26991 Elaboración primaria n.c.p. de minerales no metálicos	
26999 Fabricación de productos minerales no metálicos n.c.p.		
FABRICACION DE METALES COMUNES		
<i>Industrias básicas de hierro y acero</i>		
27	27100 Industrias básicas de hierro y acero	
	<i>Fabricación de productos primarios de metales preciosos y metales no ferrosos</i>	
	27201 Elaboración de aluminio primario y semielaborados de aluminio	
	27209 Producción de metales no ferrosos n.c.p. y sus semielaborados	
	<i>Fundición de metales</i>	
27310 Fundición de hierro y acero		
27320 Fundición de metales no ferrosos		
FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO		
<i>Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor</i>		
28	28110 Fabricación de productos metálicos para uso estructural y montaje estructural	
	28120 Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal	
	28130 Fabricación de generadores de vapor	
	<i>Fabricación de productos elaborados de metal n.c.p.; servicios de trabajo de metales</i>	
	28910 Forjado, prensado, estampado y laminado de metales; pulvimetalurgia	
	28920 Tratamiento y revestimiento de metales; obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contrata	
	28930 Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería	
	28991 Fabricación de envases metálicos	
28999 Fabricación de productos metálicos n.c.p. (Incluye clavos, productos de bulonería, etc.)		
FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.		
<i>Fabricación de maquinaria de uso general</i>		
29	29110 Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas (Incluye la construcción de motores para navíos y ferrocarriles)	
	29120 Fabricación de bombas; compresores; grifos y válvulas	
	29130 Fabricación de cojinetes; engranajes; trenes de engranaje y piezas de transmisión	
	29140 Fabricación de hornos; hogares y quemadores	
	29150 Fabricación de equipo de elevación y manipulación (Incluye la fabricación de ascensores, escaleras mecánicas, montacargas, etc.)	
	29190 Fabricación de maquinaria de uso general n.c.p.	
	<i>Fabricación de maquinaria de uso especial</i>	
	29211 Fabricación de tractores	
	29219 Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, excepto tractores	
	29220 Fabricación de máquinas herramienta	
	29230 Fabricación de maquinaria metalúrgica	
29240 Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción (Incluye la fabricación de maquinaria y equipos viales)		
29250 Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco		
29260 Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros		
29270 Fabricación de armas y municiones		
29290 Fabricación de maquinaria de uso especial n.c.p.		
<i>Fabricación de aparatos de uso doméstico n.c.p.</i>		
29301 Fabricación de cocinas, calefones, estufas y calefactores		
29302 Fabricación de heladeras, "freezers", lavarropas y secarropas		
29309 Fabricación de aparatos de uso doméstico n.c.p.		
FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMÁTICA		
30	<i>Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática</i>	
	30000 Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática	

	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y APARATOS ELÉCTRICOS N.C.P.
	<i>Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos</i>
	31100 Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
	<i>Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica</i>
	31200 Fabricación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
	<i>Fabricación de hilos y cables aislados</i>
31	31300 Fabricación de hilos y cables aislados
	<i>Fabricación de acumuladores, pilas y baterías primarias</i>
	31400 Fabricación de acumuladores, pilas y baterías primarias
	<i>Fabricación de lámparas eléctricas y equipo de iluminación</i>
	31500 Fabricación de lámparas eléctricas y equipo de iluminación (Incluye letreros luminosos)
	<i>Fabricación de equipo eléctrico n.c.p.</i>
	31900 Fabricación de equipo eléctrico n.c.p.
	FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES
	<i>Fabricación de tubos, válvulas y otros componentes electrónicos</i>
	32100 Fabricación de tubos, válvulas y otros componentes electrónicos
	<i>Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos</i>
32	32200 Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	<i>Fabricación de receptores de radio y televisión, aparatos de grabación y reproducción de sonido y video, y productos conexos</i>
	32300 Fabricación de receptores de radio y televisión, aparatos de grabación y reproducción de sonido y video, y productos conexos
	FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN; FABRICACIÓN DE RELOJES
	<i>Fabricación de aparatos e instrumentos médicos y de aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto instrumentos de óptica</i>
	33110 Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
33	33120 Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
	33130 Fabricación de equipo de control de procesos industriales
	<i>Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico</i>
	33200 Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	<i>Fabricación de relojes</i>
	33300 Fabricación de relojes
	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES
	<i>Fabricación de vehículos automotores</i>
	34100 Fabricación de vehículos automotores (Incluye la fabricación de motores para automotores)
34	34200 Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques
	<i>Fabricación de partes; piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores</i>
	34300 Fabricación de partes; piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores (Incluye rectificación de motores)
	FABRICACIÓN DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.
	<i>Construcción y reparación de buques y embarcaciones n.c.p.</i>
	35110 Construcción y reparación de buques (Incluye construcción de motores y piezas para navíos, etc.)
	35120 Construcción y reparación de embarcaciones de recreo y deporte
	<i>Fabricación de locomotoras y de material rodante para ferrocarriles y tranvías</i>
35	35200 Fabricación de locomotoras y de material rodante para ferrocarriles y tranvías
	<i>Fabricación y reparación de aeronaves</i>
	35300 Fabricación y reparación de aeronaves
	<i>Fabricación de equipo de transporte n.c.p.</i>
	35910 Fabricación de motocicletas
	35920 Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas ortopédicos
	35990 Fabricación de equipo de transporte n.c.p.
	FABRICACIÓN DE MUEBLES Y COLCHONES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.
	<i>Fabricación de muebles y colchones</i>
	36101 Fabricación de muebles y partes de muebles, principalmente de madera
	36102 Fabricación de muebles y partes de muebles, excepto los que son principalmente de madera
	36103 Fabricación de somieres y colchones
	<i>Industrias manufactureras n.c.p.</i>
36	36910 Fabricación de joyas y artículos conexos
	36920 Fabricación de instrumentos de música
	36930 Fabricación de artículos de deporte (Incluye equipos de deporte, para gimnasios y campos de juegos, equipos de pesca y camping, etc., excepto indumentaria deportiva)
	36940 Fabricación de juegos y juguetes
	36991 Fabricación de lápices, lapiceras, bolígrafos, sellos y artículos similares para oficinas y artistas
	36992 Fabricación de cepillos y pinceles
	36999 Industrias manufactureras n.c.p. (Incluye la fabricación de cochecitos para bebé, termos, velas, fósforos, pelucas, etc.)

		RECICLAMIENTO
		<i>Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos</i>
37		37100 Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
		<i>Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos</i>
		37200 Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos
		ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
		ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AGUA CALIENTE
		<i>Generación, transporte y distribución de energía eléctrica</i>
	40111	Generación de energía térmica convencional (Incluye la producción de energía eléctrica mediante máquinas turbo-gas, turbo vapor, ciclo combinado y turbo diesel)
	40112	Generación de energía térmica nuclear (Incluye la producción de energía eléctrica mediante combustible nuclear)
	40113	Generación de energía hidráulica (Incluye la producción de energía eléctrica mediante centrales de bombeo)
40	40119	Generación de energía n.c.p. (Incluye la producción de energía eléctrica mediante fuentes de energía solar, biomasa, eólica, geotérmica, mareomotriz, etc.)
	40120	Transporte de energía eléctrica
	40130	Distribución de energía eléctrica
		<i>Fabricación de gas y distribución de combustibles gaseosos por tuberías</i>
	40200	Fabricación de gas y distribución de combustibles gaseosos por tuberías (No incluye el transporte por gasoductos -subclase 60310)
		<i>Suministro de vapor y agua caliente</i>
	40300	Suministro de vapor y agua caliente
		CAPTACIÓN, DEPURACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE AGUA
		<i>Captación, depuración y distribución de agua</i>
41	41001	Captación, depuración y distribución de agua de fuentes subterráneas
	41002	Captación, depuración y distribución de agua de fuentes superficiales

Fuente: http://www.agencia.mincyt.gob.ar/IMG/pdf/listado_CIIU.pdf

Elaborado por: GOOGLE DOCS. **CIIU – CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.**³⁹

³⁹ GOOGLE DOCS. **CIIU – CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.**

http://www.agencia.mincyt.gob.ar/IMG/pdf/listado_CIIU.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

3.3 PRESENCIA DEL SECTOR Y SUS DIVISIONES

3.3.1 Reseña Histórica

Al Sector Fabricación de prendas de vestir, adobo, y teñido de pieles, o también llamado en nuestro querido país Sector de Confecciones, se lo puede definir como el conjunto de empresas domiciliadas en el territorio del Ecuador dedicadas a la fabricación de productos terminados, acabados y confeccionados de prendas de vestir, que abastece tanto al mercado nacional como a mercados internacionales.

El Sector de Fabricación de Prendas de vestir se puede decir que es uno de los más antiguos y tradicionales dentro de la industria manufacturera en el Ecuador, sus inicios se remontan a la época de la colonia, en donde los propietarios de las haciendas enfocaban sus ingresos en el esquilado y lavado de la lana perteneciente a las ovejas, este procesamiento manual daría como resultado el nacimiento de los obrajes y batanes, así con el conocimiento engendrado posteriormente aparecerían las primeras industrias que se dedicaban en su mayoría al procesamiento de la lana de las ovejas, cambiando esta preponderancia por otro producto muy importante como materia prima de las confecciones que es el algodón, el mismo fue introducido en las primeras décadas de 1900 y que formó parte de las industrias ecuatorianas básicamente como procesamiento y acabado del mismo llegando a consolidarse rápidamente, es decir, en el Ecuador las principales materias primas para la confección de prendas de vestir y productos terminados son: fibras naturales de algodón y lana, luego se

incluirían por tendencias internacionales fibras artificiales (viscosa), fibras sintéticas como son el acrílico, nylon y poliéster utilizados para la fabricación de tejidos y prendas tanto para el mercado local como para el mercado de exportación.

Cabe hacer mención que el sector textil y por ende de Fabricación de Prendas de vestir hasta inicios de la década de 1990, contaba con protección arancelaria, restricción a las importaciones y subsidios lo cuál en vez de proyectarlo en el desarrollo logró que el sector no se esfuerce en incrementar la productividad ni la calidad de los diferentes productos, la apertura del Ecuador al mercado internacional de confecciones fue en el año 1992, pero aún se contaba con protección para evitar prácticas como el “dumping” o la importación de ropa usada, y es en estos años que el sector nacional inicia un proceso de mejora a través de la estrategia de integración vertical de las empresas, es decir, las empresas textiles se unen o tienen plantas de confección propias logrando ser cada día más eficientes, en la dirección, administración y nuevas estrategias tanto de comercialización como de ventas y enfocándose por primera vez en los mercados extranjeros.⁴⁰

En 1954 se aprobó la Ley de Fomento Industrial con lo cual se elevó las normas de calidad y se empieza a su vez el uso de fibras artificiales, para los 80's las empresas gradúan su producción de acuerdo a criterios como: rentabilidad por tipo de tela, renovación de maquinaria, entre otros, lo que conlleva a una especialización.

⁴⁰ Cfr. MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. 58

3.3.2 Características y Productos del Subsector

Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme los productos enmarcados en el Sector Fabricación de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, Subsector Fabricación de Prendas de vestir, excepto pieles parte A y B son: Gráfico N° 3

PRODUCTOS Y CARACTERÍSTICAS CLASIFICACIÓN CIU 18

Abertura y cosida de ojales de prendas de vestir que le pertenecen a terceros
Abrigos (incluyendo los entallados) de cuero o forrados en piel de borrego, fabricación de
Abrigos cortos de cuero para caballeros y hombres jóvenes, fabricación de
Abrigos cortos entallados (excepto de pieles finas, cuero), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos de cama para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos de cuero para damas, fabricación de
Abrigos de cuero, para caballeros y hombres jóvenes, fabricación de
Abrigos deportivos de cuero para caballeros y hombres jóvenes, fabricación de
Abrigos deportivos de cuero para damas, fabricación de
Abrigos deportivos entallados (excepto de pieles finas, cuero), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos entallados (excepto de pieles finas o cuero), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos entallados (excepto de pieles finas o cuero), para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos entallados (excepto de pieles finas o cuero), para damas, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos entallados (excepto de pieles finas o cuero), para mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos infantiles, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con material que le pertenece a terceros
Abrigos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros
Abrigos y chalecos de caza, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos y chaquetas no entallados, para caballeros y hombres jóvenes (por ejemplo, trajes de esquiar, cortavientos), fabricación de
Abrigos, chaquetas y chalecos con relleno de plumas, para damas, cortados y cosidos con telas compradas
Abrigos, chaquetas y chalecos con relleno de plumones, para damas, cortados y cosidos con telas compradas
Acabado de ropa
Acabado mecánico de ropa para caballeros y hombres jóvenes, para su comercio
Acabado mecánico de ropa para damas y mujeres jóvenes, para su comercio
Aceitado (esto es, impermeabilización) de ropa comprada
Aceitado de gabardinas (esto es, impermeabilización)
Aceitado de prendas de vestir (esto es, impermeabilización)
Almacenes de modistos que trabajan por encargo
Armazones de sombreros (por ejemplo, de piel-fieltro, paja, lana-fieltro), hechas con materiales comprados
Arrugado de ropa que le pertenece a terceros
Artículos de tejido de ganchillo hechos con materiales comprados
Atavíos para sombreros, hechos con telas compradas
Bandas elásticas para brazos, hechas con telas compradas
Bandas para la cabeza hechas con telas compradas
Banderitas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas (por ejemplo, escolares, clericales, para coros), cortadas y cosidas con telas compradas

Batas (por ejemplo, escolares, clericales, para coros), para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con material que le pertenece a terceros

Batas (por ejemplo, escolares, clericales, para coros), para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Batas de baño infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas de baño para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas de baño para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas de baño para mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas de cama para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Batas de hospital, quirúrgicas y para pacientes, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas de laboratorio, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas de laboratorio, para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas de trabajo no entalladas (por ejemplo, para empleados de laboratorio, mecánicos, médicos), para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Batas de trabajo no entalladas (por ejemplo, para empleados de laboratorio, mecánicos, médicos), para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Batones de entrecasa para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Batones de entrecasa para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Birretes y togas de uso académico, cortados y cosidos con telas compradas

Blazers entallados, para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Blazers para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Blusas holgadas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Blusas holgadas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Blusas holgadas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Blusas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Blusas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Blusas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Blusas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Blusas para hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Blusas para mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Bodies para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Bolsas de protección para vestidos, hechas con telas compradas

Bolsillos (por ejemplo, de abrigos, trajes) hechos con telas compradas

Bordado de motivos publicitarios en prendas de vestir que le pertenecen a terceros

Bordado de ropa para su comercio

Bordado de ropa que le pertenece a terceros

Bóxer para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Bufandas hechas con telas compradas

Bufandas para caballeros y hombres jóvenes, hechas con telas compradas

Bufandas para damas y mujeres jóvenes, hechas con telas compradas

Buzos de sudaderas para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Buzos de sudaderas para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Buzos de sudaderas para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Buzos de sudaderas para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Buzos de sudaderas unisex (esto es, de corte tanto para hombre como para mujer), cortados y cosidos con telas compradas

Cacheteros para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Cacheteros para damas, mujeres jóvenes y niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Cacheteros para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Caftanes para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Caftanes para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Calzoncillos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Calzones para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Calzones para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Camisas (excepto las de trabajo lavables), para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas (excepto las de trabajo lavables), unisex (esto es, de corte tanto para hombre como para mujer), cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de franela para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de franela para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de trabajo lavables, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de trabajo para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de uniformes (excepto de equipos deportivos) para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de uniformes (excepto de equipos deportivos, de trabajo lavables), para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de uniformes de equipos deportivos, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de uniformes de equipos deportivos, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas de uniformes de equipos deportivos, para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas deportivas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas lavables de uniformes de trabajo, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con material que le pertenece a terceros

Camisas para caballeros y hombres jóvenes, elaboración por encargo de

Camisas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Camisas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas para dormir para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas para jugar tenis para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas para mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas polo para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisas polo para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas deportivas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas deportivas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Camisetas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Camisetas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisetas unisex (esto es, de corte tanto para hombre como para mujer), cortadas y cosidas con telas compradas

Camisillas, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisolas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisolas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Camisones infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Camisones para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Camisones para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Camisones para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Capas (excepto de pieles finas, cuero o impermeables), para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Capas (excepto de pieles finas, cuero o impermeables), para mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chalecos a prueba de balas, fabricación de

Chalecos entallados para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Chalecos entallados para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Chalecos no entallados para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Chalecos no entallados para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Chales hechos con telas compradas

Chaquetas de cuero (excepto para soldados) o forradas en piel de borrego, fabricación de

Chaquetas de cuero (excepto para soldados) o forradas en piel de borrego, para caballeros y hombres jóvenes, fabricación de

Chaquetas de cuero o forradas en piel de borrego, para damas, fabricación de

Chaquetas de cuero para soldados, fabricación de

Chaquetas de equipos y clubes, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas de equipos y clubes, para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas de esquiar para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas de esquiar para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas de trabajo (por ejemplo, para empleados de laboratorios, médicos), para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas de trabajo (por ejemplo, para empleados de laboratorios, médicos), para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas entalladas (excepto de pieles, cuero, forradas en piel de borrego), para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas entalladas (excepto de pieles, cuero, forradas en piel de borrego), para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas entalladas (excepto de pieles, cuero, forradas en piel de borrego), para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas entalladas (excepto de pieles, cuero, forradas en piel de borrego), para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas formales para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas jean, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas leñeras, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas manga hueso, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas manga hueso, para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas militares de oficiales superiores, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas no entalladas, para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Chaquetas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Chaquetas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas sin trabajo de entallado, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Chaquetas y pantalones para esquiar, para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Chaquetas y pantalones para esquiar, para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Chaquetas, mallas y mangas de cuero para soldados, fabricación de

Chaquetones para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Chaquetones para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Cinturones para prendas de vestir (por ejemplo, de tela, cuero, vinilo), cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Cinturones para prendas de vestir (por ejemplo, de tela, cuero, vinilo), hechos con material comprado

Cinturones sanitarios, fabricación de

Cinturones sanitarios, quirúrgicos y correctivos, fabricación de

Colocación de apliques a ropa que le pertenece a terceros

Conjuntos para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Contratistas que elaboran blusas y camisas para damas, mujeres jóvenes y niñas

Contratistas que elaboran camisas para caballeros y hombres jóvenes

Contratistas que elaboran chaquetas y faldas entalladas para damas, mujeres jóvenes y niñas

Contratistas que elaboran pantalones formales e informales y jeans para caballeros y hombres jóvenes

Contratistas que elaboran ropa infantil

Contratistas que elaboran ropa interior y ropa para dormir para caballeros y hombres jóvenes

Contratistas que elaboran ropa interior y ropa para dormir para damas, mujeres jóvenes y niñas

Contratistas que elaboran ropa para caballeros y hombres jóvenes

Contratistas que elaboran ropa para damas, mujeres jóvenes y niñas

Contratistas que elaboran ropa para trabajo para caballeros y hombres jóvenes

Contratistas que elaboran vestidos para damas, mujeres jóvenes y niñas

Contratistas que elaboran vestidos, abrigos y sobretodos para caballeros y hombres jóvenes

Contratistas que realizan operaciones de corte y cosido de materiales que le pertenece a terceros

Corbatas cosidas a mano, para caballeros y hombres jóvenes

Corbatas de moño para caballeros y hombres jóvenes, hechas con telas compradas

Corbatas para caballeros y hombres jóvenes, hechas con telas compradas

Corbatas para damas, mujeres jóvenes y niñas, hechas con telas compradas

Corsés y prendas de vestir afines (excepto corsés ortopédicos), para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Corsetería para damas y mujeres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas

Cortavientos (excepto de cuero), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Cortavientos (excepto de cuero), para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Cortavientos (excepto de cuero), para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Cortavientos (excepto de cuero), para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Cortavientos de cuero para caballeros y hombres jóvenes, fabricación de

Cortavientos de cuero para damas y mujeres jóvenes, fabricación de

Corte de telas que le pertenecen a terceros para elaborar ropa para caballeros y hombres jóvenes

Corte de telas que le pertenecen a terceros para elaborar ropa para damas, mujeres jóvenes y niñas

Cosido de dobladillos de prendas de vestir que le pertenecen a terceros

Cubiertas impermeables para pañales infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Cuellos ortopédicos y juegos de manillas hechos con telas compradas

Cuellos ortopédicos y sus forros, hechos con telas compradas

Delantales (excepto los cauchutados y los de plástico) para damas, hechos con telas compradas

Delantales de cuero (por ejemplo, para herreros o soldadores), fabricación de

Delantales de cuero para herreros, fabricación de

Delantales de trabajo (excepto cauchutados y de plástico), hechos con telas compradas

Delantales de uso doméstico, hechos con telas compradas

Delantales impermeables (por ejemplo, de plástico o telas cauchutadas), hechos con telas compradas

Delantales sanitarios, fabricación de

Delantales y petos, cortados y cocidos con materiales que le pertenecen a terceros

Disfraces (por ejemplo, para logias, bailes de disfraces, actuaciones teatrales), cortados y cosidos con telas compradas

Disfraces infantiles (por ejemplo, de vaquero, indio, payaso), cortados y cosidos con telas compradas

Disfraces para el día de brujas, cortados y cosidos con telas compradas

Disfraces teatrales cortados y cosidos con telas compradas

Elaboración de ojales de prendas de vestir que le pertenecen a terceros

Elaboración de ojetes en ropa que le pertenece a terceros

Elaboración de puntadas decorativas en ropa que le pertenece a terceros

Enaguas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Enaguas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Enaguas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Enaguas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Enterizos para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Enterizos para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Entretelas cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Entretelas hechas con telas compradas

Esqueletos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Esqueletos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Esqueletos para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Esqueletos para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Estampado de ropa (por ejemplo, gorras, camisetas)

Fajas de smoking hechas con telas compradas

Fajas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Faldas (excepto de cuero, para jugar tenis), para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Faldas (excepto de cuero, para jugar tenis), para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Faldas (excepto de cuero, para jugar tenis), para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Faldas de cuero, para damas, fabricación de

Faldas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Faldas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Faldas para jugar tenis para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Festoneado de ropa que le pertenece a terceros

Forrajes en piel de borrego, fabricación de

Forros (por ejemplo, de abrigos, vestidos, sombreros de señora, corbatas, trajes), hechos con telas compradas

Forros para guantes (excepto de piel), fabricación de

Forros, delanteras y hombreras de abrigos, hechos con telas compradas

Gabardinas (esto es, impermeables, no entallados), infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Gabardinas impermeabilizadas entalladas, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Gabardinas impermeabilizadas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Gabardinas impermeabilizadas no entalladas, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Gabardinas impermeabilizadas no entalladas, para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Gabardinas impermeabilizadas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Gabardinas impermeables (excepto infantiles), cortadas y cosidas con telas compradas
 Gabardinas impermeables para damas, cortadas y cosidas con telas compradas
 Gabardinas impermeables para niños, cortadas y cosidas con telas compradas
 Gorras de béisbol, fabricación de
 Gorras de materiales textiles, paja, fieltro-piel y fieltro-lana, hechas con telas compradas
 Gorras y sombreros para chóferes, hechos con telas compradas
 Gorros de cuero, fabricación de
 Gorros y sombreros (excepto de pieles finas o cuero), hechos con telas compradas
 Gorros y sombreros de policía (excepto los de protección), hechos con telas compradas
 Guantes de cuero, fabricación de
 Guantes de seguridad de todo tipo de materiales, fabricación de
 Guantes de trabajo de cuero, fabricación de
 Guantes en tejido de punto hechos con materiales comprados
 Guantes largos y semi largos para vestidos de noche, hechos con telas o cuero comprados
 Guantes para conducir hechos con telas compradas
 Guantes para soldadores, fabricación de
 Guantes y mitones (excepto los deportivos), cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros
 Guantes y mitones (excepto los deportivos, metálicos o de caucho), hechos con materiales comprados
 Guantes y mitones de cuero (excepto los deportivos), fabricación de
 Guantes y mitones, de tejido de punto o tejido corriente, hechos con materiales comprados
 Guardapolvos (esto es, para prendas de vestir), para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Hombreras (por ejemplo, de abrigos, vestidos), hechas con telas compradas
 Impermeabilización de ropa
 Interiores infantiles, cortados y cosidos con telas compradas
 Interiores para damas, cortados y cosidos con telas compradas
 Interiores para niñas, cortados y cosidos con telas compradas
 Jeans infantiles, cortados y cosidos con telas compradas
 Jeans para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros
 Jeans para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Jeans para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros
 Jeans para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Jeans para damas, cortados y cosidos con telas compradas
 Jeans para niñas, cortados y cosidos con telas compradas
 Lavado a piedra de pantalones y jeans comprados, de caballeros y hombres jóvenes
 Lavado a piedra de pantalones y jeans comprados, de damas y mujeres jóvenes
 Lencería para damas y mujeres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas
 Leotardos de cuero para soldadores, fabricación de
 Leotardos infantiles, cortados y cosidos con telas compradas
 Leotardos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Ligas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
 Ligueros cortados y cosidos con telas compradas
 Mamelucos cortados y cosidos con telas compradas
 Mangas de cuero para soldadores, fabricación de
 Mitones de cuero (excepto los deportivos), fabricación de
 Mitones de tejido de punto o tejido corriente, hechos con materiales comprados
 Muñequeras hechas con telas compradas
 Naguas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas
 Naguas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas enaguas
 Naguas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas
 Negligés para damas, cortados y cosidos con telas compradas
 Negligés para mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Overoles de trabajo para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Overoles de trabajo para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Overoles infantiles, cortados y cosidos con telas compradas
 Overoles para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Overoles para damas, cortados y cosidos con telas compradas
 Pañales (excepto los desechables) hechos con telas compradas
 Pantaloncillos de entrenamiento (esto es, prenda interior) infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Pantaloncillos de entrenamiento (esto es, prenda interior) para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantaloncillos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones (excepto los de conjuntos) para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones (excepto los lavables de trabajo), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones bombachos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones bombachos para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de conjuntos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de conjuntos para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de conjuntos para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de cuero para caballeros y hombres jóvenes, fabricación de

Pantalones de cuero para damas, fabricación de

Pantalones de cuero, fabricación de

Pantalones de esquiar para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de sudaderas para caballeros, hombres jóvenes y unisex (esto es, de corte tanto para hombre como para mujer), cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de sudaderas para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de sudaderas unisex (esto es, de corte tanto para hombre como para mujer), cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de sudaderas, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de trabajo (excepto overoles, jeans), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones de vestidos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones deportivos (por ejemplo, para el gimnasio, esquiar), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones deportivos con corte de jeans, para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones deportivos con corte tipo jeans, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones deportivos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Pantalones deportivos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones deportivos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Pantalones deportivos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones deportivos para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones deportivos para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones impermeables infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones impermeables para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones impermeables para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones lavables de trabajo, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Pantalones para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Pantalones para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pantalones para esquiar, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Pañuelos (excepto de papel) hechos con telas compradas

Parcas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Partes de trajes y abrigos (por ejemplo, delanteras de abrigos, bolsillos), hechas con telas compradas

Partes de trajes y abrigos (por ejemplo, delanteras de abrigos, bolsillos), para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Partes de trajes y abrigos (por ejemplo, delanteras de abrigos, bolsillos), para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Pecheras postizas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Petos y delantales impermeables (por ejemplo, de plástico, telas cauchutadas), hechos con telas compradas

Pijamas infantiles, cortadas cosidas con telas compradas

Pijamas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Pijamas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Pijamas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Pijamas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Plastrones para caballeros y hombres jóvenes, hechos con telas compradas

Plisado de ropa que le pertenece a terceros

Ponchos y gabardinas impermeables similares, cortados y cosidos con telas compradas
Prendas de corsetería para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros
Prendas de corsetería para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de plástico para la lluvia, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de plástico para la lluvia, para damas, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de uso industrial, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con material que le pertenece a terceros
Prendas de uso industrial, para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros
Prendas de vestir de jinetes, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir de jinetes, para damas, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir de trabajo lavables (por ejemplo, para empleadas de servicio, enfermeras, meseras), para damas y mujeres jóvenes, hechas con telas compradas
Prendas de vestir de trabajo lavables, para caballeros, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir de trabajo médico, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir de trabajo médico, para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir lavables de trabajadores profesionales, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir lavables de trabajadores profesionales, para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir lavables para trabajo en hospitales, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir lavables para trabajo en hospitales, para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas de vestir para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con material que le pertenece a terceros
Prendas de vestir para damas, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros
Prendas para dormir infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas para dormir para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas para dormir para damas, cortadas y cosidas con telas compradas
Prendas para llevar en el cuello, hechas con telas compradas
Prendas para llevar en el cuello para caballeros y hombres jóvenes, hechas con telas compradas
Prendas para llevar en el cuello para damas, mujeres jóvenes y niñas, hechas con telas compradas
Prendas para llevar en el cuello, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros
Prendas para usar en el gimnasio, para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas
Pretinas de pantalones hechas con telas compradas
Redecillas para el cabello hechas con materiales comprados
Ropa con relleno de plumas, para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas
Ropa con relleno de plumones, para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas
Ropa de cuero (por ejemplo, capas, abrigos, sombreros, chaquetas) para niños, fabricación de
Ropa de cuero (por ejemplo, capas, abrigos, sombreros, chaquetas), fabricación de
Ropa de cuero o forrada en piel de borrego, fabricación de
Ropa de cuero para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con material que le pertenece a terceros
Ropa de cuero para damas, mujeres jóvenes y niñas, cortada y cosida con materiales que le pertenecen a terceros
Ropa de cuero sintético, fabricación de
Ropa de laboratorio, fabricación de
Ropa de protección de uso industrial, fabricación de
Ropa de protección para pescadores, cortada y cosida con telas compradas
Ropa de protección resistente al fuego, fabricación de
Ropa de seguridad, fabricación de
Ropa de trabajo lavable de panadería, para caballeros y hombres jóvenes, corte y cosido de telas compradas para fabricar
Ropa de trabajo lavable de panadería, para damas y mujeres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas
Ropa de trabajo lavable de peluquería, para caballeros y hombres jóvenes, corte y cosido de telas compradas para fabricar
Ropa de trabajo para damas y mujeres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas
Ropa deportiva (excepto uniformes y camisas para equipos deportivos), para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas
Ropa deportiva (excepto uniformes y camisas para equipos deportivos), para damas, cortada y cosida con telas compradas
Ropa deportiva (excepto uniformes y camisas para equipos deportivos), unisex (esto es, de corte tanto para hombre como para mujer), cortada y cosida con telas compradas
Ropa impermeable para damas y mujeres jóvenes (excepto de caucho vulcanizado)

Ropa impermeable, cortada y cosida con telas compradas

Ropa infantil cortada y cosida con materiales que le pertenecen a terceros

Ropa infantil cortada y cosida con telas compradas

Ropa infantil playera, cortada y cosida con telas compradas

Ropa interior infantiles, cortada y cosida con telas compradas

Ropa interior para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas

Ropa interior para damas y mujeres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas

Ropa interior para damas, cortada y cosida con telas compradas

Ropa interior para niñas, cortada y cosida con telas compradas

Ropa interior térmica para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas

Ropa interior y prendas para dormir para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Ropa interior y prendas para dormir para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con materiales que le pertenecen a terceros

Ropa lavable para trabajo industrial, para caballeros y hombres jóvenes, corte y cosido de telas compradas para fabricar

Ropa para caballeros y hombres jóvenes, contratistas que elaboran

Ropa para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con material que le pertenece a terceros

Ropa para caballeros y hombres jóvenes, corte y cosido de telas compradas para fabricar

Ropa para damas y mujeres jóvenes, contratistas que elaboran

Ropa para damas y mujeres jóvenes, cortada y cosida con materiales que le pertenecen a terceros

Ropa para damas y mujeres jóvenes, corte y cosido de telas compradas para fabricar

Ropa para dormir infantil, cortada y cosida con telas compradas

Ropa para dormir para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas

Ropa para médicos, fabricación de

Ropa para trabajadores eventuales, para caballeros y hombres jóvenes

Ropa playera para caballeros y hombres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas

Ropa playera para damas, cortada y cosida con telas compradas

Ropa playera para mujeres jóvenes, cortada y cosida con telas compradas

Ropa refrescante (trajes) industrial, fabricación de

Sastres que trabajan por encargo para elaborar ropa para caballeros y hombres jóvenes

Sastres que trabajan por encargo para elaborar ropa para damas

Serigrafiado de camisas para caballeros y hombres jóvenes

Serigrafiado de camisas y blusas para damas

Serigrafiado de camisetas, para su comercio

Serigrafiado de chaquetas para caballeros y hombres jóvenes

Serigrafiado de chaquetas para damas

Serigrafiado de prendas de vestir (por ejemplo, de gorras, camisetas)

Serigrafiado de ropa (excepto para caballeros y hombres jóvenes), para su comercio

Serigrafiado de ropa deportiva para damas

Serigrafiado de ropa para caballeros y hombres jóvenes, para su comercio

Serigrafiado de vestidos para damas

Servicios de planchado de prendas de vestir, para su comercio

Shorts (por ejemplo, bermudas, para el gimnasio) para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Shorts (por ejemplo, bermudas, para el gimnasio) para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Shorts (por ejemplo, bermudas, para el gimnasio), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Shorts para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Shorts para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Smokings cortados y cosidos con telas compradas

Sobretodos (excepto de pieles finas, cuero), para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Sobretodos (excepto de pieles finas, cuero), para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Sobretodos (excepto de pieles finas, cuero), para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Sobretodos de cuero, para caballeros y hombres jóvenes, fabricación de

Sobretodos entallados, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Sobretodos impermeabilizados (excepto de pieles finas, cuero), para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Sobretodos impermeabilizados (excepto de pieles finas, cuero), para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Sombreros (excepto de pieles finas o cuero), hechos con telas compradas

Sombreros adornados, hechos con telas compradas

Sombreros de cuero, fabricación de

Sombreros de jipijapa hechos con telas compradas

Sombreros de paja usados para cosechar, fabricación de

Sombreros de paja, fabricación de

Sombreros de piel-fieltro, paja, lana-fieltro, hechos con materiales comprados

Sombreros de tela, hechos con materiales comprados

Sombreros infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Sombreros para la opera hechos con telas compradas

Sombreros para señoras hechos con telas compradas

Sostenes para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Sostenes y corsés de maternidad, cortados y cosidos con telas compradas

Sostenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Sostenes, cortados y cosidos con telas compradas

Sudaderas infantiles, cortadas y cosidas con telas compradas

Sudaderas para caballeros y hombres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Sudaderas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Sudaderas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Sudaderas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Sudaderas y pantalones de sudaderas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Sudaderas y pantalones de sudaderas para damas, cortadas y cosidas con telas compradas

Sudaderas y pantalones de sudaderas para niñas, cortadas y cosidas con telas compradas

Sudarios cortados y cosidos con telas compradas

Suéteres impermeables infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Suéteres para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Suéteres para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Suéteres para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Suéteres para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Teñido de prendas de vestir

Tirantas hechas con telas compradas

Tiras de sostenes para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Togas y birretes de graduación, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes de uniformes (por ejemplo, de bomberos, militares, policías) para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes de uniformes entallados (por ejemplo, de bomberos, militares, policías), para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes entallados para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes entallados para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes entallados para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes entallados para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes infantiles para días calurosos, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes no entallados (por ejemplo, sudaderas, trajes para la nieve), para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes no entallados (por ejemplo, sudaderas, trajes para la nieve), para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes no entallados (por ejemplo, sudaderas, trajes para la nieve), para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes no entallados (por ejemplo, sudaderas, trajes para la nieve), para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Trajes para conducir vehículos para la nieve, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para conducir vehículos para la nieve, para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Trajes para damas, elaboración por encargo de

Trajes para esquiar, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para esquiar, para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para esquiar, para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para la nieve infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para la nieve para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para la nieve para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para la nieve para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes para la nieve, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trajes, chaquetas y pantalones para esquiar, para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Trusas para damas y mujeres jóvenes, cortadas y cosidas con telas compradas

Tuqués hechos con telas compradas

Uniformes de básquetbol, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de básquetbol, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de básquetbol, para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de béisbol, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de béisbol, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de béisbol, para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de bomberos, para caballeros, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de equipos deportivos para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de equipos deportivos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de equipos deportivos, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de policía entallados para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes de policía para hombres, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes deportivos, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes deportivos, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes deportivos, para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes lavables de trabajo (por ejemplo, empleadas de servicio, enfermeras, meseras), para damas y mujeres jóvenes, hechos con telas compradas

Uniformes militares entallados para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes militares para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes no entallados lavables de trabajo, para caballeros, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes no entallados para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes no entallados, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes para bandas, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes para empleadas de servicio, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes para enfermeras, cortados y cosidos con telas compradas

Uniformes para equipos deportivos, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con material que le pertenece a terceros

Uniformes para equipos deportivos, para damas, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Vestidos de baño infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de baño para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con material que le pertenece a terceros

Vestidos de baño para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de baño para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros

Vestidos de baño para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de baño para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de baño para mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de baño, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de baño, para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de baño, para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de baño, para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de cuero para damas, fabricación de

Vestidos de descanso para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de descanso para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de entrecasa para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de iglesia, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de juego infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de juego para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de juego para niñas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de maternidad para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de novia, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de papel tela, para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos de papel, para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales comprados

Vestidos formales para damas, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos infantiles, cortados y cosidos con telas compradas

Vestidos matrimoniales cortados y cosidos con telas compradas
 Vestidos matrimoniales hechos por encargo
 Vestidos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros
 Vestidos para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Vestidos para damas, cortados y cosidos con telas compradas
 Vestidos para funerales, cortados y cosidos con telas compradas
 Vestidos para niñas, cortados y cosidos con telas compradas
 Vestidos y accesorios de protección contra sustancias bioquímicas peligrosas, fabricación de
 Vestidos y batas de descanso, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros
 Vestidos y batas de descanso, para caballeros y hombres jóvenes, cortados y cosidos con telas compradas
 Vestidos y batas de descanso, para damas y mujeres jóvenes, cortados y cosidos con materiales que le pertenecen a terceros
 Vestidos y sus accesorios para el trabajo de limpieza, fabricación de
 Vestimentas clericales, cortadas y cosidas con telas compradas

Fuente: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcic.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1810&p=1>
 Elaborado por: United Nations Statistics Division⁴¹

Como características de los productos se tiene:

- Prendas de vestir de manga.- Son de uso externo, además requieren de un alto nivel tanto de equipos como de conocimientos, entre los productos que se destacan están: abrigos, trajes, gabardinas, etc.
- Prendas de vestir no estructuradas.- Son más ligeros que las “Prendas de vestir de manga” tiene mucha variación de diseños y tejidos y gran adaptación de cambio y versatilidad como por ejemplo: vestidos, camisas, etc.
- Prendas de vestir íntimas de corsetería y baño.- Requiere de técnicas de costura y patronaje muy precisas, debido a que se deben ajustar al cuerpo de las personas por este motivo se utiliza en su mayoría tejidos elásticos.
- Prendas de trabajo.- Donde se busca sobretodo la comodidad, seguridad, resistencia de los tejidos, para protección del trabajador.

⁴¹ United Nations Statistics Division. *Índice Alfabético para CIU Rev. 3 código 1810*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcic.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1810&p=1> Sábado 24 de abril.

- Lencería de hogar.- Tienen un proceso similar al de las “Prendas de vestir no estructuradas” donde se toma en cuenta el diseño de la prenda aunque no es necesario un proceso muy complejo.
- Complementarios del vestir.- Pertenecientes la guantería, pañolería, corbatería, sombrerería, etc. que han ganado su espacio en el mercado ecuatoriano.
- Las prendas y artículos para el deporte y el montañismo.- Es necesario en estos productos técnicas de costuras resistentes y a su vez impermeables refiriéndose a tiendas de campaña, paracaídas, trajes, mochilas, etc.
- Los productos de tipo industrial.- Se destacan toldos, sacos, lonas, etc.
- Prendas con altas especificaciones.- Son prendas de vestir para trabajos especiales como por ejemplo los equipos de inmersión, trajes para pilotos de carreras, trajes para pilotos de aviones, etc. es decir, con especificaciones técnicas dependiendo de la necesidad.⁴²

⁴² Cfr. MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. No existe numeración.

3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

Gráfico N° 4. Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><i>Fortalezas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena penetración en mercados regionales. ➤ Alta flexibilidad y variedad de oferta ➤ Creatividad de la gente ➤ Tecnología similar a la de la región ➤ Costo de la mano de obra local relativamente bajo ➤ Maquinaria amortizada 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Muchas empresas pequeñas que no tienen la capacidad de competir ➤ Limitaciones para conseguir crédito. ➤ Dificultades para la importación de materiales ➤ Limitación en los insumos locales. ➤ Competencia desleal
<p style="text-align: center;"><i>Oportunidades</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado andino muy atractivo ➤ Semejanzas culturales con los países de la región ➤ Costos de confección competitivos ➤ Capacidad de producción disponible. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sector calificado de alto riesgo por el sistema financiero local ➤ Costo de financiamiento alto ➤ Sector informal extendido ➤ Corrupción ➤ Inestabilidad política, económica y legal.

Fuente: MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*” Pág. 24-25⁴³

Elaboración: Propia

⁴³ MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. 24 -25

El Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles en nuestro país se encuentra representado por muchas medianas y pequeñas empresas, que en su mayoría no exportan o lo hacen tan solo de manera marginal, el número de empresas de Fabricación de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles que se han registrado en el país fluctúa en alrededor de 115, con relación al número de empleados que operan en las organizaciones es aproximadamente 4.500 en el año 2000, las remuneraciones del sector representan un ingreso per capital de \$2.000 dólares siendo referencia el año 2000, la inversión en confecciones no es muy alta y es menor a la necesaria en las empresas textiles, siendo dependiendo de la empresa en el caso familiar es necesario una inversión muy básica y en su mayoría no superior a \$800.000 dólares aproximadamente, finalmente podemos mencionar que el valor agregado a los productos en el sector fluctúa entre el 30% al 36% respecto al total de la producción bruta.⁴⁴

Según un estudio del SECAP-CENDES, el 92% de las PYMES investigadas destina su producción al mercado nacional, y el resto al mercado de exportación, los canales de ventas que utilizan son: canales propios, mayoristas, minoristas, entre otros, cabe destacar que la mayoría de prendas de vestir de confecciones se las comercializa o vende en las ciudades de Quito y Guayaquil, con relación al plan de pago existen problemas ya que existen empresas de fabricación de prendas de vestir que aceptan cualquier tipo de pago lo que conlleva a problemas en el cobro.⁴⁵

⁴⁴ Cfr. MICIP. (2000). *“Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones”*. Pág. 85-86

⁴⁵ Cfr. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 46- 47

3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

Como principales desventajas en el contexto local podemos mencionar que la materia prima en su mayoría tiene que ser importada, por lo tanto, se depende tanto del tiempo y los trámites para las importaciones como también de las fluctuaciones de precios en el mercado, en el caso de la maquinaria ocurre una situación similar, ya que no existe en el país maquinaria con tecnología suficiente y adecuada para la industria de Fabricación de Prendas de vestir la cual tiene que pagar el precio de la máquina y el costo de transporte, montaje, etc. tampoco se cuenta con centros de capacitación de los trabajadores lo cual crea una desventaja enorme frente a otros sectores manufactureros y en general una desventaja de la industria, existe una posibilidad de crédito realmente limitada debido a que el CFN (Corporación Financiera Nacional) califico a este sector como de riesgo en el caso de pequeñas empresas, no está definido el valor agregado debido a que la mayoría de PYMES de fabricación de prendas de vestir comercializan productos fácilmente sustituibles, adicionalmente podemos mencionar una débil o inexistente política de apoyo del Estado además de la muy conocida corrupción en el Ecuador.⁴⁶

Las PYMES fabricantes de prendas de vestir en su mayoría casi no cuenta con una organización interna, es decir, la mayoría de los casos el dueño ejerce el papel gerencial y familiares los puestos siguientes, el registro de los ingresos y egresos no supera el 50% de las empresas en cuestión, en los últimos años se ha dado el fenómeno de un masivo ingreso de prendas de vestir usadas lo cual ha causado problemas para el sector, adicionalmente la

⁴⁶ Cfr. MICIP. (2000). *“Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones”*. Pág. 20-21

gran industria de confecciones textiles considera a las PYMES de Fabricación de Prendas de vestir como “socio menor” lo que conlleva a atención deficiente, acuerdos no muy convenientes y precios elevados, se denota una falta de interés por la innovación, esto es parte debido a que en el Ecuador estamos trabajando con tecnología atrasada con relación a países vecinos.⁴⁷

3.3.5 Recurso Humano

La mano de obra en el Ecuador es muy hábil y si hablamos en términos monetarios es más barata que en otros países, pero a su vez es la de más baja productividad por ende se convierte en costo elevado para las PYMES, este fenómeno no solo se refiere a los niveles de obreros sino que existe una deficiencia en áreas donde es necesario una especialización e incluso en áreas de nivel superior, a esto debemos sumarle que la legislación ecuatoriana establece que se trabajará 8 horas al día es decir 40 a la semana considerando 5 días laborables, adicionalmente existen 15 días festivos reconocidos por ley que no se trabaja pero todos estos costos son pagados por el empleador obviamente, esto reduce aún más la producción y las horas laboradas en el año también hay que recordar que existen paros y huelgas que afectan de una u otra forma al sector de fabricación de Prendas de vestir.

En el Ecuador no existen instituciones que capaciten de forma adecuada a los trabajadores en las diferentes labores que requiere la confección, por lo tanto se tiene mano de obra poco calificada que es solo instruida por la

⁴⁷ Cfr. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 7- 8

empresa lo cual no genera un valor agregado y se sigue trabajando de la misma manera que años anteriores sin ningún desarrollo, es claro recordar que existen muchos trabajadores con alta creatividad y habilidades innatas pero se les debe ayudar a desarrollar las mismas.

Se necesita capacitar a los trabajadores en las áreas de:

- Corte
- Diseño
- Inspectores de Calidad
- Tallaje
- Gradación
- Patronaje
- Operación de máquinas industriales.
- Relaciones humanas para todos los niveles.

Se debe buscar a su vez la tecnificación de las actividades de fabricación no con esto significa el despido de los empleados sino el correspondiente ajuste para la supervisión de procesos y la mejora continua.⁴⁸

3.3.6 Presencia del Marketing

El marketing es parte fundamental de las ventas, de ahí su importancia, correspondiente al sector Fabricación de Prendas de vestir podemos mencionar que las grandes empresas del sector realizan una publicidad de preferencia en medios masivos de comunicación como son la radio o en su debido caso la televisión; las PYMES por su parte usan cadenas de valor,

⁴⁸ Cfr. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 55-56 y 93

una gran parte comercializa los productos a través de distribuidores mayoristas que distribuyen los productos en las diferentes ciudades, también se utiliza una imagen para la venta en locales propios, además se realizan convenios con instituciones públicas para las ventas los cuales son muy atractivas debido a que el volumen que se distribuye es muy alto.

Las PYMES se enfocan en mantener una clientela estable que conoce de su calidad además tienen mayor relación directa con los clientes o consumidores finales y se buscan promocionar en ferias que se realizan en determinadas ciudades, también se busca atraer al cliente con precios, descuentos, modelos, estilos y las tendencias de ropa que cambian por el efecto de la “moda” cada temporada.

Lamentablemente las PYMES de Fabricación de Prendas de vestir en su mayoría no conocen el sector internacional ni la forma en que se comercializa, pero lo fundamental para llegar a este mercado y aumentar la participación también en el ámbito local es mejorar la calidad del producto, establecer acuerdos comerciales, mejorar el valor agregado, mejorar la eficacia y eficiencia con lo cual se puede diseñar un programa de mercadeo agresivo buscando nuevos segmentos de mercado, algunas PYMES han escogido especializarse en un área como método de mercadeo y distribuyen a otras fábricas para que se termine el producto.⁴⁹

⁴⁹ Cfr. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág 86-87

3.3.7 Proveedores y Clientes

El Sector de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles requiere para la confección de prendas insumos como:

Tejidos.- Existe abastecimiento de tejidos tanto de producción nacional como de tejidos importados, la producción nacional se ha especializado en los tejidos de algodón y poliéster, y sus mezclas (Lana, viscosa, nylon)

Los principales proveedores nacionales se encuentran en Pichincha, Guayas, Tunguragua, Azuay, tristemente la producción local no abastece a todo el mercado de confecciones, debido a la necesidad de productos especiales, de calidad y también porque parte de la producción textil se exporta. Como principales importaciones vemos a: tejidos de hilado de filamento sintéticos, gabardinas, driles y denim, popelinas, bramantes, felpa, etc.), siendo los principales países proveedores Colombia, seguido por Estados Unidos y Korea.

Hilo de Coser es básicamente provisto por dos empresas a nivel local, Fábrica de Hilos Pinto Cía. Ltda. E Hilos Cadena Ecuador S.A. que han alcanzado niveles de calidad suficientes para comercializar de forma adecuada.

Los demás accesorios necesarios para la confección como los botones, etiquetas, broches, etc. vienen de importación de países como: Italia, Taiwán, Estados Unidos y Japón.⁵⁰

⁵⁰Cfr. MICIP. (2000). *“Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones”*. Pág. 73-74

En el caso de botones existe una empresa que abaste al mercado local su razón social es Boto-tagua ubicada en Manabí y que se especializa en botones de calidad en tagua y coco.

Los clientes de las PYMES Fabricantes de Prendas de vestir son de tres grupos, algunas PYMES comercializan directamente con los clientes, es decir, miran las necesidades o expectativas del cliente y distribuyen con mayoristas, minoristas o almacenes propios, otras PYMES venden su producción a la gran industria y también parte de la producción es exportada.

Gráfico Nº 5. PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIONES

PAIS	ELEMENTO	Porcentaje
COLOMBIA	HILADOS	39%
USA	TEJIDOS	61%
USA	CONFECCIONES CON TEJIDO DE PUNTO	36%
USA	CONFECCIONES CON TEJIDO PLANO	32%
COLOMBIA	MANTAS Y COBERTORES	58%

Fuente: MICIP. (2000). *“Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*
Pág. 14- 15

Elaboración: Propia⁵¹

3.3.8 Tipos de Financiamiento

El sistema financiero de nuestro país está diseñado de manera en la que el pequeño empresario tiene muy pocas posibilidades de acceder a un financiamiento tanto para un crédito o para la inversión inicial del negocio, por ende, la inversión en las PYMES de Fabricación de Prendas de vestir en

⁵¹ MICIP. (2000). *“Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones”*. Pág.14-15

su mayoría es de capital propio o familiar y eso no permite llegar a cifras importantes de dinero.

Claro está que si existen fuentes de financiamiento pero estas son muy difíciles de conseguir como son los financiamientos de bancos privados, en cuanto que los préstamos de bancos públicos han ayudado al sector de Fabricación de Prendas de vestir al ser más abiertos para la entrega de dinero a los inversionistas, especialmente fondos provenientes de la Corporación Financiera Nacional, que es la entidad que se encarga de asignar recursos para el mejoramiento y desarrollo industrial a través del (FOPINAR) Fondo para la Pequeña Industria y la Artesanía, y (FOPEX) Fondo de Promoción de Exportaciones.

Las condiciones que se deben cumplir para obtener un crédito del sector público son: Activos máximos de hasta \$ 14.000 dólares, estudios del programa de asistencia técnica previsto o el desarrollo buscado, aprobación previa de la CFN, se requiere de pagares o prendas industriales, entre otros.

Otra institución que ha colaborado con préstamos a este sector es el Banco Nacional de Fomento aunque con una cantidad muy pequeña, en los últimos años los empresarios han ido obteniendo financiamiento de bancos privados, y como principales dificultades para la obtención de estos créditos se mencionan:

- Trámites largos y difíciles en la mayoría de los casos.
- Exceso de garantías.

- Falta de información sobre las fuentes de crédito que existen.
- Tasas de interés altas.
- Plazos muy cortos para el pago⁵²

3.3.9 Alcance comercial

Las PYMES en su mayoría comercializan sus productos en forma local, y muy pocas realizan o tienen un enfoque en el mercado internacional, los principales destinos de las exportaciones son: Colombia, Estados Unidos, Venezuela, y se mantiene una tendencia de balanza comercial deficitaria, es decir ,existen un mayor número de unidades importadas siendo el valor en dólares mayor al valor de los productos que se exporta a los diferentes países del mundo, siendo Estados Unidos y Colombia, los principales destinos de exportación para las pequeñas y medianas empresas de nuestro estudio, uno de los bloques que presenta mayor oportunidad para el crecimiento del sector de Fabricación de Prendas de vestir es la Comunidad Andina básicamente por que conserva costumbres y precios similares al de nuestro país, además reconoce el valor de nuestros productos. Un gran porcentaje del mercado ecuatoriano que requiere y necesita de prendas de vestir y los demás productos según la clasificación CIIU Rev3 D: 1801 es provisto por la industria nacional, con relación a pantalones, camisetas, suéteres.

Las pequeñas y medianas empresas de Fabricación de Prendas de vestir se ubican a lo largo del país, pero se encuentran en mayor número en las provincias de Pichincha, Guayas, Tungurahua e Imbabura, a su vez el

⁵² Cfr. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 45- 46

capital necesario para comenzar las operaciones no es tan alto si se lo compara con otros sectores manufacturero pero cabe mencionar que la inversión casi en su mayoría proviene del dinero de los propietarios o de la familia lo que ocasiona que la estructura de la organización también tenga al propietario como gerente y a sus familiares en puestos de niveles superiores que para un mejor desarrollo deberían estar cubiertos por gente capacitada, claro está que en el Ecuador los centros de capacitación para el Sector de Fabricación de prendas de vestir no ofrecen los programas y objetivos requeridos.⁵³

El alcance comercial de las PYMES de nuestro estudio como ya se menciono es limitado para la exportación, y en el contexto local la mayoría de las empresas buscan canales mayoristas o minoristas para distribuir sus productos, un menor porcentaje lo realiza mediante tiendas propias, pero el sector de Fabricación de Prendas de vestir está presente a lo largo y ancho de todo nuestro país, también es clave hacer hincapié que existe un sector informal de confección de prendas de vestir en el Ecuador del cuál no se tienen datos ni se conocen estadísticas pero es claro que también afecta a las empresas por que representan competencia desleal.

3.3.10 Comparación con el Enfoque Global

Las empresas en el sector de Fabricación de Prendas de vestir son muy pequeñas con relación a los parámetros internacionales, conjuntamente en el Ecuador se cuenta con mano de obra barata si se habla en términos monetarios pero cuando se la compara con estándares de otros países

⁵³ Cfr. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 51- 52

similares o de la región la mano de obra ecuatoriana es de menor productividad, ocasionando una desventaja para el sector y subsector, con relación a países como Estados Unidos o México. El Ecuador aún está a la saga del desarrollo tecnológico ya que importar maquinaria representa costos elevados para las organizaciones, puesto que deben asumir tanto el costo del precio de las máquinas como el costo del transporte, aranceles entre otros. Sin embargo una de las principales ventajas de nuestro país y en especial de nuestra ciudad es que se puede producir durante todo el año, los 365 días, ya que el clima con el que cuenta nuestro país es propicio para esto. Pero a pesar de esto no lo sabemos aprovechar y tenemos una producción que casi completamente se destina al mercado local.

La maquila (Acción de dar acabados, colocar accesorios, coser, empaquetarla) en especial debe mejorar ya que es ahí donde se da el valor agregado a los productos, las principales potencias en este sentido son países del Extremo Oriente y del Sureste Asiático, otros problemas que enfrentan las pequeñas y medianas en empresas del Ecuador y que en países desarrollados han sido completamente superadas son: Limitación de capital para operar, carencia de materias primas, estrechez de mercado, ineficiente organización y administración, además nos hace falta la implementación de tecnología y la capacitación para el uso de esta tecnología, es decir, la inversión en investigación y desarrollo es prácticamente cero, lo que retrasa la inserción en el mercado andino y en el mercado internacional.⁵⁴

⁵⁴ Cfr. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 65- 68

3.3.11 Responsabilidad Social del Sector y Subsector

La responsabilidad de las empresas del sector Fabricación de Prendas de vestir se lo puede evidenciar con relación al medio ambiente, debido a que el proceso productivo genera contaminantes esto ocurre principalmente cuando las empresas del sector de Fabricación de Prendas de vestir y las empresas textiles están integradas; los contaminantes salen de las chimeneas que son necesarias para descongestionar los equipos de generación de energía de los gases que se forman, a su vez este proceso genera polvo, pelusas y filamentos microscópicos que en algunos casos cuando se mezclan con el agua de lluvia pueden provocar el descenso de sustancias peligrosas y perjudiciales para la salud, por su parte también existe contaminación en el agua que resulta de ablandadores y enfriadores, tintas, aceites, ácidos que contaminan ríos de nuestro país. Otro problema que ocasiona las empresas es el fuerte ruido de la maquinaria que opera, es decir, también se produce una contaminación acústica, por eso es necesario que tanto las grandes empresas como las PYMES mejoren los procesos de producción para reducir al mínimo la producción de sustancias contaminantes. Se necesitan soluciones para minimizar la contaminación del ambiente, por ello, algunas empresas han apoyado a programas para la recuperación de ríos y otras han mejorado la infraestructura de sus instalaciones para reducir al mínimo el ruido generado por su maquinaria, es decir, es un esfuerzo entre las empresas y también los ciudadanos que pedimos una mejor ciudad pero

que debemos comenzar a poner también nuestro granito de arena en la consecución de este objetivo.⁵⁵

⁵⁵ Cfr. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 61- 62

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

Henry Mintzberg tras realizar estudios sobre los gerentes, en su libro “La Naturaleza del Trabajo Directivo”, estableció que al contrario de lo que las corrientes de la época suponían acerca de los gerentes como pensadores reflexivos, personas que antes de tomar cualquier tipo de decisiones primero: recaudaban, analizaban y procesaban información de forma sistemática y cuidadosa estaban errados; Mintzberg encontró que los gerentes debido a la posición que ocupaban tenían constantes interrupciones por ende no gozaban de mucho tiempo para reflexionar o analizar la información, encontró a su vez que la mitad de las actividades en las que los gerentes participaban duraban menos de nueve minutos siendo actividades imprevistas en algunos casos.

Mintzberg también estableció 10 distintos roles gerenciales que no son más que categorías específicas del comportamiento de los gerentes.⁵⁶

Roles Gerenciales de Mintzberg se los establece en tres categorías:

I. Roles Interpersonales:

- a. Cabeza Visible.- Es el gerente que lleva a cabo labores de orden legal y social, como por ejemplo: Firmar documentos.

⁵⁶ Cfr. STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO. *Fundamentos de Administración*.(2002) Pearson Educación. Pág. 8 - 9

- b. Líder.- Es el gerente que motiva, dirige, capacita, guía a todo el personal que conforma la organización.
- c. Enlace.- Mantiene todas las redes creadas con relación a contactos externos de la organización.

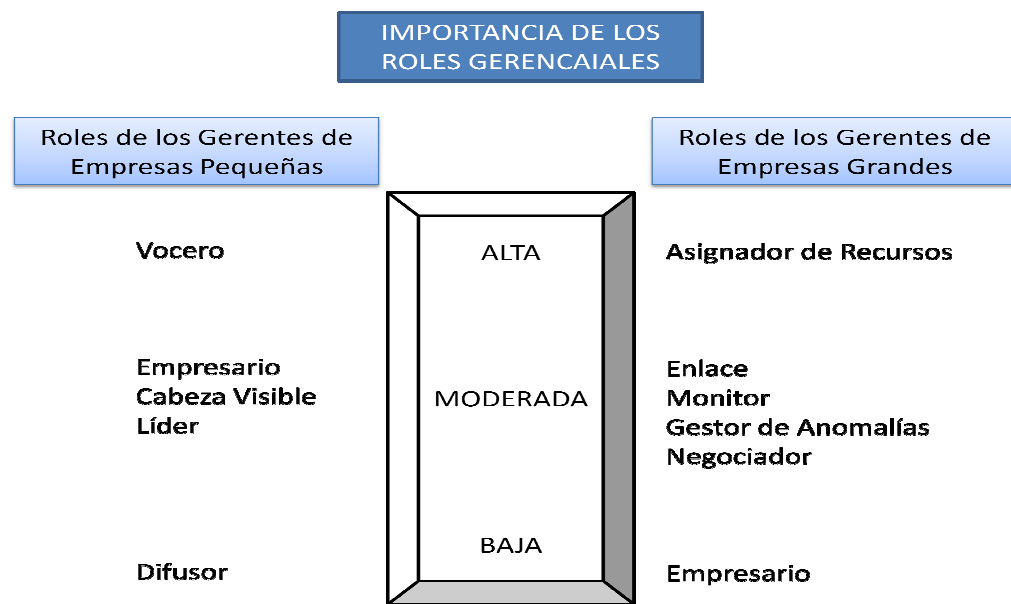
II. Roles de Transferencia de Información:

- a. Monitor.- El gerente lee informes, publicaciones, a través de contactos personales busca y recibe información de la organización preferentemente información actual, es decir, es la columna vertebral tanto de la información interna y externa de la organización
- b. Difusor.- El gerente a través de juntas informativas o llamadas telefónicas recibe información de los miembros de la organización y la transmite de igual manera.
- c. Vocero.- Transmite al exterior información concerniente a la organización como son los planes, política, etc.

III. Roles de Toma de Decisiones:

- a. Empresario.- El gerente realiza constantes estudios de la organización en busca de mejorarla aprovechando oportunidades y emprendiendo nuevos proyectos de mejora.
- b. Gestor de Anomalías.- Toma decisiones correctivas sobre anomalías que afectan a la organización.

- c. Asignador de recursos.- Responsable sobre la autorización de todas las decisiones importantes de la organización y la asignación de los recursos.
- d. Negociador.- Representante de la organización en las negociaciones que sean importantes para la misma.⁵⁷



Fuentes: STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO. *Fundamentos de Administración*. (2002) Pearson. Pág. 11

Elaborado por: STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO

4.1.1 Niveles Gerenciales

Tanto en las grandes empresas como en las medianas y pequeñas organizaciones se pueden distinguir tres niveles gerenciales que son: Altos Directivos, Gerentes de Nivel Medio y Gerentes de Primera Línea, cabe destacar que una organización no estaría completa sin sus mandos “No Gerenciales” que ocupan el último peldaño con relación a esta clasificación.

⁵⁷ STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO Op. Cit. p. 94

Los Altos Directivos son las personas que ocupan el título de Gerente General, Director General, Presidente, Vicepresidente entre otros, son los responsables del curso de las organizaciones, formulan los objetivos, las metas, políticas y estrategias además de su correcta aplicación, seguimiento y comunicación con todos los miembros de la organización. Los Altos Directivos suelen tener múltiples ocupaciones y una agenda copada, dedican la mayoría de su tiempo para dirigir y planear, no suelen pasar mucho tiempo controlando el trabajo de terceros, deben poseer las capacidades y habilidades para aprovechar oportunidades, identificar amenazas y solucionar crisis que puedan afectar a las organizaciones.

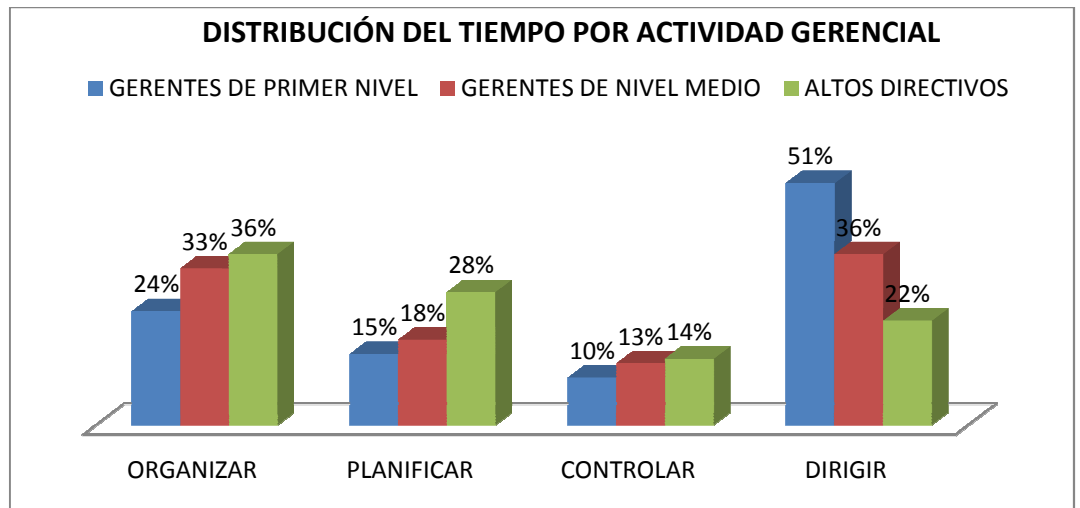
Con relación a los Gerentes de nivel medio podemos mencionar que son los encargados de establecer objetivos que sean congruentes con las metas previamente establecidas por la alta gerencia y transformarlos en planes específicos y metas concretas que serán comunicados a los gerentes de primera línea los cuales se encargarán de la correcta ejecución de los mismos. Con frecuencia los gerentes de nivel medio se encargan de dirigir y coordinar las actividades tanto de los gerentes de primera línea como de personal no administrativo e incluso de recepcionistas y asistentes de la dirección, son importantísimos en el esquema de la organización debido a que suelen resolver el problema entre lo que la alta gerencia desea lograr y lo que en realidad los gerentes de primera línea pueden implementar o hacer, conjuntamente con el personal de la organización. Adicionalmente suelen pasar la mayor cantidad de tiempo revisando informes y preparándolos para la alta gerencia, delegan responsabilidades a sus

subordinados pero tienen el deber de ayudarlos y supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas.

Los Gerentes de Primera Línea son aquellos que están más cerca del personal de las empresas y son los encargados de forma directa en la producción de bienes o servicios dependiendo de la organización, suelen ser llamados: Gerente de Ventas, Jefe de sección, Supervisor, Líder de equipo entre otros, dedican su mayor esfuerzo con las personas que supervisan y con otros gerentes de primera línea.⁵⁸

Es necesario mencionar que todas las metas de la alta dirección pasando por los niveles medios y bajo la supervisión de los gerentes de primera línea son solo posibles por la ejecución y funcionamiento de los trabajadores de cada organización que bajo su esfuerzo llevan adelante las tareas y enriquecen a la organización.

Gráfico N° 6

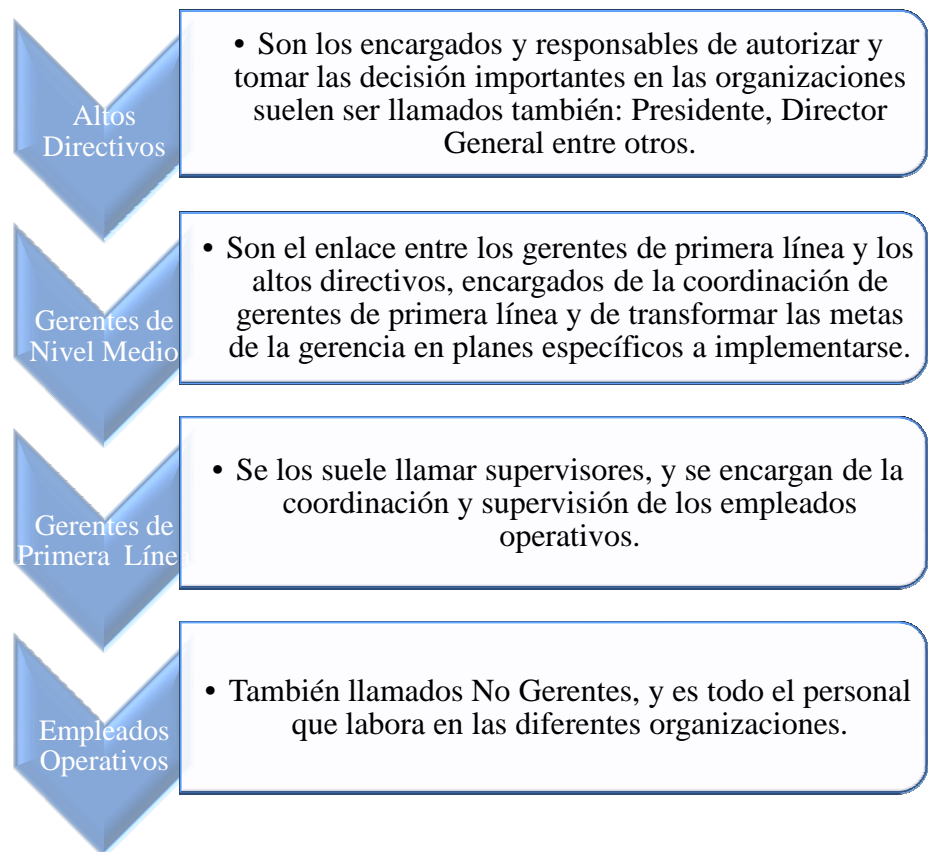


Fuentes: STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO. *Fundamentos de Administración*. (2002) Pearson Educación. Pág. 10
Elaboración: Propia

⁵⁸ Cfr. DON HELLRIEGEL, SUSAN JACKSON, JOHN SLOCUM. *Administración un enfoque basado en competencias*. CENGAGE LEARNING. Pág. 11-14

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYMES

Como ya hemos mencionado existen tres niveles gerenciales en las organizaciones tanto grandes como en la mayoría de las PYMES, y son⁵⁹:



Las PYMES de nuestro estudio corresponden al Sector Manufacturero es decir al sector de producción de bienes o servicios, uno de los limitantes con relación a la dirección y organización de las mismas es que muchas de las veces el propietario realiza labores de gerente general y toma las decisiones que encaminan a la organización, por ende se puede decir que, en las PYMES tendrían obviamente empleados operativos, gerentes de

⁵⁹ Cfr. STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO. *Fundamentos de Administración*. (2002) Pearson Educación. Pág. 4-5

primera línea que controlen y supervisen a los empleados, en menor cantidad personal de gerencia perteneciente a nivel medio e indiscutiblemente contarían con Altos Directivos o los mismos dueños del negocio.

4.1.1.2 Niveles Gerenciales en el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”

En el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” tras la visita a las 22 empresas que constaban como muestra representativa del sector se pudo constatar que: Los Altos Directivos en aproximadamente la mitad de los casos son los mismos propietarios de los negocios lo cual contribuye en un esfuerzo adicional para llevar a los respectivos negocios hacia un mejor porvenir, basándose mucho en la experiencia adquirida con el pasar de los años, por otro lado, esto ocasiona una debilidad con relación a la preparación y un enfoque del mercado que profesionales capacitados podrían ofrecer a los respectivos negocios. Los Gerentes de nivel medio, lazos entre la gerencia y los mandos de primera línea y empleados operativos, existen en menor cantidad que en las empresas grandes y en algunos casos específicamente en pequeñas empresas no existen.

Los gerentes de primera línea representan un papel fundamental debido a que su presencia se encuentra en mayor cantidad con relación a la producción de los bienes que las empresas venden en

donde se recalca su importancia, debido al contacto directo con los empleados operativos, a que son los responsables directos del control de calidad y productividad entre otros.

4.1.2 Funciones del Gerente General

La Gerencia General debe cumplir con cuatro funciones: Planear, Dirigir, Contralar y Organizar todas las operaciones y actividades de la organización para alcanzar las metas y objetivos planteados.

Planeación: En esta función la Gerencia General evalúa la situación externa e interna de la empresa con el fin de decidir hacia donde se quiere llevar a la organización y la manera en la que se llegará, para esto se fijan metas y objetivos alcanzables, se formulan estrategias y políticas y se plantean planes de acción.

Organización: Es la función de la Gerencia General en la cual ordena y organiza quien hace cada actividad en la empresa, es decir, se define las actividades, responsabilidades y canales de comunicación con el fin de una correcta coordinación y control de la empresa.

Dirección: Se refiere al liderazgo del Gerente General y a sus facultades para comunicar a todo el personal perteneciente a la organización incluyendo los otros niveles jerárquicos qué es lo que deben hacer, cómo lo deben hacer y cuándo lo deben hacer.

Control: En donde se compara los resultados esperados y planificados con la realidad de la organización, es fundamental mencionar que el control no se debe realizar al final de las actividades sino se lo debe efectuar de forma constante para detectar desviaciones no programadas con el fin de tomar decisiones correctivas y retroalimentar a todos los miembros de la empresa.⁶⁰

Otra forma de categorizar las funciones de la Gerencia General es a través de dos funciones principales: Actividades de Línea y Actividades de Personal.

Actividades de Línea: Son aquellas actividades por las que existe la empresa y generalmente son: Generación de Negocios que se refiere a la innovación y desarrollo de los productos y servicios conjuntamente con los planes de ventas y de mercado, Satisfacción de la Demanda, es decir, cumplir con las necesidades de los clientes y entregarle un plus que nos diferencie de la competencia.

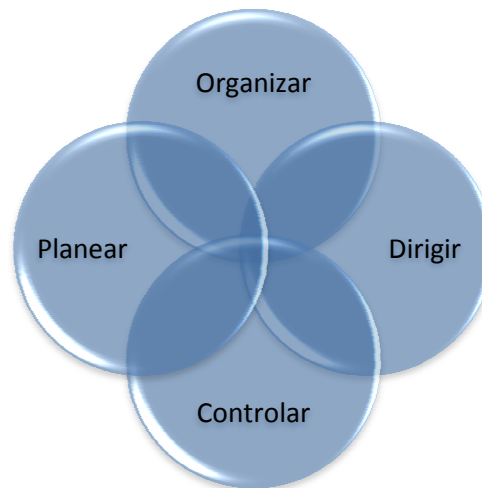
Actividades de Personal: También se la conoce como Actividades de Servicios toman en cuenta la planeación a través de un presupuesto establecido, se buscan medios de financiamiento y se controla los gastos, se suministra recursos en función de eficiencia y eficacia a los departamentos en todos los sentidos.⁶¹

⁶⁰ Cfr. MICHAEL ARMSTRONG. *Manual de Técnicas Gerenciales*. LEGIS. Pág. 20

⁶¹ Ibidem

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYMES

Se distinguen 4 funciones básicas que debe desempeñar el Gerente General tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas y en empresas medianas que son:



En las PYMES manufactureras de la ciudad de Quito la gerencia general, que en ocasiones está compuesta por el propietario del negocio, en menor o mayor cantidad cumple todas las funciones gerenciales debido a que son indispensables en el manejo de una empresa, el aspecto de planeación implica fijar metas de la organización y los medios necesarios para alcanzarlos por ende sirven para fijar el rumbo de la organización, los recursos y tareas necesarios para cumplir los mismos; la organización es el proceso en donde se decide qué o quién realizará las actividades en busca de cumplir los objetivos; la dirección implica que el gerente de la PYME motive a su personal de trabajo, también lo capacite y comunique todos los aspectos a implementarse o a mejorar; por último el control es necesario en cada una de las etapas para

verificar el porcentaje de cumplimiento y en el debido de los casos realizar correcciones a los planes o a la forma en que se están ejecutando. Son la columna vertebral en todas las organizaciones y por ende se cumplen aunque en algunos casos falta reforzar el conocimiento de los gerentes generales sobre la forma correcta de ejecutar estas cuatro funciones básicas.

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” , Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”

En el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, los gerentes generales cumplen las cuatro funciones que su cargo tan relevante requiere: Planear, Organizar, Dirigir y Contralar, a su vez realizan otras actividades de acuerdo a la experiencia con la cuenta, en casos específicos en donde el gerente general era a su vez el dueño de la compañía solía tomar un tiempo en sus labores para llevar una revisión en la maquinaria y controlar la productividad, en la mayoría de casos se involucran más allá que estas cuatro funciones, y en donde las decisiones las toman en tiempos relativamente cortos. Los gerentes generales recalcan la función de planear las actividades hacia el futuro al cuál se desea llegar, la organización y dirección del personal humano es indispensable para el cumplimiento de los objetivos y metas previamente planteadas, con relación al control se lo debe llevar en todos los momentos no solo al final del cumplimiento de una tarea.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

Dependiendo del alcance de las actividades que administran existe otra clasificación para los mandos gerenciales y los divide en: Gerentes Generales y Gerentes Funcionales.

Los Gerentes Generales son los altos directivos encargados de la autorización y la toma de decisiones indispensables en las organizaciones, manejan las compañías y son los responsables de varias actividades dentro de la compañía y su supervisión.

Los Gerentes Funcionales son sólo responsables de un área funcional específica por ejemplo: el área de producción, finanzas o mercadotecnia entre otras, es decir, de una sola actividad dentro de la compañía (Funciones son el conjunto de actividades que guarda cierta relación entre sí dentro de la organización).

Cabe mencionar que los gerentes generales y los gerentes funcionales realizan las cuatro funciones básicas de la gerencia que son: Planificar, Dirigir, Organizar y Controlar la diferencia está en el alcance de las actividades que cada uno realiza en la compañía.⁶²

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMES

En las PYMES los gerentes funcionales tienen un alcance específico en las actividades que desempeñan, las tareas fundamentales que realizan consisten en la supervisión de los

⁶² Cfr. JAMES STONER, EDWAR FREEMAN, DANIEL GILBERT. *Administración*. PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 18

empleados en labores de manufactura, o se concentran en un campo específico de la organización como es el área de finanzas, marketing, contabilidad o producción, los gerentes funcionales suelen tener mucha experiencia y conocimientos técnicos en un área específica lo cual es fundamental para realizar el control de la misma y proponer mejoras, es necesario que tengan competencias para la comunicación, para la planeación, dirección, control y organización del personal y recursos específicos bajo su cargo o de su área de labores, también debe poder trabajar en equipo con otros gerentes funcionales, son indispensables en las organizaciones debido a que toman las metas de la gerencia y las transforman en planes o objetivos que son transmitidos a los empleados operativos para su gestión claro está que los supervisan y ayudan en esta labor, en el caso de las PYMES de nuestro estudio los principales gerentes funcionales y en mayor cantidad se encuentran en el área de producción de los bienes y servicios o de la mejora de los mismos.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” , Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”

Los gerentes funcionales del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, tienen una mayor importancia con relación a la productividad en las diferentes

compañías, la supervisión de los bienes o productos con los que cuenta la empresa su control de calidad y de desperdicio, son sumamente importantes en el Sector de Prendas de Vestir, adobo y teñido de pieles porque son el nexo directo con los empleados operativos su capacitación, motivación, control y reportes a la gerencia en períodos medibles de tiempo. Los gerentes funcionales suelen ser personas con conocimientos específicos en áreas como la producción, marketing o ventas en donde su experiencia y conocimientos son indispensables para el surgimiento y mejoras en las empresas.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes Enfoques sobre Habilidades Gerenciales

- ❖ ROBERT KATZ popularizo conceptos elaborados por Henry Fayol, en donde se distinguen tres habilidades que los gerentes deben dominar para la correcta dirección de las empresas y son: Habilidades Técnicas, Habilidades Humanísticas y Habilidades Conceptuales.

Habilidades Técnicas son todas aquellas destrezas inherentes al gerente que contribuyen para el correcto uso de procedimientos, conocimiento y técnicas en un campo específico y respectivo en el que se desarrolle la compañía, aunque todas las habilidades son importantes en los niveles gerenciales, la habilidad técnica es la más importante en los Gerentes de Primer Nivel.

Habilidades Humanísticas son las destrezas para trabajar con otras personas ya sea en forma individual o en grupos de trabajo, manteniéndolos motivados y sobretodo entendiendo las necesidades de cada uno, las habilidades humanísticas son imperativas en todos los niveles gerenciales pero toman mayor importancia en cuanto a los cargos de nivel medio o Mandos Medios.

Habilidades Conceptuales son las destrezas para coordinar todas las actividades en una organización tomando en cuenta los intereses colectivos e individuales a su vez de una clara comprensión de la compañía aprovechando oportunidades y respondiendo a las amenazas o solucionando problemas, las habilidades conceptuales cobran mayor importancia en los mandos de Alta Gerencia.⁶³

- ❖ HENRY MINTZBERG realizó varios estudios sobre los gerentes y sus actividades que fueron recopiladas en su libro “The Nature of Managerial Work” (La Naturaleza de la Gerencia). Mintzberg sustenta que los gerentes realizan múltiples actividades en muy poco tiempo desvirtuando el pensamiento que los gerentes son personas que antes de tomar cualquier decisión recaudan, procesan y reflexionan toda la información disponible, para hacer esto es necesario tiempo el cual los mandos gerenciales no poseen, también identificó que los gerentes se preocupan más por las actividades pertenecientes a la actualidad aunque de forma casi rutinaria tienen que programar, asistir y exponer en

⁶³ Cfr. JAMES STONER, EDWAR FREEMAN, DANIEL GILBERT. *Administración*. PEARSON. Pág. 18-19

reuniones tanto con los mandos subordinados de las organizaciones como con otros gerentes, también deben realizar labores legales como son la firma de informes y revisar y enviar correspondencia aunque según Mintzberg la forma preferente de los gerentes para comunicarse es la vía oral.

Los Roles que los gerentes deben desempeñar son diez; los Roles Interpersonales que son: Representante, Líder y Enlace; los Roles de Transferencia de Información que son: Monitor, Difusor y Vocero; los Roles de Toma de Decisiones que son: Empresario, Gestor de Anomalías, Negociador.⁶⁴

Mintzberg menciona que él haría hincapié en las Habilidades Interpersonales de la gerencia debido a que ayudan a recolectar información esencial para la toma de decisiones en tiempos de incertidumbre de la compañía, enfocarse en esta habilidad no deja de lado las otras actividades que un gerente debe realizar como son los aspectos tecnológicos, revisión de índices financieros o crear valor, por lo contrario es obtener información de primera mano por parte de los trabajadores que realizan las tareas de forma directa y pueden darnos un mejor enfoque sobre la organización en campos específicos para la toma de decisiones, también señala que en muchos casos una conversación informal puede ser más enriquecedora que muchos informes y que el recurso más importante de la gerencia es aportar su

⁶⁴ Cfr. CARLOS LOPEZ. *A que se dedican los Directivos.*

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/funciones.htm> Sábado 12 de Junio.

tiempo el mismo que el gerente debe darse los medios necesarios para que sea suficiente y cumpla con todas sus actividades.⁶⁵

- ❖ BRENT B. ALLRED, CHARLES C. SNOW Y RAYMON E. MILES, señalan que las empresas han ido evolucionando con el pasar del tiempo y las categorizan principalmente en dos grupos que son : Las organizaciones tradicionales en las cuáles son preponderantes e indispensables las habilidades técnicas, conocimientos y motivación con los mandos subordinados y las organización más flexibles en donde suelen encontrarse estructuras jerárquicas planas y en las cuales es fundamental las habilidades interpersonales y emocionales para establecer relaciones sólidas, negociar y encontrar las mejores soluciones a problemas empresariales.⁶⁶
- ❖ EDGAR H. SCHEIN es el investigador cuyos escritos serán los más utilizados para comparar las cuatro habilidades que el señala: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales; Habilidades Motivación y Valores y Habilidades Analíticas con las habilidades presentes en los mandos gerenciales de las PYMES de la ciudad de Quito del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles” , Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, la descripción y entendimiento de estas habilidades las detallare posteriormente.

⁶⁵ Cfr. ALEXIS CODINA. *10 Habilidades Directivas*.

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ncslVaWMz4wJ:www.sld.cu/galerias/doc/sitios/info_dir/10_habilidades_directivas.doc+Katz,+R.+\(1986\).+El+arte+de+un+administrador+efectivo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ncslVaWMz4wJ:www.sld.cu/galerias/doc/sitios/info_dir/10_habilidades_directivas.doc+Katz,+R.+(1986).+El+arte+de+un+administrador+efectivo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec) Sábado 12 de Julio.

⁶⁶ Cfr. REVISTA ABANTE. *Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf> Sábado 12 de Junio

- ❖ HALL menciona que el trabajo de los gerentes en organizaciones contemporáneas se ha vuelto más complejo debido a la apertura a nuevos mercados, tecnología innovadora y ambientes altamente competitivos por ende el ámbito de los gerentes se caracteriza por un enfoque reactivo antes que reflexivo, también especifica que los niveles gerenciales poseen corto tiempo para realizar sus diferentes actividades, señala que el argumento principal de los mandos gerenciales es como los mismos pueden aportar un plus a las actividades que realizan, es decir, un valor agregado mediante la demostración tanto de habilidades gerenciales como de competencias y de realizar una participación estratégica y activa en todos los procesos de negocios de la organización, adicionalmente plantean que la mejor forma de conducir un negocio es la descentralización, es decir, la habilidad de delegar las funciones a los distintos mandos subordinados.⁶⁷

- ❖ SIMS Y LORENZI promueven que las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas a través de métodos como son la auto-gestión, el auto-control y la auto-administración, con relación a la Autogestión los gerentes utilizan sus propias bases internas para realizar un control y para supervisar el rendimiento de la conducta deseada, adicionalmente Sims y Lorenzi mencionan que para crear habilidades es fundamental realizar actividades de auto-observación y auto-fijarse metas para verificar en que porcentaje se están cumpliendo estas metas y corregir

⁶⁷ Cfr. STEPHEN TEO. *Nuevas Funciones para Gestión de Recursos Humanos*. <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://rphrm.curtin.edu.au/1998/issue1/roles.html> Sábado 12 de Junio.

las desviaciones en caso de haberlas, además la auto-observación nos permite ver como estamos actuando ante diversas situaciones y la presentación que damos a los demás miembros de la organización fundamentalmente porque según Sims y Lorenzi la proyección hacia los empleados ayuda a motivarlos o desmejora su trabajo, es decir, es indispensable el accionar personal para influir y liderar al personal en la consecución de los objetivos y metas planteados por la organización.⁶⁸

- ❖ Kouzes y Posner proponen cinco ejes que contribuyen con las habilidades gerenciales sobretodo en el ámbito del liderazgo, que son:
 - Desafío del Proceso.- Se debe conocer a la organización estudiarla y encontrar las áreas o ámbitos de la misma que se pueden mejorar.
 - Inspirar una Visión Compartida.- Se debe comunicar a todos los trabajadores que conforman la organización la visión, misión, metas y objetivos de la alta gerencia pero en un lenguaje que comprendan todos los individuos.
 - Permitir que otros Actúen.- Los gerentes deben contribuir en los conocimientos de los empleados y ayudarlos a resolver problemas dándoles las herramientas y dejando que los trabajadores encuentren las mejores soluciones dado que son ellos quienes están en contacto directo en las labores diarias.

⁶⁸ Cfr. SIMS, HENRY Y LORENZI. *Review of Public Personnel Administration*.
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:3Dxvcw1RyWcJ:rop.sagepub.com/cgi/reprint/13/1/87.pdf+Sim+y+Lorenzi,+1992+habilidades+gerenciales&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESg6reZTXXewiFq2ptXDHvDNLm6Y_kk87IL8Te9GN4Wghn_kpHKWyjRNebHhirwy5PN6MAPFUOjg3Cz7DG50QWDbHZzKSp-FRTn_NRy4_PX_IpDloapYpkpfjrUvIc1eat4cmbH&sig=AHIEtbRiGIKjsmhmp2xTjpvL2SUT7y41jg
 Sábado 12 Junio

- Modelo de forma.- No es suficiente solo decir a los trabajadores que hacer los gerentes líderes deben predicar con el ejemplo.
 - Alentar el corazón.- Las alegrías deben ser compartidas y comunicadas con todos los niveles en las compañías.⁶⁹
- ❖ RAINERI Y FUCH indican que las organizaciones han ido cambiando conforme con los años, en la actualidad se encuentran organizaciones que poseen un nivel jerárquico más plano comparado con sus predecesoras, y están más orientadas hacia la responsabilidad empresarial, se enfocan en las habilidades de comunicación de la alta gerencia con los demás niveles en una organización, es decir, la calidad de comunicación entre los distintos miembros de la compañía que afectan al rendimiento como a la calidad de vida de cada individuo.⁷⁰

Raineri y Funch en sus estudios indican que existen ocho habilidades gerenciales necesarias para un manejo y liderazgo eficaz empresarial que son: Estructuración del Trabajo que es equilibrar, estructurar y organizar el trabajo de los empleados; Compromiso se refiere a comprometer al personal con la misión y visión de la empresa; Adiestramiento es la necesidad de supervisión, control y ayuda permanente a los subordinados; Reorientación como su nombre los dice

⁶⁹ Cfr. *Los Conceptos de Liderazgo*.

<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>. Sábado 12 de Junio.

⁷⁰ Cfr. ANDREA CANTO. *Diagnóstico de culturas organizacionales*.

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:waU5-DrKnagJ:captura.uchile.cl/jspui/bitstream/2250/2523/1/E_A_1996_Vol03_N2_Raineri.pdf+RAINERI+Y+FUCH+1995&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEShhLGIT9XUgEd9ABWzi829ETwEJOcyEDhJyher_ai4tzkBU28fFzepNTEprEy9RpsAHDtxSW_wn-LOGeN-5Ky4zzg897pzlfJS_K7B5o935z9SU_qccCvf09P9Fg7pThbnqkTFo&sig=AHIEtbRMLJKj98KAQsmMKSmG9cp_hgfVIA Sábado 12 de Junio.

es corregir trabajos o actividades que están siendo realizados inadecuadamente; Reconocimiento Social es felicitar las labores bien realizadas; Manejo de Conflictos tanto entre trabajadores y laborales; Comunicación Interpersonal y Equipos de trabajo eficientes.⁷¹

- ❖ DRUCKER en relación a las habilidades gerenciales presentó en su libro “La Gerencia de las Empresas” en el año de 1954, el concepto de la Dirección por Objetivos que es un marco en el cuál se logra las metas de las organizaciones a través de de la dirección, desarrollo y declaración concretos de la misión, objetivos específicos y planes de acción para cada trabajador llegando a un estilo de toma de decisiones participativas, además a través de la dirección por objetivos se obtiene lo que en inglés se conoce con las siglas S.M.A.R.T. que significa la metodología para que las metas sean válidas, es decir, las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables y relacionadas con el tiempo. Peter Drucker señala la importancia del control del cumplimiento de las metas y objetivos a lo largo de todo el proceso de dirección gerencial, se debe comparar el rendimiento individual real con el rendimiento planificado. La Dirección por Objetivos también incluye el seguimiento de forma continua de los procesos y proporciona información para alcanzar los objetivos esperados, a su vez ayuda a que los gerentes no

⁷¹ Cfr. Fecci, Sanhueza y Rojas. *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia*. http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eVsI-nPOYKEJ:cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf+RAINERI+Y+FUCH+1995&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgcRGGTe_ww3AS8NjUWedj3UYHGsisN0RyaquXTTi67YHxIWgIP90tGHpEyleu_UINvADq9MKaOG2WsF9cpYDx4_HI0IDZJufUZq9D1pMD1IQgyQfYcEruIyhI2tApGI_MT8FK1&sig=AHIEtbQpO64eAWV-rivsLkG2dXcfMe0ymA Sábado 12 de Junio.

solo realicen sus actividades diarias y se olviden de las metas planificadas en el corto, mediano y largo plazo.⁷²

- ❖ SCHNEIDER B. Y BOWEN E. plantean la importancia de las habilidades gerenciales imprescindibles para la creación de ventajas competitivas en el tiempo, la gestión de la gerencia es fundamental para la creación de un cultura propia para la compañía que será percibida por todos los trabajadores que la componen, Schneider y Bowen señalan que esta cultura también es percibida por los clientes lo cual agrega importancia a las habilidades y competencias gerenciales, también agregan que se debe realizar un desarrollo organizacional en cuatro ejes: Enfoque Estratégico, Contingentes con el medio ambiente, Enfoque Científico y el Enfoque Funcional, es decir, se debe tomar en cuenta la formulación de metas, objetivos y planes a seguir, quienes y cuando realizarán estos planes y los recursos necesarios para el éxito de la organización.⁷³

- ❖ MACKENTY, SAILLANT Y BERUBE subrayan que en las organizaciones que desean seguir creciendo deben predominar las habilidades emocionales por parte de la gerencia, siendo fundamental que contribuya con una influencia positiva sobre el personal, ayudar la

⁷² Cfr. OPPAPERS. *Dirección por Objetivos*.

<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.allfreeessays.com/topics/peter-drucker-the-practice-of-management/0> Sábado 12 de Junio.

⁷³ Cfr. WITCHEL Y ASSOCIATES. *Organización Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos*.

<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.witchelandassociates.com/OD%2520Model.htm> Sábado 12 de Junio.

creatividad, mantener un grado de flexibilidad y formar equipos de trabajo que mantengan respeto y un clima agradable laboral.⁷⁴

- ❖ STEPHEN P. ROBBINS Y DAVID A. DECENZO coinciden con otros autores que son cuatro las habilidades gerenciales, destrezas y capacidades cruciales para la dirección y liderazgo, que todos los niveles gerentes deben poseer para la correcta administración de las organizaciones y las clasifican en dos niveles: Habilidades Generales y Habilidades Específicas.

Las Habilidades Generales están conformadas por las habilidades conceptuales, habilidades interpersonales, habilidades técnicas y habilidades políticas. Las habilidades Conceptuales se refieren a las destrezas del gerente para comprender y tomar decisiones en situaciones complejas. Las Habilidades Interpersonales son las aptitudes para relacionarse con los demás miembros de la organización para enseñar, entender y motivar a los mandos subordinados, así como para trabajar conjuntamente con ellos. Las Habilidades Técnicas son las destrezas para aplicar los conocimientos especializados o las experiencias adquiridas por parte del gerente. Las Habilidades Políticas son las capacidades para mejorar en el aspecto personal, el posicionamiento de poder y los contactos necesarios para las organizaciones.

⁷⁴ Cfr. REVISTA ABANTE. *Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile*. <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf> Sábado 12 de Junio

Las Habilidades Específicas se componen por seis grupos de comportamientos que son: Control del ambiente y de los recursos de la organización, Organización y coordinación, Manejo de la información, Ser el sustento del crecimiento y el desarrollo, motivación de los empleados y manejo de conflictos, Solución estratégica de problemas.

El control del ambiente y de los recursos de la organización es la destreza y capacidad de ser proactivo, tener los conocimientos claros y estar al día para tomar decisiones con relación a la planeación y asignación de recursos tomando en cuenta los cambios ambientales. La organización y coordinación es la habilidad de mantener todas las actividades organizadas y luego coordinar las misma dependiendo de su relación. El manejo de la información corresponde a la habilidad de comunicarse de forma efectiva con todos los miembros de la organización para detectar problemas, comunicar cambios y tomar decisiones efectivas. Ser el sustento del crecimiento y el desarrollo, concierne a un proceso continuo de aprendizaje y conocimiento el cuál es la fuente de crecimiento personal tanto para los gerentes como para el personal de la organización. La motivación de los empleados y manejo de conflictos se refiere a la capacidad de motivar y entender a los trabajadores para eliminar conflictos y mejorar su producción. Solución estratégica de problemas es hacernos responsables de nuestras decisiones.⁷⁵

⁷⁵ Cfr. STEPHEN P. ROBBINS. *La Administración en el Mundo de Hoy*. PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 39-40

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional abarca un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundadas en valores humanistas y democráticos para mejorar la eficiencia en las organizaciones y el bienestar de los empleados. (Robbins, 2004). El paradigma del Desarrollo Organizacional valora el crecimiento de los individuos y la organización apoyándolos en la educación y la comunicación, los procesos de colaboración, participación y los de facultación de las personas aunados a un espíritu de indagación.⁷⁶

El Desarrollo Organizacional presenta generalmente seis tipos de intervenciones: el entrenamiento en sensibilización, que es un proceso intenso de asesoramiento con un facilitador para entender y aprender de las percepciones mutuas, la retroalimentación por encuestas, la consulta de procesos, en la que un especialista en Desarrollo Organizacional examina el patrón de las comunicaciones de una unidad de trabajo, la construcción de equipos, el desarrollo y entrenamiento inter-grupal, que incluye la práctica de los espejos organizacionales y finalmente las llamadas intervenciones organizacionales totales o cambios organizacionales a gran escala. (Jones, 2004).⁷⁷

El desarrollo organizacional tiene como bases las habilidades y competencias de todas las personas que conforman la empresa, por ende las habilidades que presenten los cargos gerenciales cobran vital importancia no solo para sus respectivos puestos sino también para apoyar a todos los niveles de la organización, es decir, el gerente general, el gerente de nivel medio y el gerente de primera línea deben poseer habilidades interpersonales para lograr un liderazgo efectivo y que contagie a los trabajadores, habilidades analíticas para tomar las mejores decisiones aún con información incompleta o total incertidumbre, habilidades motivacionales y valores para ser el modelo a seguir en la compañía y

⁷⁶ ALFREDO LOPEZ. *La Indagación Apreciativa y el Desarrollo Organizacional*.
<http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/LaIndagacionApreciativa1.pdf> Sábado 12 de junio

⁷⁷ *Ibíd.*

contagiar a todo el personal en busca del cumplimiento de las metas y objetivos, habilidades emocionales siendo capaz de separar la vida personal de la vida laboral y no dejando que los sentimientos los dominen, cumpliendo con estas habilidades se lograra un desarrollo organizacional sostenido y siempre en crecimiento.

4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Uno de los métodos que se destacan para la evaluación de habilidades gerenciales es el “EDG”, Evaluación de Desarrollo Gerencial, que contribuye para la elaboración de un mapa de la capacidad gerencial con la que cuenta la organización a partir de la etapa en la que se encuentra la compañía con respecto a habilidades gerenciales específicas., en pocas palabras el EDG es un método para evaluar las habilidades gerenciales de la compañía rápidamente. El EDG consta de tres procesos conocidos como: Etapa Inicial, Etapa de Crecimiento y Etapa de Madurez.

Etapa Inicial.- Como su nombre lo indica es la etapa inicial en el vida de una organización, generalmente en esta etapa no se tiene una clara definición de las actividades que deben realizar los mandos gerenciales, el gerente suele ser un líder fuerte y algunos casos es el fundador de la compañía, él cual no suele delegar funciones y tampoco hace partícipe a los empleados en las decisiones por tomar. En la etapa inicial las organizaciones cuentan con un sistema gerencial elemental y tiene como característica principal es que dependen de donantes externos, que proveen de materiales y fondos.

Etapa de Crecimiento.- En esta etapa los roles y actividades se tornan más diferenciados y se los establece de una mejor manera, los proyectos se multiplican pero con esto a su vez se multiplican las responsabilidades y la necesidad de mantener una planeación adecuada, además el personal crece y adquiere mayor especialización, todos estos factores se dan como resultado de que la organización satisface a sus donantes externos y por ende aumenta su credibilidad logrando que otras fuentes de financiamiento la consideren como una buena inversión de sus recursos.

Etapa de Madurez.- En esta etapa las organizaciones han desarrollado sus habilidades gerenciales, se han expandido exitosamente y han logrado significativos niveles de rendimientos, conjuntamente cuentan con personal calificado y gerentes con jerarquía. Las organizaciones poseen planes estratégicos definidos y revisados además de una planeación financiera que mejora sus rendimientos.⁷⁸

Para el desarrollo de una Evaluación de Desarrollo Gerencial existen cuatro pasos, que consisten en: Desarrollar un mapa gerencial preliminar para la guía de evaluación, Desarrollar y administrar el cuestionario de EDG para recopilar información sobre las habilidades gerenciales de su organización; Analizar los resultados de la encuesta y elaborar un mapa gerencial de su organización con posterioridad a la encuesta; Desarrollar e implementar un plan de acción para efectuar mejoras a nivel gerencial, y siempre debemos considerar la medición tanto de habilidades gerenciales en la organización actuales y nuevos niveles de habilidades gerenciales alcanzables.⁷⁹

Las Habilidades Gerenciales se las puede medir a través de escalas: específicamente a través de la Escala de Diferencial Semántico y la Escala de Likert.

⁷⁸ Cfr. CENTRO DE RECURSOS ELECTRÓNICOS DE ACTUALIDAD GERENCIAL. *Planificación para la Sustentabilidad: Evaluación de las Habilidades Gerenciales de su Organización.*

<http://erc.msh.org/readroom/espanol/plansust.htm#E342E132> Sábado 12 de Junio.

⁷⁹ *Ibíd.*

La Escala de Diferencial Semántico es un método utilizado para medir la significación que tienen tanto hechos, situaciones, objetos y personas creando una escala de siete puntos que están asociados con nombres bipolares es decir puntos extremos, ejemplo (Pasiva 1-2-3-4-5-6-7 Activa) obteniendo una serie de puntuaciones o posiciones en el espacio para cada hecho, situación, objeto, persona contribuyendo a poder agrupar o delimitar los resultados dependiendo de características similares u otras variables.⁸⁰

La Escala de Likert por su parte es una escala psicométrica que se ha convertido en una técnica muy utilizada especialmente en cuestionarios, el procedimiento para la elaboración de la escala es el siguiente:

- I. Se debe elaborar juicios u oraciones tanto afirmativas como negativas para el tema que va a ser investigado
- II. En base a previa muestra de la población a los sujetos se les pide expresar a favor o en contra de los juicios o ítems.
- III. A cada ítem se le debe asignar un puntaje
- IV. Al igual que los ítems se le debe asignar un puntaje a los sujetos escogidos previa muestra.
- V. Selección de la información válida para la investigación.⁸¹

⁸⁰ Cfr. JAVIER MURILLO. *Cuestionarios y Escalas de Actitudes*.

[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:u6O1kOy8eCMJ:www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Materiales/Apuntes%2520Cuestionario.pdf+b\)+Escala+de+Medici%C3%B3n+Sem%C3%A1ntico&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsGadiUKy8vZmOpKRbQOJBK9EDNbg02y_4dquUp1Y_r2FGAEti4kswy_1GGC_94euerFjHZhV9Pot6SPQ9I-tvLoLc772puMasmzVKzkDaTe1ZrJq6BzkQh6DPGvgp4NWPLocCF&sig=AHIEtbSdcSj_NGVZX41qB93aONY3v9BZeA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:u6O1kOy8eCMJ:www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Materiales/Apuntes%2520Cuestionario.pdf+b)+Escala+de+Medici%C3%B3n+Sem%C3%A1ntico&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsGadiUKy8vZmOpKRbQOJBK9EDNbg02y_4dquUp1Y_r2FGAEti4kswy_1GGC_94euerFjHZhV9Pot6SPQ9I-tvLoLc772puMasmzVKzkDaTe1ZrJq6BzkQh6DPGvgp4NWPLocCF&sig=AHIEtbSdcSj_NGVZX41qB93aONY3v9BZeA) Sábado 12 de Junio

⁸¹ Cfr. ALFONSO SÁNCHEZ. *Técnicas e Instrumentos para la obtención de Información en la Investigación Social*. <http://escaladeactitud.blogspot.com/2009/02/escala-de-actitudes-y-uso-de-escala.html> Sábado 20 de Febrero.

Ejemplo:

Señale el grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

“Las Habilidades Interpersonales son las más importantes en los niveles gerenciales”

1. Nada de acuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni acuerdo ni desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Competo desacuerdo

4.2.4 Habilidades Gerenciales entre Sectores y ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences)

Las competencias gerenciales se las puede definir como el conjunto de habilidades, destrezas y comportamientos que deben poseer los diferentes niveles gerenciales dentro de las empresas. Existen seis competencias básicas para los gerentes las cuáles son indispensables sin importar el cargo gerencial o el tamaño de la organización que se dirija desde PYMES hasta empresas globales y son:

- ❖ **Competencia para la comunicación.-** Son las capacidades para comunicar información entre todos los niveles de las organizaciones, incluyen la comunicación informal, comunicación formal y la negociación. La comunicación puede ser oral, escrita y la no verbal, a través del lenguaje corporal, buscando el objetivo de dar y recibir información por medio de correos, conferencias, reuniones,

conferencias virtuales, cartas entre otros que ayudan a entender las diferentes realidades de cada individuo y de la organización con lo cual se puede tomar decisiones para la mejora en todos los campos.

- ❖ Competencia para la planeación y gestión.- Implican habilidades para decir qué tareas se van a desarrollar, el personal que las desarrollará, brindar los recursos necesarios para cumplir con las mismas y por supuesto realizar controles periódicos sobre los avances y desviaciones con los presupuestos, incluye cuatro actividades que son la recolección de información, análisis y solución de problemas, la planeación y organización de proyectos, la administración del tiempo y la elaboración de presupuestos y administración financiera. Es necesario recolectar la información suficiente y consistente para tomar cualquier tipo de decisión, a su vez todos los proyectos deben ser planeados y controlados a través de índices o presupuestos esto ayudará a que la organización crezca y se consolide en un mercado con tendencias hacia la globalización, por supuesto la habilidad del gerente para administrar el tiempo será la diferencia entre el éxito y el fracaso empresarial.

- ❖ Competencia para el trabajo en equipo.- Los gerentes no pueden realizar todas las actividades en las empresas por ende es indispensable la destreza para trabajar con los otros miembros de las organizaciones y saber sobretodo delegar funciones y realizar controles que permitan estar seguros de obtener buenos resultados, de esta forma los gerentes son los responsables de diseñar equipos de

forma correcta y encaminados a objetivos definidos de la organización a su vez deben crear un entorno que aliente y apoye a los equipos de trabajo en busca del beneficio común.

- ❖ Competencia para la acción estratégica.- Significa conocer, evaluar y coincidir con la misión, visión y estrategias de la compañía para que sean transmitidas a todo el personal con el fin de que todas las actividades y emprendimientos estén acorde con las metas organizacionales, para esto el gerente debe tener claro conocimiento de la organización, del mercado y de la industria.
- ❖ Competencia multicultural.- En la actualidad los mercados tienen tendencias de apertura hacia la globalización por ende los gerentes debe estar preparados para responder ante estos nuevos desafíos internacionales sobre todo en aspectos de conocimiento y entendimiento de diferentes culturas y apertura hacia las mismas.
- ❖ Competencia para la auto administración.- Es la habilidad para ser el artífice de nuestro propio desarrollo y asumir las diferentes responsabilidades que nos ofrece el trabajo y la vida personal para esto es necesario las competencias que corresponden a una conducta ética, también se debe lograr un equilibrio laboral y personal y por supuesto realizar cursos o estudios que nos ayuden en el mejoramiento e incremento de conocimiento y desarrollo individual.⁸²

⁸² Cfr. DON HELLRIEGEL, SUSAN JACKSON, JOHN SLOCUM. *Administración un enfoque basado en competencias*. CENGAGE LEARNING. Pág. 11-14

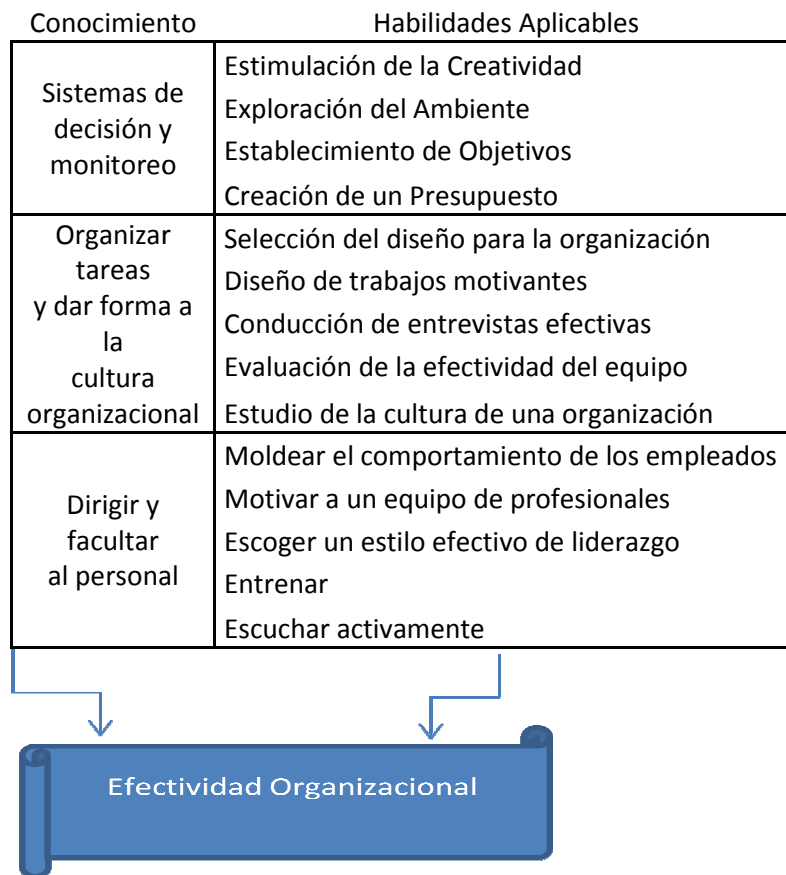
Gráfico N° 7

COMPETENCIA	ELEMENTOS ASOCIADOS
Inicio y puesta en práctica de cambios en los servicios, productos y sistemas	Identificar oportunidades para la mejora Evaluar beneficios y desventajas de los cambios propuestos Estar de acuerdo con el cambio Poner en práctica los cambios en los servicios y productos Introducir y evaluar sistemas de aseguramiento de la calidad
Monitorear, y mejorar el servicio y la entrega de productos	Establecer y mantener el suministro de recursos en la organización Establecer los requerimientos de los clientes Mejorar las operaciones con base a especificaciones de calidad Mantener las condiciones necesarias para un trabajo productivo
Monitorear y controlar el uso de los recursos	Controlar los costos Monitorear las actividades y evaluar de acuerdo a presupuestos
Asegurar la efectiva distribución de recursos	Justificar los gastos de los proyectos Negociar el presupuesto
Reclutar y seleccionar personal	Definir requerimientos de personal Determinar especificaciones de calidad para el personal Evaluar y seleccionar candidatos de acuerdo con el puesto
Desarrollar equipos e individuos para incrementar el desempeño	Desarrollar y mejorar los equipos por medio de planeación Identificar y mejorar las actividades que promueven el desarrollo
Planear, Distribuir y evaluar el trabajo de todos los miembros de la organización	Establecer y actualizar los objetivos de los trabajadores Planificar actividades y determinar los métodos de trabajo Asignar el trabajo y evaluar los equipos Proporcionar retroalimentación a los trabajadores
Crear e incrementar las relaciones efectivas de trabajo	Establecer y mantener la confianza de los trabajadores Establecer y mantener la confianza con colegas Identificar y minimizar conflictos interpersonales Dar consejos al personal
Buscar, evaluar y organizar la información para actuar	Obtener y evaluar la información para la toma de decisiones Predecir tendencia que afectarán los objetivos Registrar y guardar información
Intercambiar la información para solucionar problemas y tomar decisiones	Dirigir reuniones Contribuir para solucionar problemas y tomar decisiones

Fuente: STEPHEN P. ROBBINS. *La Administración en el Mundo de Hoy*. PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 39-41

Elaborado: Propia

Gráfico N° 8

COMPETENCIAS GERENCIALES EN UN MUNDO CAMBIANTE

Fuente: STEPHEN P. ROBBINS. *La Administración en el Mundo de Hoy*. PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 39-41

Elaboración: Propia

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores.

La definición de habilidad engloba a las diferentes destrezas, aptitudes y talentos con los que un individuo nace, y que los usa para realizar actividades claro está en forma adecuada, y con éxito.⁸³

⁸³ Cfr. *Definición de Habilidad*. <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php> Sábado 20 de Febrero

Las habilidades gerenciales son las destrezas y competencias que las personas que se encuentran en cargos relacionados con la gerencia deben poseer para el adecuado funcionamiento de la organización, de estas habilidades depende el éxito o fracaso de las empresas.

Los gerentes generales deben reunir tres tipos de habilidades gerenciales; Las habilidades técnicas, es decir, los conocimientos suficientes y experiencias para desarrollar el cargo; Las habilidades humanas para poder influenciar en todas las personas pertenecientes a la organización conjuntamente para poder negociar con clientes, proveedores, etc. y las habilidades conceptuales con las cuales consiguen definir problemas y solucionarlos al mismo tiempo de tomar las decisiones adecuadas. Está claro que las habilidades que un gerente necesita son varias pero debe contar con todas ellas, además en el mercado globalizado cada vez se necesitan una mejor dirección y se exigen nuevos retos consecuentemente las habilidades gerenciales van cambiando con el tiempo y la necesidad de actualizarse es indispensable asimismo se debe realizar un análisis interno para saber en qué grado se domina a cada una de las habilidades.⁸⁴

Las cuatro habilidades identificadas que deben poseer los gerentes son importantes pero muchos autores coinciden que una habilidad que se distingue entre las otras es la habilidad interpersonal, una encuesta a 191 altos ejecutivos dio a conocer que la razón principal para el fracaso gerencial es la deficiencia en las habilidades interpersonales, también es conocido que la mayor cantidad de gerentes podrían ser despedidos por su falta de

⁸⁴ Cfr. WIKIPEDIA. *Habilidades Gerenciales*.
http://www.babylon.com/definicion/habilidades_gerenciales/Spanish. Sábado 6 de Febrero.

habilidades interpersonales antes que la de los conocimientos técnicos. Las habilidades interpersonales son la suma de factores que contribuyen al liderazgo, comunicación y dirección de todos los individuos, un elemento clave que conforma esta habilidad es la capacidad de escuchar con atención debido a que los mensajes tienen que ser percibidos de forma correcta para interpretarlos y entender al orador, no debemos olvidar el carácter humano por ende también el lenguaje corporal como señas o gestos denuncian si la conversación es entendida o no, si no nos podemos comunicar es imposible que las tareas se efectúen correctamente y que la organización crezca, a través de las habilidades interpersonales también se realiza un proceso muy importante que es la retroalimentación por medio de la misma se corrigen muchas deficiencias laborales o personales, en ocasiones esta retroalimentación es positiva es decir sobre aspectos que mejoraron y en ocasiones es para transmitir malas noticias pero que son necesarias si buscamos un proceso de mejora. La organización es la suma del elemento humano, maquinaria y el entorno, el gerente no puede ni debe realizar todas las actividades por ende la habilidad de delegar es de vital importancia en todos los aspectos, una correcta delegación de funciones garantiza que las actividades se cumplan con éxito, además que une a los trabajadores y les ofrece una identidad conjuntamente con la organización, el manejo de conflictos personales o de la organización también debe ser atendido y previsto por los gerentes, quienes deben poseer la habilidad de negociar con los demás miembros de la organización para que las mejores soluciones sean adoptadas creando una cultura organizacional. Como hemos visto los gerentes fundamentalmente tienen actividades que ejercen o tienen relación

con otras personas por lo que las habilidades interpersonales toman especial importancia en la dirección gerencial de las compañías.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

Edgar H. Schein propone cuatro habilidades indispensables que los mandos gerenciales deben dominar para una correcta dirección de las compañías y son: Habilidades Analíticas, Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales y Habilidades de Motivación y Valores.

4.3.1 ¿Quién es Edgar H. Schein?

Edgar H. Schein es un investigador fuertemente relacionado con los procesos de mejora, cambio y desarrollo de las organizaciones conjuntamente con la dinámica de carrera y consultoría de procesos, profesor de psicología organizacional y de gestión en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) por sus siglas en inglés, se graduó de psicólogo social y su educación incluye: (1947) B.A. de la Universidad de Chicago, (1979) M.A. de la Universidad de Stanford, (1952) Ph. D. de la Universidad de Harvard.

Después de obtener su título en la Universidad de Harvard cumplió con el servicio militar hasta 1956, posteriormente convirtiéndose en el Jefe de la Sección de Psicología Social en el Walter Reed Army Institute of Research en donde realizó su estudio de lavado de cerebro (brainwashing) y junto con sus experiencias vividas con relación a la repatriación de prisioneros de guerra Coreanos escribió el libro “Coercive Persuasion”. Cumplido con su

servicio militar fue invitado por Douglas Mc Gregor para ser profesor del MIT, está claro que aceptó y es ahí en donde adquiere mayores conocimientos de los cambios, mejora y habilidades que deben tener los dirigentes de las organizaciones.⁸⁵

4.3.2 Aportes a lo largo del Tiempo

Es el autor de numerosos artículos de revistas y de catorce libros entre los que podemos mencionar:

- Career Dynamics.
- Process Consultation Revisited.
- Organizational Culture and Leadership.
- The Corporate Survival Guide.
- Career Anchors.

Edgar Schein en su libro Anclas de Carrera (Career Anchors), menciona que aquellas personas que desean convertirse en gerente generales de las empresas o ya son gerentes deben conocer, dominar y poseer las siguientes cuatro habilidades: Habilidades Analíticas, Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales y Habilidades de Motivación y Valores.

Consultor sobresaliente, y debido a sus trabajos tanto en Estados Unidos y en Europa en 1988, fue nombrado “Consultor del año” por: “Consulting Division of the American Psychological Association” y la “American Society for Training and Development”.

⁸⁵ Cfr. AUTORES Y CONSULTORES CLAVES. *Comportamiento y Desarrollo Organizacional Schein, Edgar H.* <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>. Sábado 6 de Febrero

Fotografía de
FRED LUTHANS,
Conversation with Edgar H. Schein



4.3.3 Habilidades Propuestas

HABILIDADES ANALÍTICAS

Los gerentes generales enfrentan ocasiones de completa incertidumbre o de falta de información en sus labores al mando de las empresas, por ende deben ser capaces de analizar, identificar y sobretodo solucionar los problemas aún bajo estas difíciles condiciones, a su vez deben tener la capacidad de discernir la información valiosa, de la información que no es necesaria para la toma de decisiones, también deben poder identificar si se presenta una oportunidad de negocios o una amenaza para la organización, para lo cual se requiere que el personal humano, tecnológico, financiero, etc. trabajen en equipo y en sincronía buscando obtener los mejores resultados.

HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES

Los gerentes generales necesitan y deben tener las competencias para: supervisar, liderar, influenciar y controlar a todos los miembros de una organización, es decir, desde los niveles inferiores hasta los supervisores dependiendo de la estructura de la organización. Se debe tener claro que la información así como el proceso de decisión e implementación de la

decisión se pueden enriquecer al escuchar propuestas y hacer participes a trabajadores de todos los niveles de la empresa. Se debe considerar que mientras las organizaciones crecen también crece el número de sus trabajadores y debido al fenómeno de la globalización, las culturas y costumbres pueden ser diferentes entre los miembros que conforman el equipo de trabajo, es necesario que los niveles gerenciales creen las condiciones adecuadas para la comunicación y el diálogo de toda la empresa independientemente si la cultura es la misma o no, también se debe crear un sistema de carrera para elegir de forma adecuada a las personas que van a ocupar puestos de supervisión o puestos que necesitan ciertas habilidades para efectuarlos, debido a que un empleado puede ser bueno en un puesto inferior que requiere ciertas competencias pero fallar en puesto de supervisor debido a sus anclas de carrera.

HABILIDADES EMOCIONALES

A los gerentes generales les corresponde tomar decisiones a diario, que involucran el éxito o fracaso de una organización, que a su vez representan el trabajo de muchas personas, convirtiendo para los mandos gerenciales indispensable la habilidad de no paralizarse o debilitarse por crisis personales o problemas difíciles de resolver, se tiene que tener la suficiente responsabilidad para: tomar decisiones complicadas que impliquen sentimiento encontrados y para mantenerse en la posición adoptada aún cuando se encuentre exhausto, a su vez deben aprender a controlar sus emociones para encontrar soluciones adecuadas, evitando mostrar dudas o nerviosismo sobre las disposiciones y decretos impartidos.

HABILIDADES DE MOTIVACION Y VALORES

Se debe aprender de las lecciones que tenemos durante nuestra carrera definiendo las cosas que nos gustan de las que no y aprender de las experiencias que la organización considera importantes.

La motivación en el personal de trabajo es muy importante porque dependiendo de la misma se realizará el grado de esfuerzo para cumplir con los objetivos planteados por las organizaciones, también los valores son fundamentales en el trabajo así como en nuestra vida diaria los cuales nos distinguen y ayudan en la relación con otras personas.⁸⁶

4.4 DEFINICIÓN DE SUB-HABILIDADES

4.4.1 Sub- habilidades en la Habilidad de Motivación y Valores

➤ Orientación al logro

Es una capacidad que consiste en preocuparse por trabajar bien o conseguir un estándar de excelencia. Este estándar puede consistir en cuestiones como una actuación personal pasada, una medida objetiva, la actuación de otros profesionales o un reto que se pone uno mismo para conseguir algo que no se ha hecho anteriormente.⁸⁷

La orientación al logro también se la puede definir como un esfuerzo en la consecución de los objetivos planteados, buscando alcanzar niveles de eficacia y eficiencia adecuados así como estándares propuestos o en

⁸⁶ Cfr. EDGAR H. SCHEIN. *Career Anchors*. Third Edition. Pfeiffer.2006. Pág. 11 – 14

⁸⁷ GOOGLE DOCS. *Las Competencias y su desarrollo*.

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xMhEn2qX56gJ:www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf+Orientaci%C3%B3n+al+logro+sub+habilidad&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsJfRBAlSkdyA3ioFAdp2OQ-

[J_pEVDdWOWPy8xWeMDV5i070fsRUbEKgDIxJlgO0WIHFuBhpAI2h7XcXUF6pDMQhnenT3KJddNPbp0SfFCkFcd_o1lRgEGBjZl2Ceg2vy34nSmSv&sig=AHIEtbRU_lfycSFtnDKIiEH91YFa6ykuPA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:J_pEVDdWOWPy8xWeMDV5i070fsRUbEKgDIxJlgO0WIHFuBhpAI2h7XcXUF6pDMQhnenT3KJddNPbp0SfFCkFcd_o1lRgEGBjZl2Ceg2vy34nSmSv&sig=AHIEtbRU_lfycSFtnDKIiEH91YFa6ykuPA) Sábado 27 de Noviembre

su debido caso superar dichos estándares, enfocándose a obtener excelencia en el desempeño de las tareas. Existen ciertas conductas que manifiestan la presencia de ésta sub-habilidad como son: creación de medidas de excelencia propias, asunción de riesgos para cumplir con las metas propuestas, análisis de costo – beneficio, realizar cambios para mejorar los resultados obtenidos, proponer objetivos difíciles pero a su vez realistas y que sean posibles de cumplir.⁸⁸

➤ Orientación a la supervisión y el control

Es la habilidad para administrar, dirigir, solucionar problemas y verificar resultados de individuos o grupos de individuos con el fin de cumplir los objetivos y metas que se plantean en la organización. La supervisión normalmente tiene dos roles: el primero es ser una especie de juez, debido a que se debe observar como cumplen los trabajadores sus funciones diarias, las actitudes de los mismos, las mejoras alcanzadas y los resultados que se obtienen dentro de periodos de tiempos propuestos, el segundo rol es el de ser solucionador de problemas y tomar decisiones, donde el mando gerencial averigua que salió bien y que salió mal con el fin de encontrar soluciones a los diferentes problemas que se pueden presentar y tomar decisiones en búsqueda de una mejora continua en la organización.

El control no solo se lo debe llevar a cabo cuando se finaliza una tarea es recomendable llevar controles durante las diferentes etapas de un proyecto con el fin de lograr los resultados esperados, además es

⁸⁸ Cfr. *Excelencia orientada al logro*. http://190.2.38.164:8080/claves/diccionari/competencias_es.htm
Sábado 27 de Noviembre

necesario inculcar conciencia en los colaboradores y compañeros de la organización para que sean ellos mismos los controladores de su gestión.⁸⁹

Funciones de los supervisores:

Proyectar: Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo.

Dirigir: Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

Desarrollar: Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se lograra un trabajo de alta calidad y productividad.

Controlar: Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados.⁹⁰

➤ Compromiso con la Organización

El compromiso con la organización se lo puede entender como los vínculos que unen a una empresa con los trabajadores que la conforman, en la búsqueda de un beneficio mutuo, principalmente aceptando los objetivos y los valores de la empresa, manteniendo una predisposición a aportar con esfuerzo a favor de la organización y un deseo de permanecer en la misma, es necesario hacer mención que los

⁸⁹ Cfr. ARMANDO AMUNDARAIN. *La supervisión y la organización*.

<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml> Sábado 26 de Noviembre

⁹⁰ *Ibíd*em

trabajadores con estas actitudes también cuidan sus intereses personales.

La vinculación puede ser de tres maneras:

Compromiso Afectivo: Es una relación emocional entre el trabajador y la organización logrado por la satisfacción personal del empleado y el cumplimiento de expectativas de la organización

Compromiso de Continuación: Es el deseo de permanecer en la empresa en la que labora, debido al tiempo y esfuerzo que se ha invertido en la misma.

Compromiso Normativos: Es la responsabilidad moral del trabajador de dar reciprocidad a la empresa por los beneficios que ha obtenido.⁹¹

➤ **Liderazgo**

Liderazgo es la capacidad de una persona para guiar, influenciar y dirigir a individuos, grupos de individuos y organizaciones para que se esfuercen de forma voluntaria al cumplimiento de un fin positivo, en la actualidad el liderazgo se fundamenta en todas las acciones que se preocupan realmente por los trabajadores y/o equipos de trabajo y juega un papel predominante para la supervivencia de cualquier tipo de organización.⁹²

⁹¹ Cfr. Google DOCS. *Compromiso Organizacional*.

<http://web.usal.es/~ggdocal/WebPersonalCompromisoOrg.htm> Sábado 27 de Noviembre

⁹² Cfr. PORTAL DE RELACIONES PÚBLICAS. *Liderazgo*. <http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

Sábado 27 de Noviembre

➤ Orientación al Éxito

La orientación al éxito se la puede definir como la tendencia a lograr un desempeño personal excelente, independencia, satisfacción en nuestras vidas y asegurar un crecimiento laboral, normalmente se basa en cualidades como ser una persona: trabajadora, competente, que cuenta con objetivos realizables y que siempre se encuentra enfocada en superarse.⁹³

➤ Asunción de Riesgos

Riesgo definición.- Es la probabilidad que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad. "Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo". Para otros autores, como los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la organización empresarial. El riesgo en sí mismo no es malo; lo que sí es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido.⁹⁴

La asunción de riesgos es el proceso continuo de responsabilizarse por optar entre dos, tres o más opciones que poseen cierto grado de incertidumbre o riesgo de las cuales se puede obtener tanto la rentabilidad que se espera como un pérdida para la organización,

⁹³ Cfr. LAPP GROUP. *Orientación al Éxito*.

http://www.lappkabel.es/fileadmin/redaktion/LappEspania/LappImage_ES.pdf Sábado 27 de Noviembre.

⁹⁴ FELIX CAMPOVERDE. *Administración de los riesgos empresariales*.

<http://www.monografias.com/trabajos52/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales2.shtml> Sábado 27 de Noviembre.

se basa en: conocimientos, evaluación y manejo de costo - beneficio, conllevando a tomar mejores decisiones corporativas, la asunción de riesgos suele ser una característica de tipo personal en los mandos gerenciales, es decir, algunas personas tiene mayor tolerancia al riesgo, es necesario hacer mención que en muchos de los casos se cumple la premisa que a mayor riesgo se obtiene mayor rentabilidad pero debe ser bien administrado por parte de cada organización dependiendo de la situación en la que se encuentre.

➤ Responsabilidad

La responsabilidad es la obligación moral que las personas tenemos para reconocer las decisiones que tomamos, a su vez aceptar las consecuencia que conllevan todas nuestras acciones y cumplir con los compromisos previamente planteados, convirtiéndose en el pilar fundamental en todas las organizaciones, pero la responsabilidad no solo se debe dar del empleado hacia la empresa con el cumplimiento de objetivos y tareas, sino que también debe ser de la empresa hacia el empleado, otorgándole todos los beneficios de ley que se deben aportar, a su vez debe haber responsabilidad de la empresa hacia el medio ambiente, debido a que no solo se debe buscar una rentabilidad sino que también hay que evaluar los posibles impactos a nuestro planeta en el que vivimos todos.⁹⁵

⁹⁵ Cfr. *La Responsabilidad*. <http://www.ideasrapidas.org/responsabilidad.htm> Sábado 27 de Noviembre

➤ Orientación al crecimiento personal

Es la disposición para conseguir la realización personal, esta realización puede ser en el campo laboral o en la vida privada de cada individuo, el crecimiento personal se da con las experiencias que se obtienen en el día a día, cumpliendo las metas propuestas en los plazos planteados, aprendiendo de los errores y mejorando todo nuestro accionar para brindar mayores beneficios a la compañía u obtener una satisfacción personal, que en muchos casos suele ser muchos más gratificante que una remuneración económica.

➤ Pensamiento Estratégico

Es un punto de vista y la utilización de los recursos para conseguir lo que las personas o las organizaciones quieren, fundamentalmente parte de responder cuatro interrogantes que son:

- a) ¿Dónde estaba ayer?
- b) ¿Dónde estoy hoy?
- c) ¿Dónde quiero estar mañana?
- d) ¿Cómo haré para conseguirlo?

En el pensamiento tradicional se comienza desde el presente hacia las acciones que podemos hacer para obtener o llegar a un fin en el futuro, por su parte el pensamiento estratégico inicia de un futuro deseado

y retrocede hacia lo que se debe hacer para lograr que este futuro deseado se produzca.⁹⁶

➤ Autoconfianza

La autoconfianza permite a las personas ser capaces de realizar lo que se propongan. Una persona segura de sí misma puede realizar todo aquello que se proponga, porque sabe que tiene las destrezas y las habilidades para hacerlo, al mismo tiempo también reconoce sus debilidades pero no por ello se deja rendir ante cualquier situación. La autoconfianza es el convencimiento que tiene una persona de realizar con éxito alguna tarea, misión o trabajo; posee la capacidad de tomar la mejor decisión y puede vencer sin problema determinada situación, porque tiene seguridad en sí mismo que le permite hacer cosas aún difíciles de lograr.⁹⁷

La autoconfianza también se la puede definir como la capacidad que posee cada persona para reconocer tanto sus habilidades y destrezas como sus debilidades en los niveles laborales, niveles personales, etc. y con ello lograr lo que se propone actuando en base a estos recursos.

4.4.2 Sub- habilidades en la Habilidad Analítica

➤ Aprendizaje Continuo

El aprendizaje continuo no es asistir a un curso tras otro para obtener conocimiento durante el tiempo que dure este curso y luego dejar de aprender, totalmente lo contrario el aprendizaje continuo es desarrollar

⁹⁶ Cfr. HORACIO KRELL. *El pensamiento estratégico*.

<http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=348&t=el-pensamiento-estrat%C3%89gico.htm>

Sábado 27 de Noviembre.

⁹⁷ ANGIE LOPEZ. *Autoconfianza es herramienta para obtener grandes logros*.

<http://resonoco.nireblog.com/post/2008/02/16/autoconfianza-es-herramienta-para-obtener-grandes-logros>

Sábado 27 de Noviembre.

habilidades tanto en la reflexión como en la investigación poniendo especial énfasis en la retroalimentación de las acciones y decisiones que hemos realizado, en resumen se trata de aprender a aprender. Existen ciertos requisitos para conseguir un aprendizaje continuo como son: reflexionar sobre las experiencias que se han tenido, reconocer las prioridades y valores personales, mantenerse abierto a la retroalimentación, tomarse el tiempo para investigar y sobretodo tener coraje y humildad para el cambio.⁹⁸

➤ Evaluación de Alternativas

Cuando se tienen dos o más opciones para decidir es primordial la evaluación individual de cada alternativa, esto significa verificar el costo – beneficio que individualmente cada alternativa traería si se la eligiera. Se debe tomar en cuenta: estudios de factibilidad, antecedentes de los proyectos, análisis de los factores económicos, características fundamentales de las alternativas (tamaño, localización, tecnología), factores cuantitativos (medición en términos numéricos), factores cualitativos (cualidades necesarias), organización e integración, análisis financiero y sobretodo como la alternativa cumpliría los estándares que se desea alcanzar o lograr con la implementación de la misma, en

⁹⁸ Cfr. FREE MANAGEMENT LIBRARY. *Aprendizaje Continuo*.
http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://managementhelp.org/trng_dev/design/cont_lrn.htm Sábado 27 de Noviembre.

muchas ocasiones escoger la alternativa correcta es la diferencia entre la prosperidad o una pérdida cuantiosa en la empresa.⁹⁹

➤ Configuración y abstracción de situaciones

En algunas ocasiones los diferentes mandos gerenciales enfrentan situaciones en donde se encuentran en total incertidumbre o la información con la que cuentan no es suficiente, por ende es necesario poseer la habilidad de configurar y abstraer toda la información más relevante que se pueda obtener con el fin de tener una mejor herramienta en el momento de tomar decisiones y que las mismas tengan el menor riesgo para la organización y cumplan con los parámetros que se desea llegar.

➤ Visión Prospectiva

La visión prospectiva es mantener siempre una actitud, mentalidad y una proyección positiva hacia las diferentes situaciones laborales o personales que se enfrenten independientemente del grado de dificultad de la misma, con esto se busca ser mejores día a día aplicando conocimientos adquiridos, utilizando nuevas metodologías y aprendiendo de experiencias pasadas con el único fin de llegar a la excelencia en todos los campos.

⁹⁹ Cfr. GOOGLE DOCS. *Evaluación de alternativas*.

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjgJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAVI.1.pdf+Evaluaci%C3%B3n+de+alternativas&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgAy7i4SP3MQv5e1kCvn26yJSuFLi_iIIS8n50xn1j42gK0h0UGzEk-wm5kwSxE2As7tHoTFenudaMRJtxKZ55ixxixGGahTikNZxhLewscwaktpf5GYxFFKcU4Idzow3UtMR&sig=AHIEtbTXvcPLwAgF6Z92fnZPVw0RCX3Gkg Sábado 27 de Noviembre.

➤ Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso a través del cual los gerentes, jefes y supervisores escogen entre dos o más alternativas planteadas, algunas decisiones tienden a ser más gravitantes que otras pero todas son importantes de una u otra forma, en la mayoría de los casos los mandos gerenciales consideran a la toma de decisiones como su mayor responsabilidad en las organizaciones y como el motor que hace que la misma funcione y que se dirija a la consecución de los objetivos planteados, muchos aseguran que es el principal trabajo de los administradores porque constantemente tienen que decir ¿Qué hacer?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Cómo se lo hará?, ¿En donde se lo hará? y ¿Cuándo se lo hará?. Dentro de las organizaciones la toma de decisiones tiene su pilar en las cuatro funciones que deben realizar los mandos gerenciales es decir: planeación, organización, dirección y control.

Proceso racional de toma de decisiones

- 1.- Determinar la necesidad de una decisión. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- 2.- Identificar los criterios de decisión. Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.
- 3.- Asignar peso a los criterios. Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.
- 4.- Desarrollar todas las alternativas. Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión

tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5.- Evaluar las alternativas. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6.- Seleccionar la mejor alternativa. Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.¹⁰⁰

➤ Capacidad para obtener información relevante

En la actualidad se dice que se ha llegado a la época en donde la información es lo más importante, dentro de las empresas la información juega un papel predominante en el desempeño de todas las operaciones y funciones, los altos directivos así como los mandos medios gerenciales tienen que poseer la capacidad para obtener información relevante e importante tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias dependiendo de la situación, si se posee mayor información se tendrá mayores herramientas para la toma de decisiones, en este punto es aplicable las técnicas de recolección de la información tradicionales pero también es importante nuevos mecanismos para llegar a tener mayor conocimientos sobre temas específicos.

¹⁰⁰ MARY EMILY. *Toma de decisiones*. <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml>

➤ Creatividad e ingenio

La creatividad es la facultad de crear o la capacidad de creación.

Consiste en encontrar métodos u objetos, para realizar tareas de maneras nuevas o distintas, con la intención de satisfacer un propósito. La creatividad permite cumplir los deseos de forma más rápida, fácil, eficiente o económica.

La generación de nuevas ideas y conceptos también se conoce como inventiva, pensamiento original, pensamiento divergente o imaginación constructiva. Se trata de conceptos que suponen el acto de inventar cualquier cosa nueva, la capacidad de encontrar soluciones originales y la voluntad de modificar el mundo.¹⁰¹

Del latín ingenium, el ingenio es la facultad de una persona para inventar con prontitud o solucionar algo con facilidad. El concepto está asociado a la intuición, la creatividad, la maña y el talento.

El ingenio también aparece vinculado con la chispa para captar y mostrar el lado gracioso de las cosas.¹⁰²

➤ Autoevaluación

La autoevaluación es una de las herramientas más prácticas y de mejores resultados con la que cuentas los diferentes niveles gerenciales, a través de la misma se puede reconocer el cumplimiento, avance o desviación en la consecución de metas y objetivos laborales, la autoevaluación es muy necesaria para corregir procedimientos o técnicas que no han dado los resultados esperados, es necesario mencionar que la autoevaluación no solo se debe dar al final de una tarea, sino mientras se realiza la misma para asegurar mejores resultados y lograr conocimientos nuevos, exponiendo el grado de eficiencia y eficacia que se ha logrado obtener.¹⁰³

¹⁰¹ DEFINICIÓN. DE. *Definición de creatividad*. <http://definicion.de/creatividad/> Sábado 27 de Noviembre

¹⁰² DEFINICIÓN. DE. *Definición de ingenio*. <http://definicion.de/ingenio/> Sábado 27 de Noviembre

¹⁰³ Cfr. DEFINICIÓN. ORG. *Definición de autoevaluación*. <http://www.definicion.org/autoevaluacion> Sábado 27 de Noviembre

➤ Capacidad de Decisión

La capacidad de decisión se la puede definir como tener la voluntad y el carácter para decidir, comúnmente se asocia con asumir un riesgo inherente que conlleva cada decisión.¹⁰⁴

➤ Identificación de problemas

Los supervisores, jefes y gerentes deben estar en la capacidad de identificar problemas que tiene o puede tener una organización, con el afán de solucionarlos y que no causen grandes daños a la empresa, existen varios pasos para la identificación de problemas entre los que se destacan: definir el problema, se debe saber a ciencia cierta cuál es el problema e identificar posibles soluciones, hay que recordar que para todo problema existe una solución y sobretodo utilizar los conocimientos y experiencia aprendidas para conocer si algo no está saliendo como debería para tratarlo a tiempo.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Cfr. GOOGLE. DOCS. *La capacidad de decisión.*

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:BFs_1_qm0qkJ:socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/211_la_capacidad_de_decision.pdf+Capacidad+de+decisi%C3%B3n&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESjOlnl dR6jP5FicRN3zC1tP11st5enlOf3ZhXMLQpQbKuLAUv82BVTdXsFqMuszM3bCeDfTeveeAtNwsUw8_1fZX5Grqbbp76yRL0PUxkbBwQAX8WNsMo_G5szyJNyD_hQnj7cB&sig=AHIEtbQkko1jou67oZ1WrNsF-4cXeevFkw Sábado 27 de Noviembre.

¹⁰⁵ Cfr. GOOGLE. DOCS. *Identificación del problema.*

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yQbEMw0d90UJ:sectec.ilce.edu.mx/sectec40/lecturas/identificaciondelproblema.doc+Identificaci%C3%B3n+de+problemas+definicion&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec> Sábado 27 de Noviembre.

4.4.3 Sub- habilidades en la Habilidad Interpersonal

➤ Trabajo en equipo

Es el trabajo que se efectúa por parte de dos o más individuos asignados de acuerdo a sus habilidades o competencias específicas, que se encuentran comprometidos con un propósito y buscan una misma meta, compartiendo la responsabilidad del éxito o el fracaso del proyecto. Es fundamental que exista: voluntad, responsabilidad y cooperación entre todos los miembros del grupo, este equipo de trabajo debe estar bajo la conducción de un coordinado (líder).

Existen varias ventajas del trabajo en equipo como por ejemplo: todos los miembros se enfocan en el cumplimiento de una meta, los equipos de trabajo, al estar conformado por diferentes personas, tienen en cuenta diferentes puntos de vista y se presentan mayores conocimientos, se aprende a escuchar y a respetar a los demás individuos, entre otras ventajas.

Las desventajas del trabajo en equipo es que básicamente en ciertas ocasiones los equipos de trabajo fallan debido en muchos casos a que no se estableció claramente la meta u objetivo, el liderazgo no fue el adecuado o se encuentra el problema de la individualidad, es decir, pensar solo en uno mismo y no en el bien del equipo.

Los requisitos para el trabajo en equipo son:

Buenas Comunicaciones Interpersonales.- El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Equipo concentrado en la tarea.- Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la organización del equipo.- Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Establecer la situación, tema o problema a trabajar.- Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por alcanzar el objetivo.- Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

Crear un clima democrático.- Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

Ejercitar el consenso en la toma de decisiones.- En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.- El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.¹⁰⁶

¹⁰⁶ VICTOR ESPINOSA. *Trabajo de Alumnos*. <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

➤ Comunicación Efectiva

La Comunicación es el medio o canal para entendernos con las demás personas, y la comunicación efectiva es el medio para generar confianza, bienestar y efectividad en las relaciones con otros individuos, para mantener una comunicación efectiva se debe cumplir con ciertos requisitos entre ellos se destacan: ser claro y preciso en lo que se expresa o se desea dar a conocer, aprender a escuchar de forma activa, es decir, prestar atención al tema y entender el punto de vista de la persona que habla. La comunicación debe darse en todos los niveles de la empresa para mantener una adecuada relación laboral y poder llegar a los objetivos propuestos o solucionar rápidamente problemas que se presenten.¹⁰⁷

➤ Selección efectiva de colaboradores

La selección de colaboradores consiste en encontrar al personal de trabajo idóneo para cada uno de los cargos que son parte en una organización, siendo esencial contar con talento humano de calidad, con esto se busca mejores resultados organizacionales y menores costos tanto en tiempo como en dinero. La tarea de seleccionar de forma efectiva los colaboradores es responsabilidad de la administración de recursos humanos pero siempre es necesario que el gerente o jefe dependiendo del caso se interese en la persona que podría pasar a

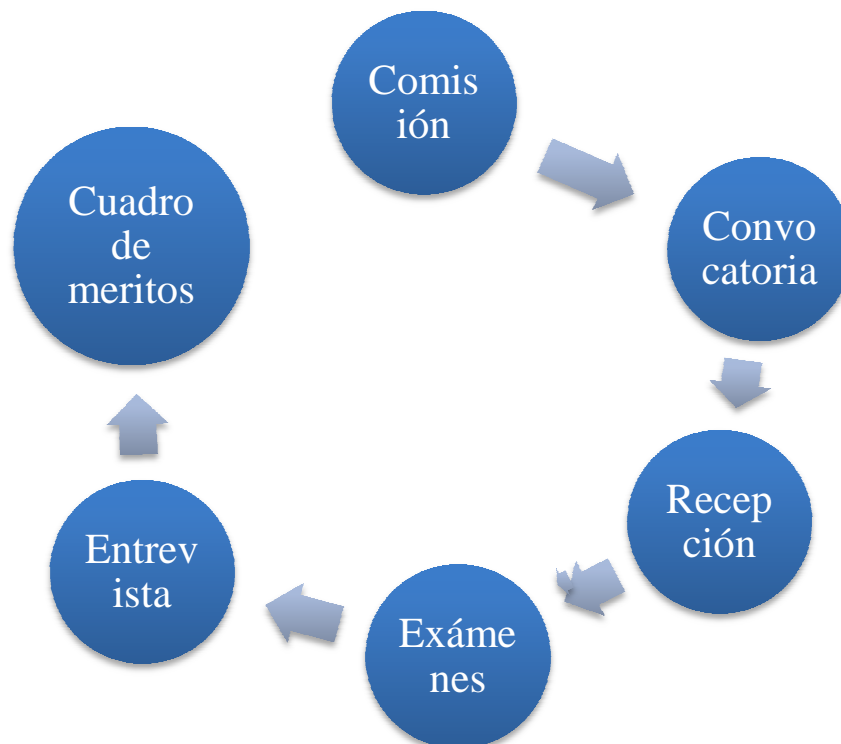
¹⁰⁷ Cfr. Catherine A. Barsallo. *Claves para una comunicación efectiva*.

<http://www.monografias.com/trabajos70/comunicacion-efectiva/comunicacion-efectiva2.shtml> Sábado 27 de Noviembre.

conformar parte de la organización, para una selección efectiva se debe tener claro las necesidades del puesto y tomar en cuenta los diferentes perfiles profesionales de las personas que aplican para el cargo, así como la voluntad y las ganas de contribuir con la compañía.

Existen diferentes procesos de selección del personal uno de ellos consiste en:

1. Necesidad de Requerimiento de Personal
2. Conformación de la Comisión de Concurso
3. Publicación y Convocatoria del Concurso
4. Recepción de Solicitudes y Expedientes
5. Evaluación y Calificación de Expedientes.
6. Administración de Pruebas de Selección
7. Entrevista Personal
8. Investigación de Antecedentes
9. Elaboración y Publicación del Cuadro de Méritos del Concurso ¹⁰⁸



¹⁰⁸ WIKILEARNING. *La selección de colaboradores.*

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-la_seleccion_de_colaboradores_i/15947-29 Sábado 27 de Noviembre.

➤ Desarrollo de Personas

El desarrollo personal es perfeccionar y optimizar todas las capacidades, habilidades y destrezas individuales con las que contamos, para ser mejores seres humanos, comprendiendo nuestro errores y aciertos del pasados, manteniendo sobresalientes relaciones con nuestro prójimo y tomando mejores decisiones, en el ámbito laboral es conseguir el cargo, puesto o negocio deseado y principalmente trabajar en lo que nos guste a cada uno con ahínco y dedicación.¹⁰⁹

➤ Influencia e Impacto con colaboradores

En todas las organizaciones se vuelve fundamental mantener una relación adecuada con colaboradores en todos los diferentes niveles que la estructura organizacional presenta, tanto con; trabajadores operativos, supervisores, mandos medios y la alta gerencia como con proveedores y consumidores, generando una marca reconocida y sobretodo un empresa con mira al crecimiento sostenido, se debe influenciar a los trabajadores para que se sientan parte de la empresa y mejoren sus estándares, también es importante conseguir acuerdos externos que beneficien a la organización en el tiempo y en su imagen.

¹⁰⁹ Cfr. FRANCISCO VARGAS. *Desarrollo personal*. <http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml> Sábado 27 de Noviembre.

➤ Diagnóstico de equipo

Los equipos de trabajo se conforman para combinar el conocimiento, la experiencia y las habilidades de cada miembro de manera de ampliar el pensamiento estratégico, enriquecer la creatividad y los recursos, y desarrollar acciones más eficaces. Sin embargo, por más auspiciosa y esmerada que haya sido su conformación, aunque se cuente con individualidades poderosas y se hayan diseñado estrategias especiales, los equipos pueden fallar en su desempeño, y fracasar en su cometido.¹¹⁰

Analizar y realizar un buen diagnóstico de equipo es de vital importancia para que el equipo de trabajo funcione correctamente, para esto es necesario contar con la participación activa de cada miembro que lo conforma. Un diagnóstico de equipo adecuado se lo debe realizar mientras el grupo de individuos se encuentra desarrollando la tarea encomendada, buscando corregir falencias en su desempeño a través del establecimiento de indicadores, logrando resultados más eficientes y efectivos.

➤ Confianza con colaboradores

En todas las empresas tanto grandes como pequeñas es imprescindible mantener una correcta estructura organizacional, para esto es necesario contar con la confianza de los colaboradores en cada uno de los niveles de la compañía y se lo puede lograr a través de una correcta comunicación interna. Estudios revelan que si los colaboradores perciben que se les comunica mayor cantidad y calidad de información

¹¹⁰ LA OPINIÓN. *Diagnóstico de equipos: Hasta las mejores “selecciones” pueden fallar.*

<http://www.laopinion.com.ar/la-columna/3871-diagnostico-de-equipos-hasta-la-mejores-selecciones-pueden-fallar.html> Sábado 27 de Noviembre

valiosa, a su vez de canales para ser escuchados, medios para participar de forma activa y oportunidades de crecimiento no solo se fortalece el sentimiento de confianza, sino que también se consigue mayor compromiso hacia la consecución de objetivos y la proyección de una buena imagen empresarial.¹¹¹

➤ Sentido de efectividad

Es la relación objetivos/resultados bajo condiciones reales:

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Objetivos}}{\text{Resultados}}$$

Estos resultados son los que se obtienen bajo condiciones reales. El concepto de efectividad abordado con este tipo de enfoque económico quiere decir que el propósito se ha logrado bajo las condiciones reales del lugar donde se llevó a cabo. Dicho de otra manera, cuando se llevan a la práctica acciones para lograr el propósito que previamente se alcanzó bajo condiciones ideales y éste se consigue bajo las condiciones reales existentes, los recursos puestos en función para ese fin fueron efectivos.¹¹²

➤ Confianza con compañeros

La confianza es mantener una credibilidad y fe con nuestros compañeros, cumpliendo los acuerdos o compromisos que contraemos.

Los seres humanos convivimos en un mundo de relaciones sociales, estas relaciones muchas veces influyen en el desenvolvimiento individual de las personas, la confianza es uno de los pilares

¹¹¹ Cfr. HSMGLOBAL.COM. *La confianza como catalizador de la comunicación interna*. <http://mx.hsmglobal.com/notas/59120-la-confianza-como-catalizador-la-comunicacion-interna>

Sábado 27 de Noviembre.

¹¹² ALEJANDRO SUAREZ. *Efectividad*. http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26_1_00/spu07100.htm Sábado 27 de Noviembre

fundamentales que llevan a un adecuado ambiente de trabajo y a generar progresos en los equipos de trabajo o en las organizaciones, la cuáles básicamente están conformadas por un grupo de individuos, este valor debe ser cultivado día a día.¹¹³

➤ Facilitador

En el ámbito laboral el facilitador se lo puede definir como la persona que orienta o dirigen en una actividad, siendo directamente responsable de ayudar a que se culmine adecuadamente el proceso, ser facilitador no es igual a ser líder, un facilitador realiza su principal enfoque a estimular a las personas o grupos de personas a encontrar sus propias soluciones a los problemas que enfrentan, en síntesis hace posible que algo suceda.¹¹⁴

4.4.4 Sub- habilidades en la Habilidad Emocional

➤ Adaptación al cambio

En el entorno económico actual se denota que el mundo está en constante evolución, siendo necesario contar con las herramientas adecuadas para que las organizaciones sean capaces de adaptarse a nuevas oportunidades o amenazas que el mercado presente, la flexibilidad organizacional es una ventaja competitiva de vital

¹¹³ Cfr. MIGUEL ROJAS/ SANDRA MARIN. *Aproximaciones a la medición de confianza*.

<http://redalyc.uaemex.mx> Sábado 27 de Noviembre.

¹¹⁴ Cfr. DEFINICION.DE. *Definición de Facilitador*. <http://definicion.de/facilitador/> Sábado 27 de Noviembre.

importancia que puede ser la diferencia entre perdurar en el tiempo o lamentablemente cerrar las actividades.

Ante los cambios que pueden surgir, los mejores profesionales se distinguen por tener una gran adaptación al cambio. Los cambios de conducta son muchas veces, difíciles de realizar para la persona. Un cambio de lugar de trabajo, una rotación de equipo, modificaciones de espacio, o nuevos desafíos, son situaciones que en muchas oportunidades afectan de manera importante la motivación del profesional y su desempeño dentro de la empresa.

Para lograr un compromiso y cambios armónicos es necesario que la compañía tenga canales efectivos de comunicación con la estructura de profesionales que componen los grupos de trabajo. Una comunicación eficiente evita malos entendidos, desmotivaciones y errores por mal desempeño. Muchas veces el éxito de estrategias y negocios dependen del buen desarrollo de esta cualidad.¹¹⁵

➤ Adaptabilidad

La adaptabilidad es la cualidad de cambiar dejando de realizar cosas de una manera para realizarlas de otra, es decir, dejar de hacer actividades o procesos de la forma en que estamos acostumbrados para hacerlos de una forma distinta, la adaptabilidad debe ser una cualidad presente desde los mandos gerenciales hasta los trabajadores operativos.

La principal amenaza que se presenta en PYMES es que muchas veces las personas se resisten al cambio haciendo que sea más difícil para la organización implementar innovaciones o reestructuraciones en ámbitos de: cargos, tareas o acciones tecnológicas,

¹¹⁵ CREACION EMPRESA.ES. *Adaptación al cambio*. <http://www.creacionempresa.es/adaptacion-al-cambio/> Sábado 27 de Noviembre

por ende es necesario inculcar los beneficios de la adaptabilidad en las jerarquías organizacionales.¹¹⁶

➤ **Responsabilidad Social**

La responsabilidad social es asumir las consecuencias por los impactos causados al medio ambiente, derechos humanos, leyes, entre otros ámbitos, pero la responsabilidad social no es solo de las organizaciones sino que también es individual, nosotros podemos contribuir a la mejora del ambiente por ejemplo: a través de no votar basura o usar medios de transporte no contaminantes, es decir, es una decisión propia de mantener bien al mundo en el que vivimos y respetando el espacio y derechos de nuestro prójimo, con respecto a las empresas, las mismas deben no solo pensar en las utilidades y su producción sino también en el daño que pueden efectuar a personas, animales o al ambiente si es que no cuentan procesos correctos de producción o medios efectivos de canalización de desechos, por ende la responsabilidad social es un compromiso de todos para mejorar el bienestar de la sociedad.¹¹⁷

¹¹⁶ Cfr. PAULINA MALDONADO. *Adaptabilidad*. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fleximpresapaulina.htm> Sábado 27 de Noviembre

¹¹⁷ Cfr. PENSARDENUEVO.ORG. *Responsabilidad Social*. <http://pensardenuovo.org/responsabilidad-social-en-red/> Sábado 27 de Noviembre

➤ Capacidad para despedir personas

Las organizaciones siempre buscan contar con personal calificado, que cumpla los estándares planteados y las políticas presentes, lastimosamente en ocasiones se hace indispensable prescindir de ciertos trabajadores que por cualquiera que sea la situación no cumplen o han dejado de cumplir tanto objetivos como metas, convirtiéndose en una carga para la organización, es ahí donde los mandos gerenciales deben poder tomar la decisión de despedir a un trabajador, pero es preponderante hacer hincapié que antes de realizar el despido de uno de los miembros de la empresa, los niveles gerenciales o el personal a cargo tienen que agotar todos los medios posibles para hacer que el empleado continúe en su cargo como son: capacitación, motivación, liderazgo, comunicación, entre otros. Para un despido debe existir una justificación adecuada y debe ser realizada respetando la libertad del trabajador y los beneficios que la ley le otorga, a su vez es importante comunicar las causas de la separación del empleado para que no se creen resentimientos futuros.¹¹⁸

➤ Resiliencia

La resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra de la corriente y superarlas. E. Chávez y E. Yturralde (2006)¹¹⁹

¹¹⁸ REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS. *¿Se puede despedir bien?* <http://www.ee-iese.com/91/afondo5.php> Sábado 27 de Noviembre.

¹¹⁹ WIKIPEDIA. *Resiliencia*. [http://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia_\(psicolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia_(psicolog%C3%ADa)) Sábado 27 de Noviembre

La resiliencia es una respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección, entendiendo por estos no la valencia contraria a los factores de riesgo, sino aquella dinámica que permite al individuo salir fortalecido de la adversidad, en cada situación específica y respetando las características personales. Infante (1997)¹²⁰

Capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas e inclusive, ser transformados por ellas. Grotberg (1995)¹²¹

➤ Tolerancia al riesgo

Es la habilidad por parte de los supervisores, jefes y gerentes para mantenerse tranquilos y aceptar un específico nivel de incertidumbre con respecto a negocios, inversiones, decisiones entre otros que se presentan en su gestión. La tolerancia al riesgo es un factor individual que está relacionado con la personalidad de los diferentes niveles gerenciales, es por esta razón que ciertas personas poseen mayor grado de tolerancia al riesgo que otras, lo importante es llevar a cabo un análisis indicado del riesgo inherente en los negocios y tomar en cuenta todas las variables de las decisiones que se toman.¹²²

➤ Seguridad

Es el grado de convicción que tenemos en nuestras habilidades innatas y aprendidas, además de la autoconfianza que presentamos en las tareas que realizamos o planeamos realizar, conjuntamente con el conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades.

¹²⁰ Ibídem. Pág. 209

¹²¹ Ibídem. Pág. 209

¹²² Cfr. AHORRANDO.ORG. *Tolerancia al riesgo*.

<http://www.ahorrando.org/Templates/ah/Content.aspx?id=1638> Sábado 27 de noviembre

Sobretudo debemos poder aceptar nuestros errores, corregirlos y aprender de ellos en busca de mejorar día a día.

➤ **Humildad y Sencillez**

Los valores son parte esencial en la vida y en el comportamiento de todas las personas, muchas veces los conocimientos o títulos no son significativos sino se cuenta con valores morales que nos hagan ser buenas personas. La humildad y sencillez son virtudes similares, se refieren a ser individuos que se aceptan tal y como son, sin pretender ser mejores que los demás, ni presumiendo sobre sus logros o sobre las pertenencias material con las que cuentan. La humildad y sencillez es reconocer que las cosas son eso solo cosas y que la verdadera felicidad se encuentra en el corazón de cada uno y en aceptar lo que tenemos, para algunos autores estas habilidades tienen relación con la religión.¹²³

➤ **Sociabilidad**

La sociabilidad es el valor que nos impulsa a buscar y cultivar las relaciones con las personas compaginando los mutuos intereses e ideas para encaminarlos hacia un fin común, independientemente de las circunstancias personales que a cada uno rodean.

La sociabilidad es un canal de comunicación que puede sentar las bases para tener nuevos amigos, elegir a la persona adecuada para formar una nueva familia o comenzar una nueva empresa, en base al intercambio de gustos, aficiones e intereses que se comparten y dan como resultado una relación más trascendente.

¹²³ Cfr. VALORES. *Sencillez*. http://www.salonhogar.net/diversos_temas/sencillez.htm Sábado 27 de Noviembre y Cfr. *Humildad* <http://www.corazones.org/diccionario/humildad.htm> Sábado 27 de noviembre

Existen comportamientos que mejoran la sociabilidad:

- * Evitar dejarnos llevar por la primera impresión que nos provoca el encuentro con las personas, pues de forma casi automática abrimos o cerramos nuestra comunicación por una simple apreciación.
- * Aceptar verdaderamente la forma de ser de los demás.
- * Cuidar que nuestro lenguaje sea sencillo y natural.
- * Procurar ser respetuoso en todo momento.
- * Ser discretos y no tratar de conocer los pormenores e intimidades de las personas, sobre todo cuando no existe un mínimo de relación o confianza.
- * Reconocer que todo tiene su momento y lugar. ¹²⁴

➤ Empatía

La empatía es la capacidad de comunicarnos eficientemente con otras personas en diferentes situaciones, comprendiendo sus emociones y las razones por las cuales actúan de determinada manera, es decir, ponerse en los zapatos de los demás manteniendo una posición sin juicios apresurados y entablando una relación cordial y adecuada. ¹²⁵

¹²⁴ VALORES. *Sociabilidad*. http://www.proyectosalohogar.com/Diversos_Temas/sociabilidad.htm

Sábado 27 de Noviembre

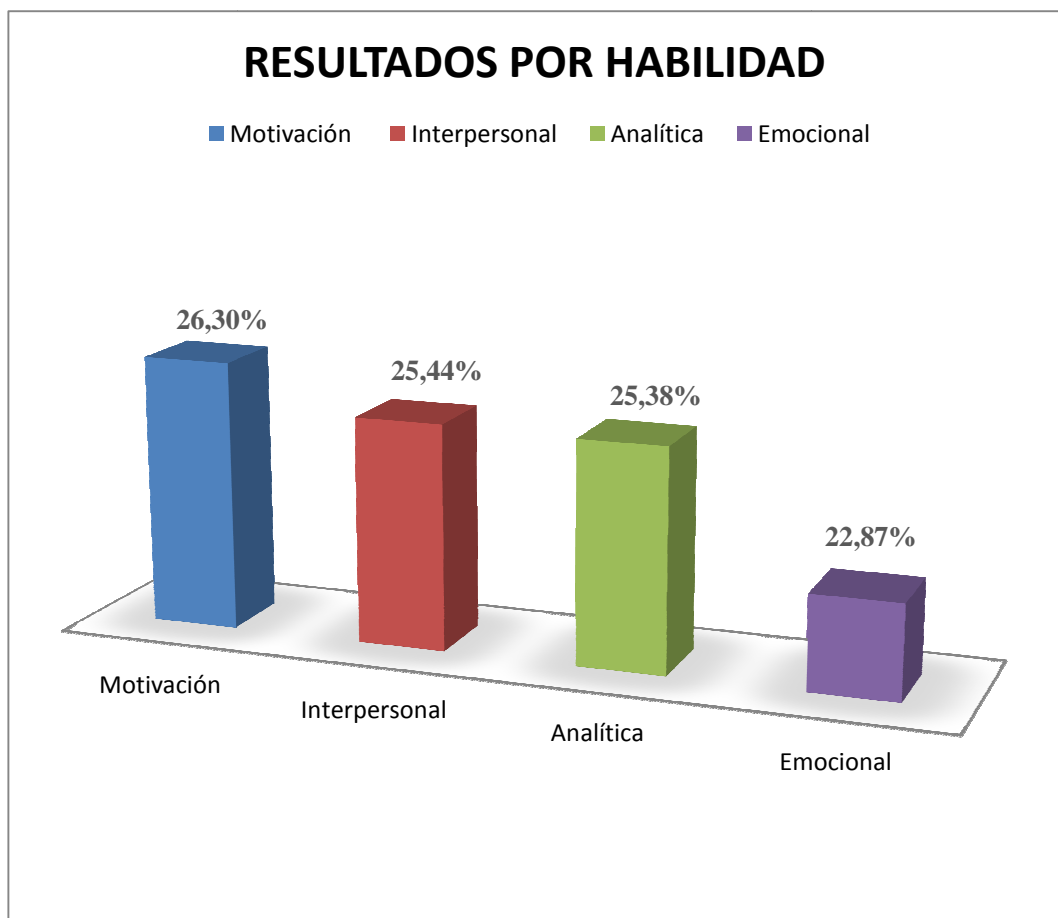
¹²⁵ Cfr. PSICOPEDAGOGÍA. *Definición de empatía*. <http://www.psicopedagogia.com/definicion/empatia>

Sábado 27 de Noviembre

**5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR:
“FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES”
Y SUBSECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO
PIELES – PARTE A Y PARTE B” EN LAS PYMES DE QUITO**

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Gráfico N° 9



En este gráfico se presenta los resultados globales de las habilidades: Motivación y Valores, Interpersonales, Analíticas y Emocionales detectadas en el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”.

El presente proyecto determinó que de las cuatro habilidades promulgadas por Edgar Schein la: “Habilidad de Motivación y Valores” con el 26.30% es la habilidad predominante en el sector, siendo de mayor grado de dominio tanto en los mandos medios como por parte de los altos directivos, seguida por la “Habilidad Interpersonal” que se encontró presente en el 25.44% de los niveles gerenciales encuestados, por su parte la “Habilidad Analítica” ocupó el tercer lugar con el 25.38%, a su vez se encontró que la “Habilidad Emocional” con un 22.87% es la que menos dominio poseen los niveles gerenciales en las PYMES de la ciudad de Quito.

Los resultados obtenidos demuestran que los diferentes niveles gerenciales mantienen mayores competencias en la Habilidad de Motivación y Valores que corresponde al aprendizaje de experiencias, motivación de los trabajadores, ética y valores personales, mientras que la Habilidad Emocional es la que se encuentra menos presente tanto en los gerentes como en los jefes encuestados, señalando deficiencias al momento de manejar correctamente los sentimientos o cuando es necesario enfrentar crisis personales, tensiones y conflictos tanto en el trabajo como en la vida personal.

5.1.1 Motivación y Valores

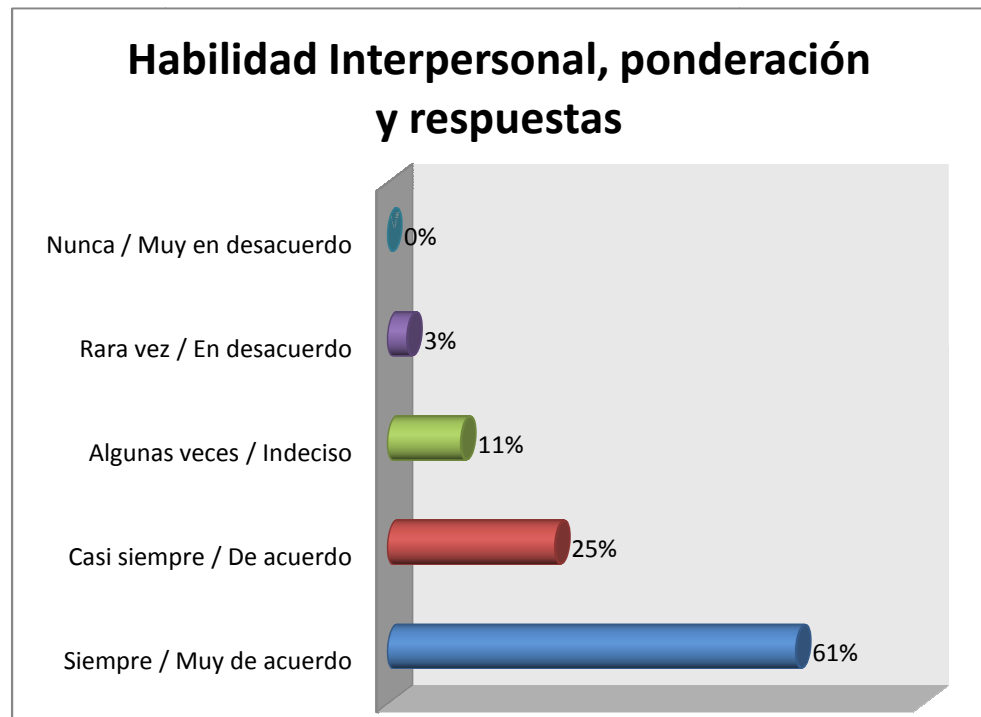
Gráfico N° 10



La Habilidad Motivación y Valores es la competencia que se encontró presente de forma global en mayor porcentaje en los altos directivos y mandos medios de las PYMES de la ciudad de Quito, indicando un mayor dominio y manejo de la misma en el sector estudiado. Relacionándola con las encuestas efectuadas, se encontró que la respuesta: “Siempre/Muy de Acuerdo” que cuenta con ponderación “5” obtuvo un 69%, mientras la respuesta “Casi siempre/De acuerdo” que cuenta con una ponderación de “4” obtuvo 22%, la respuesta “Algunas veces/Indeciso” con ponderación “3” contó con el 6%, el resto de respuestas tuvieron porcentajes relativamente bajos, todo esto conlleva a que la “Motivación y Valores” se convierta en la habilidad predominante.

5.1.2 Habilidades Interpersonales

Gráfico N° 11



Con el uso de la Escala de Likert las respuestas encontradas fueron: “Siempre/ Muy de acuerdo” con ponderación “5” contó con el 61%, por su parte la respuesta: “Casi siempre/ De acuerdo” con ponderación “4” obtuvo 25%, mientras que “Algunas veces/ Indeciso” con ponderación “3” alcanzó 11%, “Rara vez/ En desacuerdo” con ponderación “2” obtuvo 3%, estos resultados expusieron que la Habilidad Interpersonal en forma global es la segunda competencia con mayor presencia y manejo dentro de las personas encuestadas que ocupan y desempeñan cargos en los diferentes niveles gerenciales de las PYMES del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”

5.1.3 Habilidades Analíticas

Gráfico N° 12



El dominio y manejo de las Habilidades Analíticas por parte de los altos directivos y mandos medios de las organizaciones obtuvieron el tercer lugar entre las cuatro habilidades propuestas, solo logrando superar a las Habilidades Emocionales, en la respuesta: “Siempre/Muy de acuerdo” con ponderación “5” alcanzó el 55%, “Casi siempre/ De acuerdo” con ponderación “4” obtuvo 33%, mientras que “Algunas veces/ Indeciso” con ponderación “3” obtuvo 10%, a su vez se alcanzó un 1% tanto en la respuesta “Rara vez/ En desacuerdo” con ponderación “2” y la respuesta “Nunca/ Muy en desacuerdo” con ponderación “1”, siendo necesario mejorar estas competencias.

5.1.4 Habilidades Emocionales

Gráfico N° 13

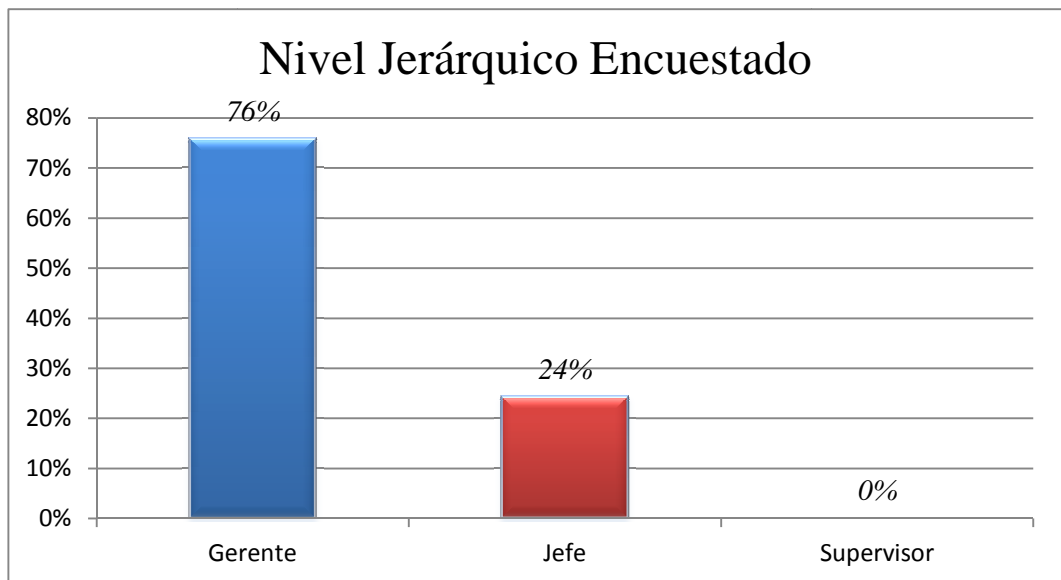


Con relación al dominio de la Habilidad Emocional se obtuvieron un 44% de respuestas “Siempre/ Muy de acuerdo” con ponderación “5”, un 27% respondió “Casi Siempre/De acuerdo” que posee ponderación “4”, también se encontró que un alto porcentaje de mandos medios y altos directivos se hallaban indecisos con relación a las preguntas planteadas en la encuesta, la respuesta “Rara vez/ En desacuerdo” con ponderación “2” obtuvo un 8%, mientras que “Nunca/ Muy en desacuerdo” con ponderación “1” alcanzó 4%, exponiendo que la Habilidad Emocional es la competencia menos común y que se encuentra presente en menor cantidad en los mandos gerenciales, por ende es necesario poner énfasis para mejorar esta habilidad.

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES” Y SUBSECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES – PARTE A Y PARTE B” CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.

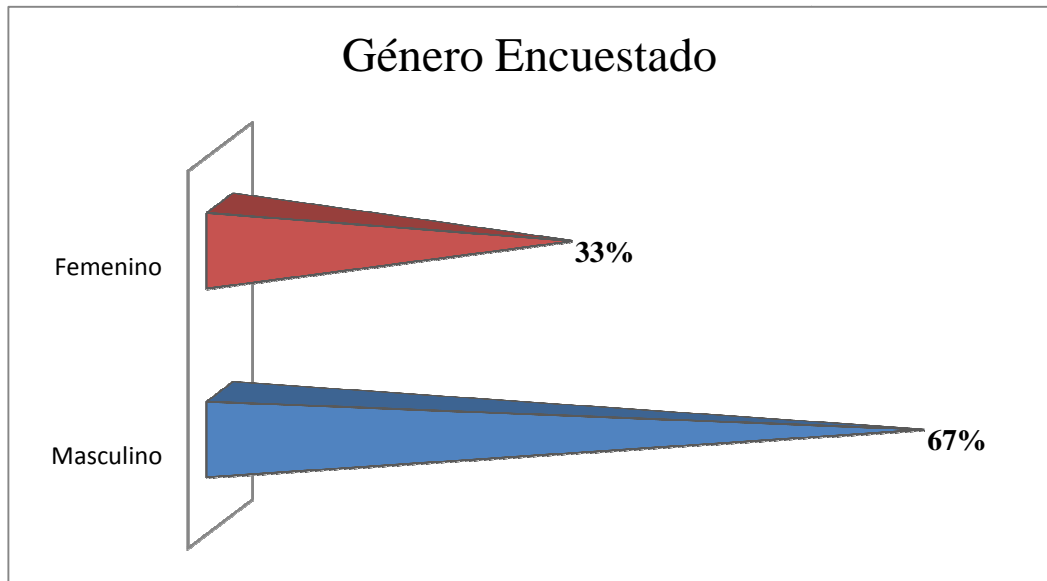
Primero se detallan gráficamente los resultados obtenidos de las encuestas impartidas a los mandos medios y altos directivos en las diferentes organizaciones:

Gráfico N° 14



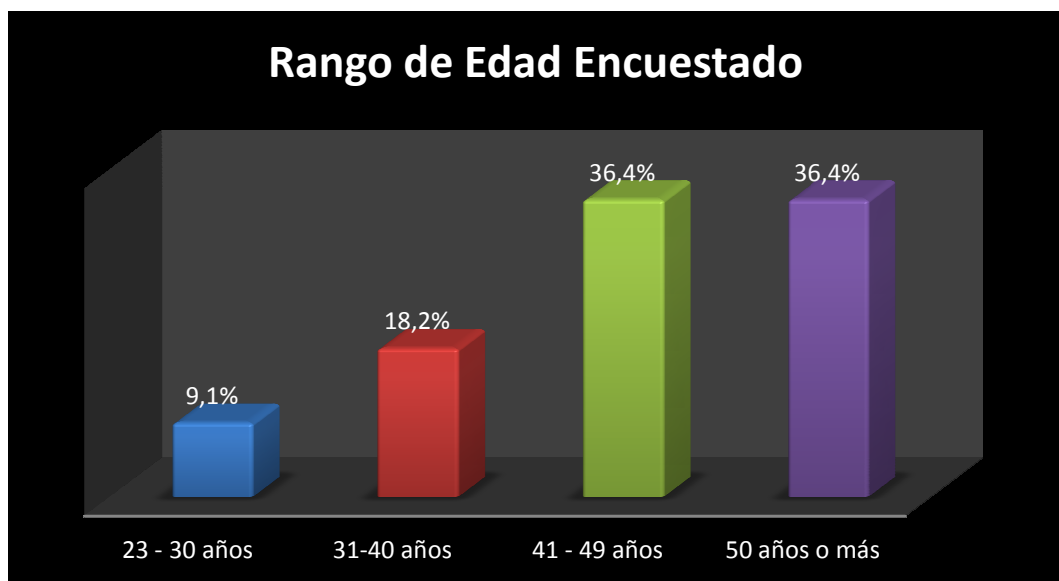
El 76% de las encuestas efectuadas, en la muestra de veinte y dos PYMES en la ciudad de Quito, se lo realizó a los gerentes y/o dueños de las empresas que también son conocidos como altos directivos, a su vez el 24% de las encuestas fueron llenadas por gerentes de nivel medio o también llamados jefes, lastimosamente y debido a las cargas laborales que los supervisores efectúan diariamente no se pudo realizar encuestas en este nivel jerárquico.

Gráfico N° 15



El género de los diferentes niveles gerenciales que contribuyeron respondiendo las encuestas, correspondió el 67% a gerentes y jefes de género masculino y el restante 33% concierne a altos directivos y niveles medios del género femenino.

Gráfico N° 16



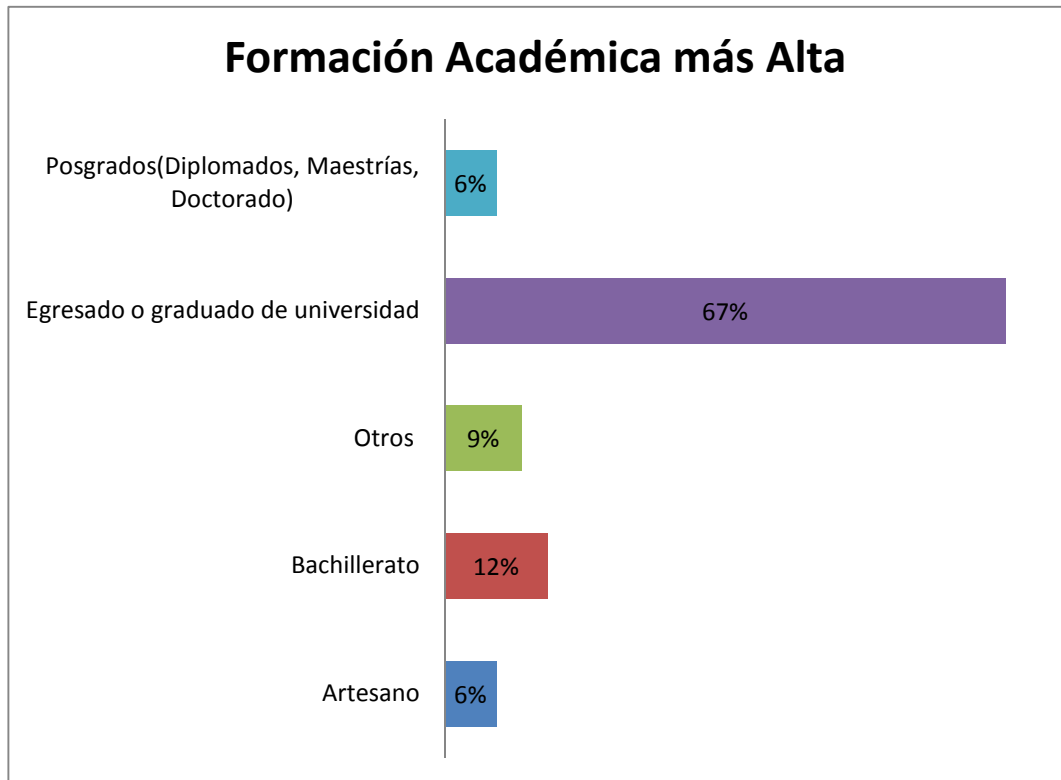
La edad de los diferentes niveles gerenciales fue agrupada en 4 rangos específicos que son: 1) 23- 30 años, 2) 31- 40 años), 3) 41-49 años y 4) 50 años o más, de los cuales el 9.1% de altos directivos y niveles medios encuestados se encuentran en edad entre 23 a 30 años, el 18.2% se localizan en el segundo rango, mientras que el 36.4% de los niveles gerenciales que llenaron la encuesta están en edad entre los 41 a 49 años, finalmente el porcentaje restante de gerentes y jefes que contribuyeron en el proyecto poseen de 50 años en adelante.

Gráfico N° 17



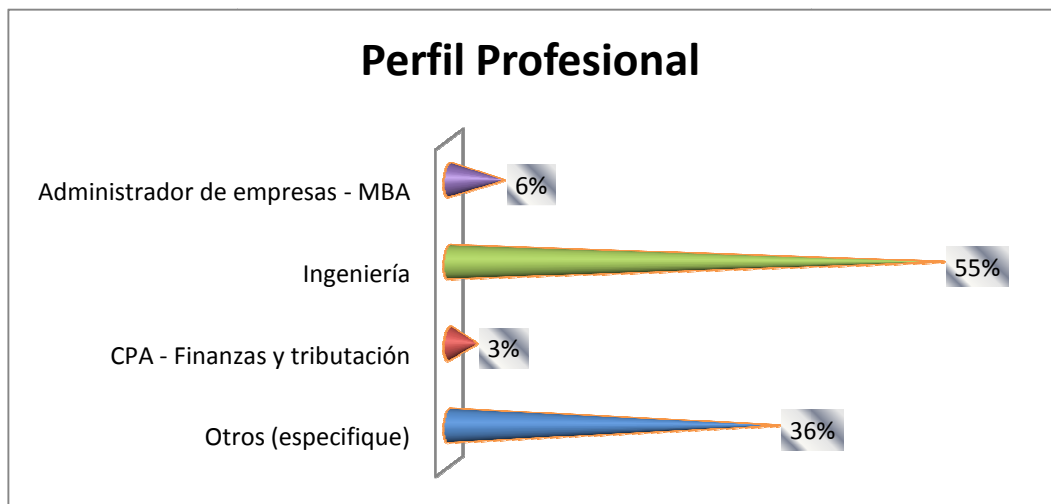
Los altos directivos y niveles medios encuestados con más de 8 años de experiencia en el cargo gerencial corresponden al 79%, seguidos de gerentes y jefes que cuentan con experiencia en el cargo de entre 4 a 7 años que representan el 12%, finalmente el 9% de los encuestados son personas que desempeña labores gerenciales con experiencia de hasta 3 años en el puesto.

Gráfico N° 18



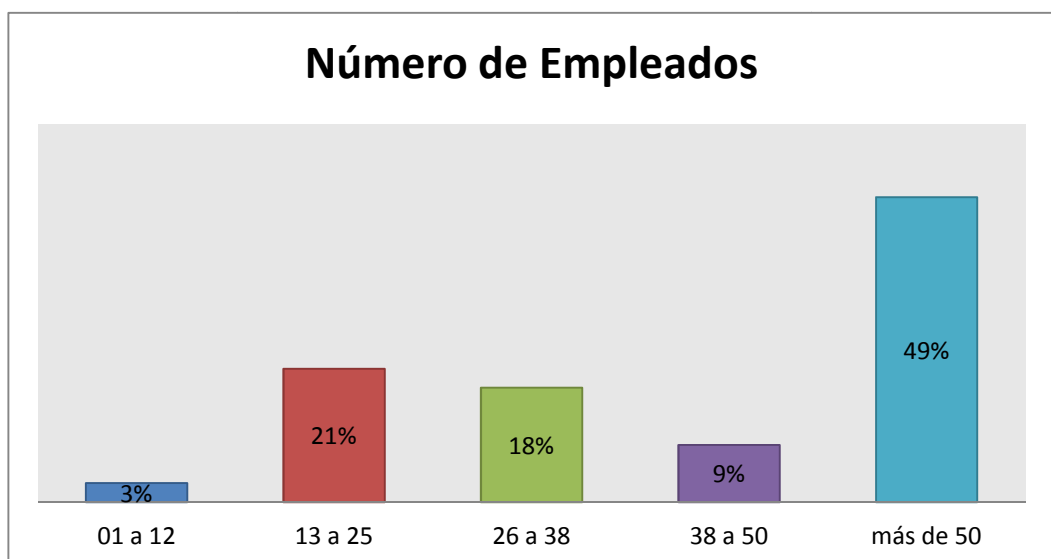
Los resultados obtenidos de las encuestas muestran que los cargos gerenciales son desempeñados en un mayor porcentaje con el 67% por gerentes y jefes que han egresado de la universidad o son graduados de la misma, el 12% de los encuestados manifestaron tener una formación académica con base en el bachillerato, mientras que el 9% aprobaron algunos niveles en la universidad, a su vez los artesanos ocupan el 6% al igual que los altos directivos y niveles medios con formación en posgrados que incluyen: diplomados, maestrías y doctorados.

Gráfico N° 19



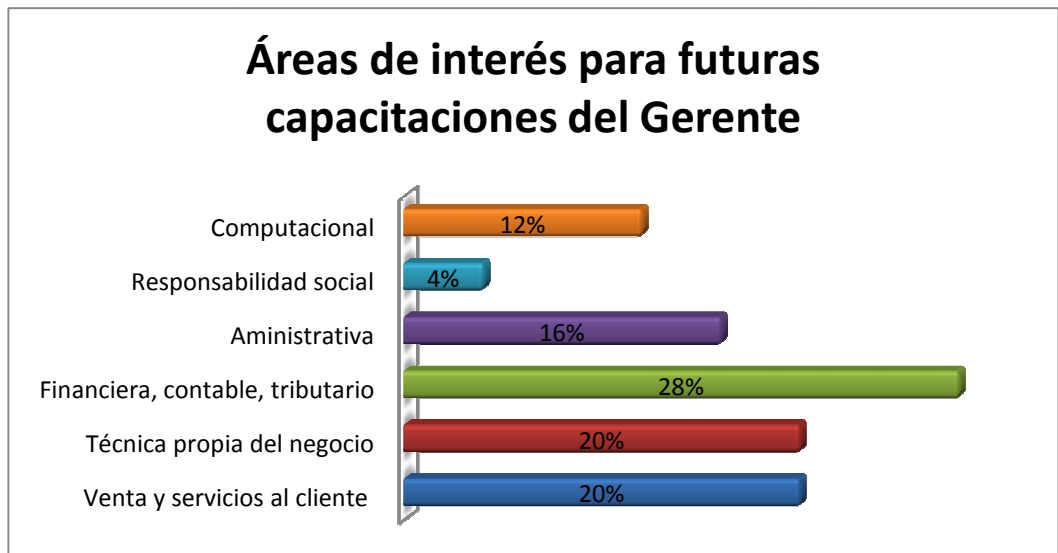
El 55% de las personas encuestadas que ocupan cargos en los diferentes niveles gerenciales tiene un perfil profesional con base en la ingeniería, apenas el 6% tienen una orientación al MBA- Administrador de empresas y aún un porcentaje menor son CPA que incluye a finanzas y tributación, mientras que por su parte el 36% se definió en el rango de otros que incluye formación en licenciatura, aprobación de niveles de universidad y cursos realizados en áreas específicas entre otras capacitaciones.

Gráfico N° 20



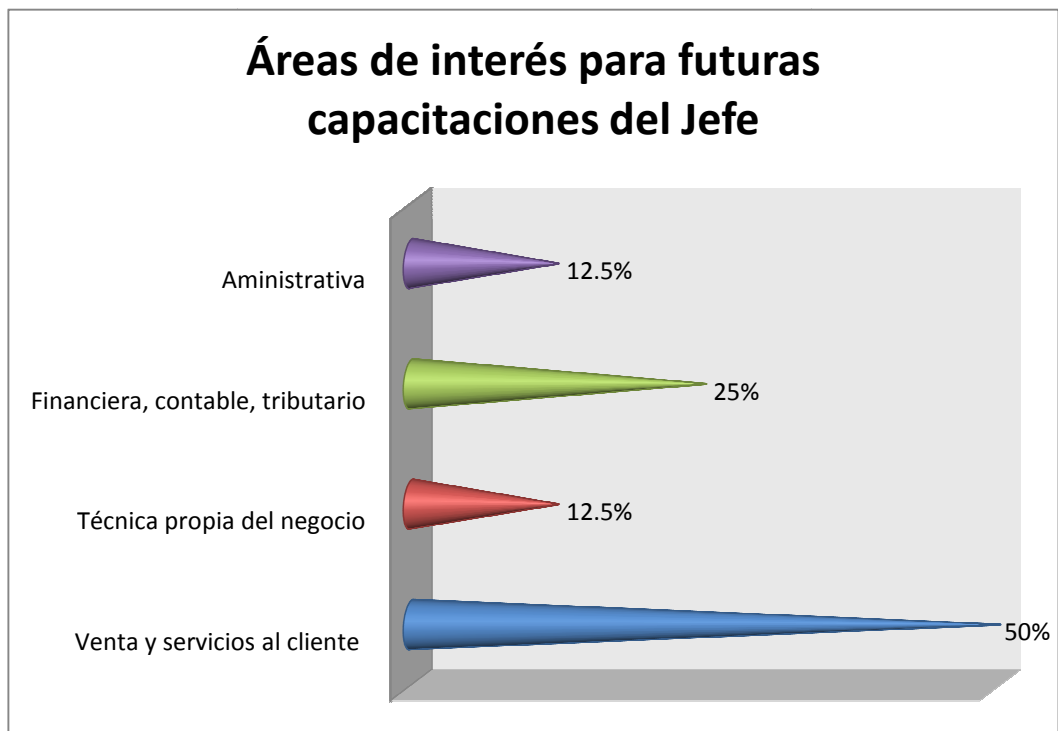
De las 22 empresas que conforman la muestra representativa del subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, el 49% cuentan con más de 50 trabajadores en nómina, el 21% de estas empresas se desempeñan con 13 a 25 personas que laboran bajo su mando, el 18% cuenta con 26 a 38 trabajadores, mientras el 9% realiza sus operaciones con 38 a 50 empleados, finalmente apenas el 3% de las compañías cuenta con hasta 12 personas a su cargo.

Gráfico N° 21



Los altos directivos de las PYMES encuestadas en un 28% se encuentran atraídos a realizar capacitaciones futuras en las áreas: financiera, contable y tributaria, los gerentes en un 20% buscan instruirse en ventas y servicio al cliente, igual porcentaje buscan mejorar en técnicas propias de sus negocios, el 16% denotó querer mejorar en el área administrativa y apenas el 4% de los gerentes que respondieron la encuesta se ven interesados en mejorar y aprender sobre responsabilidad social en las compañías.

Gráfico N° 22



La mitad de los jefes encuestados concordó en la necesidad de tener mayor capacitación en ventas y servicio al cliente, el 25% se encuentra interesado en mejorar sus habilidades y conocimientos para el futuro en las áreas: financiera, contable y tributaria, mientras que el 12.5% desea obtener mayor conocimientos en el área administrativa e igual porcentaje de jefes se ve atraído a capacitarse en técnicas propias de los diferentes negocios.

Para realizar una mejor comprensión de las 4 Habilidades promulgadas por Edgar Schein: Habilidades Interpersonales, Habilidades de Motivación y Valores, Habilidades Analíticas y Habilidades Emocionales se efectuará una confrontación de dichas habilidades con las variables presentes en la encuesta realizada.

❖ VARIABLE: NIVEL JERARQUICO

Gráfico N° 23

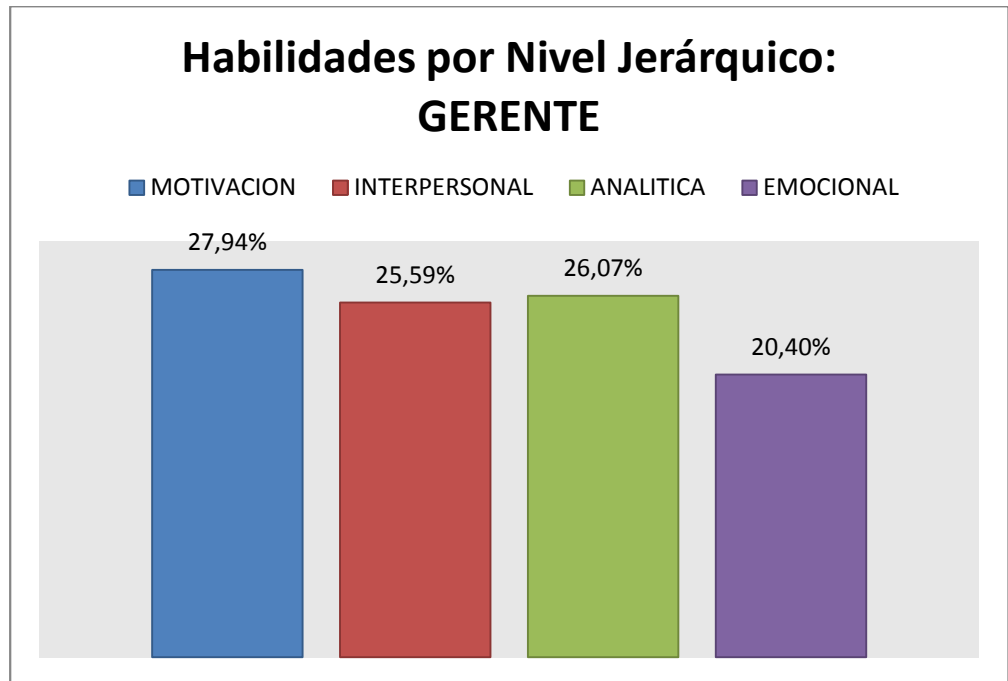


Gráfico N° 24

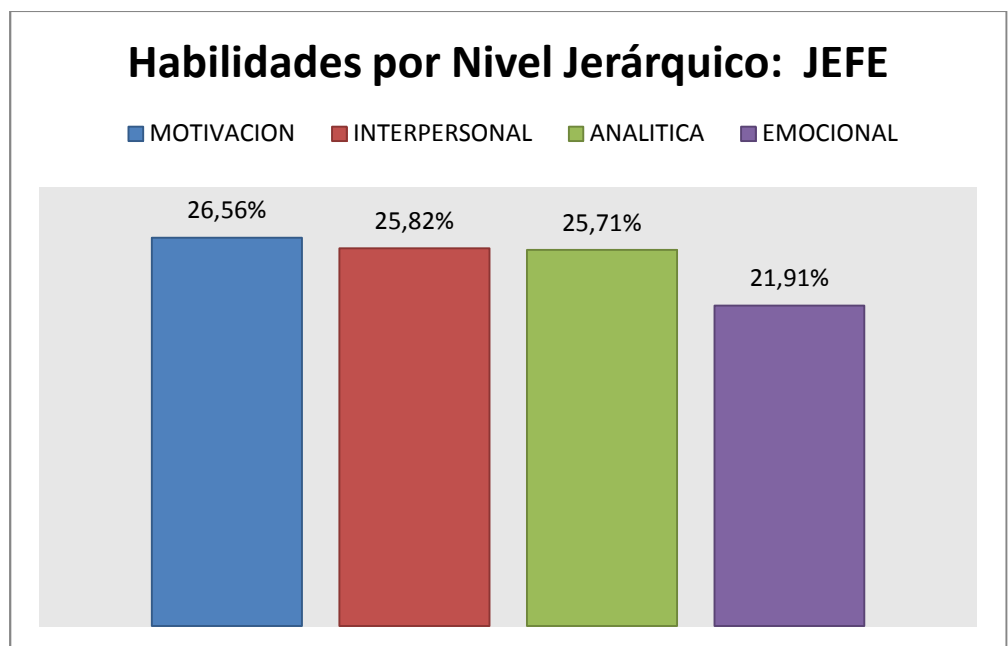
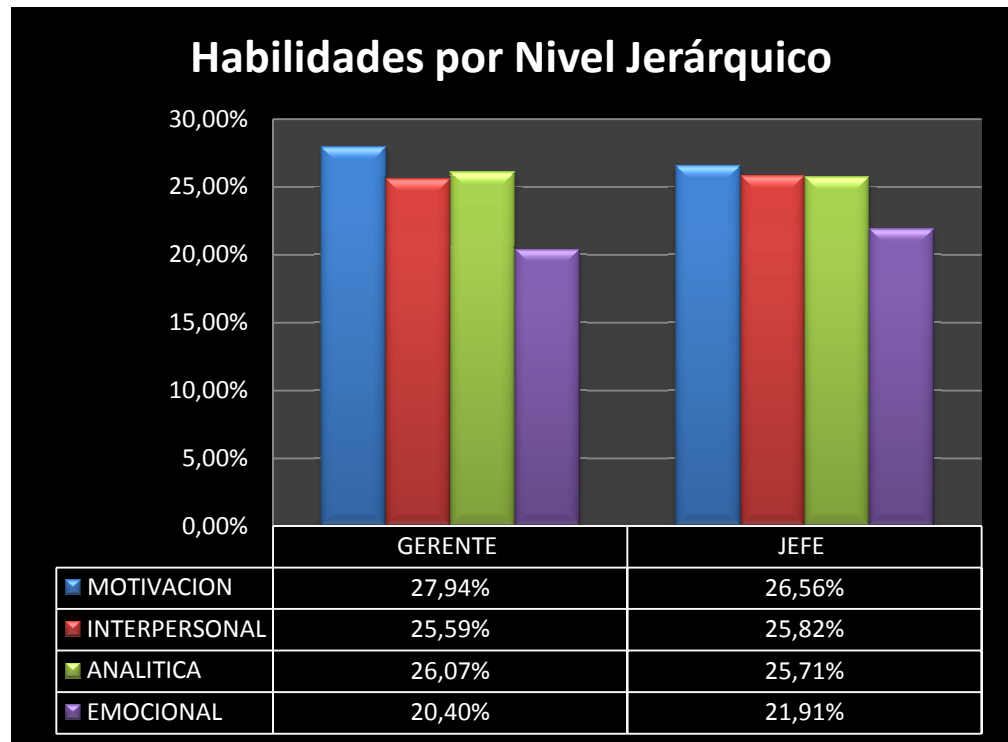


Gráfico N° 25



Con relación al análisis de los gerentes encuestados, los resultados claramente mostraron que la competencia predominante es la Habilidad de Motivación y Valores con el 27.94%, seguida por la Habilidad Analítica, y la Habilidad Interpersonal, finalmente se encuentra con un menor grado de dominio por parte de los gerentes la Habilidad Emocional que apenas obtuvo 20.40%

El análisis de los jefes encuestados demostró que la competencia predominante también es la Habilidad de Motivación y Valores, el segundo lugar lo ocupó la Habilidad Interpersonal seguida de la Habilidad Analítica, mientras que la Habilidad Emocional es la menos presente en este sector estudiado, lo que revela que dependiendo del nivel gerencial ciertas habilidades son más dominantes y necesarias que otras para el correcto desempeño del cargo.

❖ VARIABLE: GENERO

Gráfico N° 26

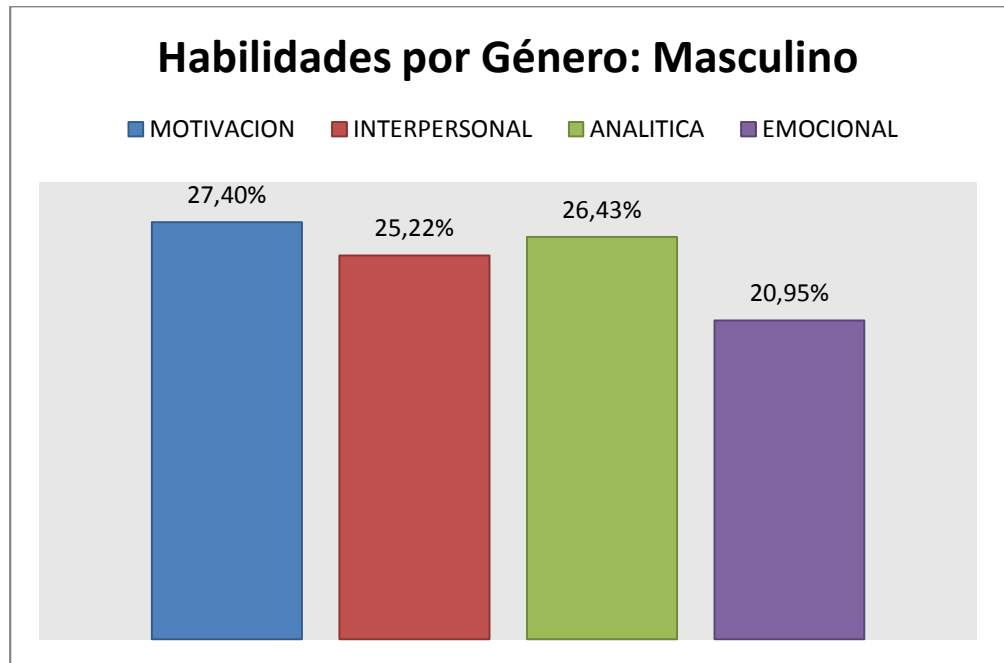


Gráfico N° 27

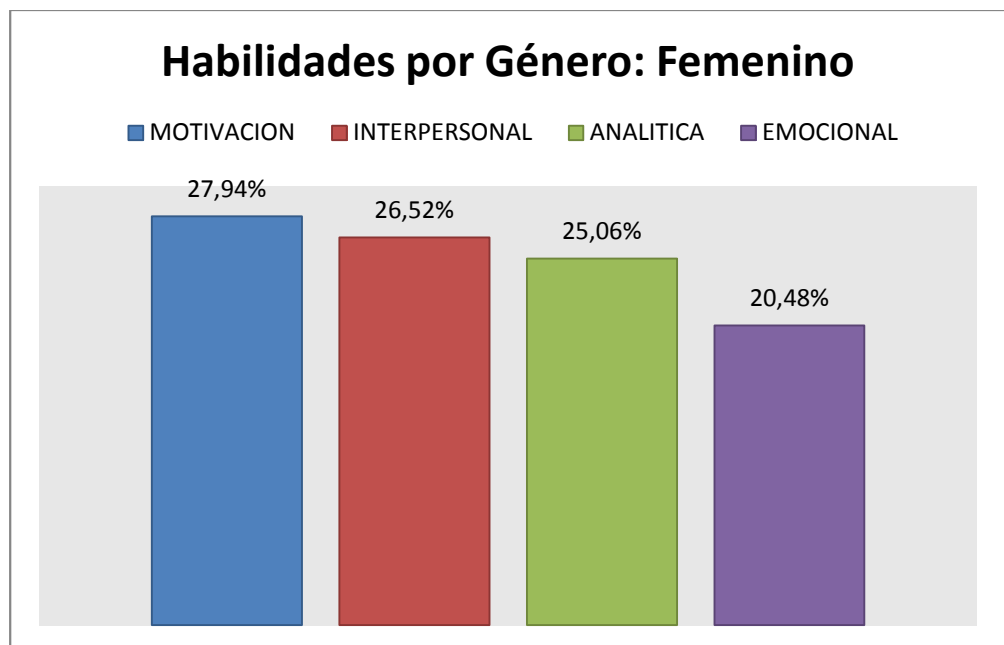
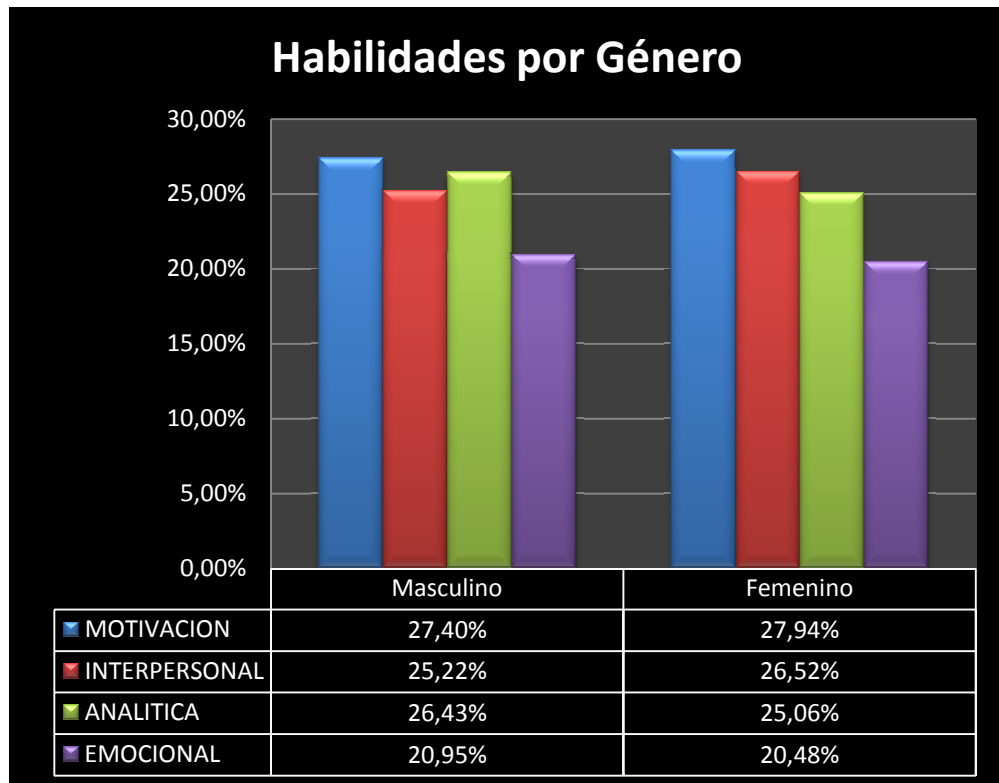


Gráfico N° 28



El análisis de la variable correspondiente al género encuestado, reveló que los hombres que se desempeñan como altos directivos o mandos medios en las empresas poseen mejores aptitudes en la Habilidad de Motivación y Valores, es decir, logran influenciar de una forma correcta a todo el personal de trabajo que conforma la organización sustentando sus acciones en la experiencia adquirida y los valores morales, en el segundo peldaño se ubicó la Habilidad Analítica con el 26.43%, seguida de la Habilidad Interpersonal con el 25.22% y en último lugar con menor grado de dominio se encontró la Habilidad Emocional con el 20.95%

El género femenino que ocupa cargos de gerentes o de jefas obtuvo un mayor porcentaje de conocimientos y dominio en la Habilidad de Motivación y Valores con el 27.94% y en último lugar se encuentra la Habilidad Emocional con el 20.48%, lo que corresponde al comportamiento general del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”.

❖ VARIABLE: RANGO DE EDAD

Gráfico N° 29

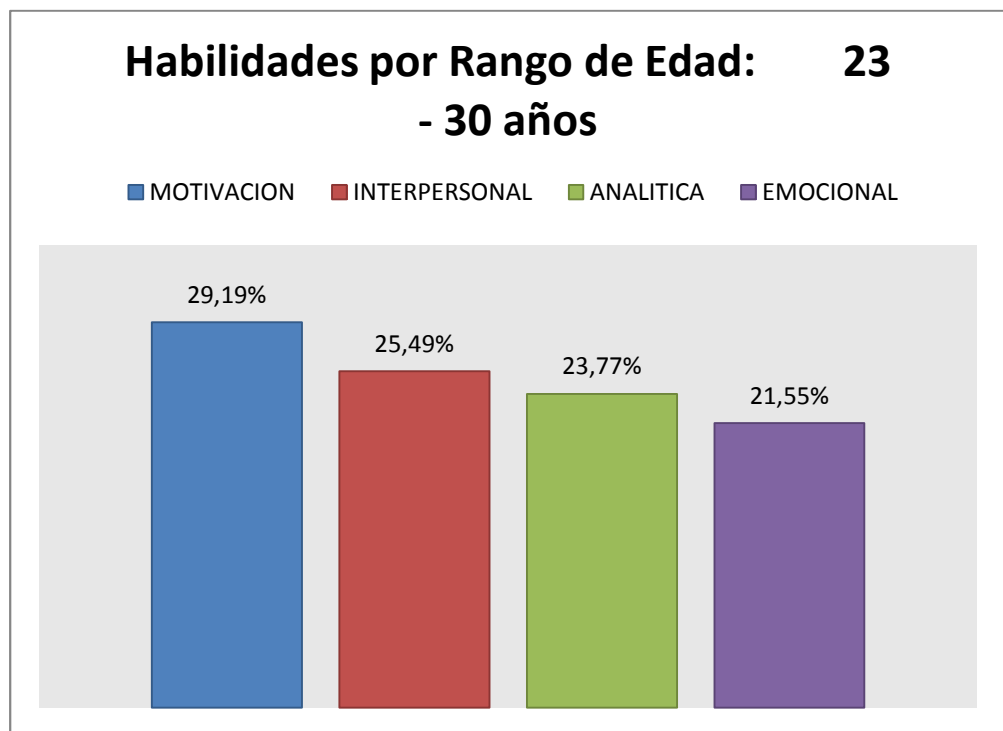


Gráfico N° 30

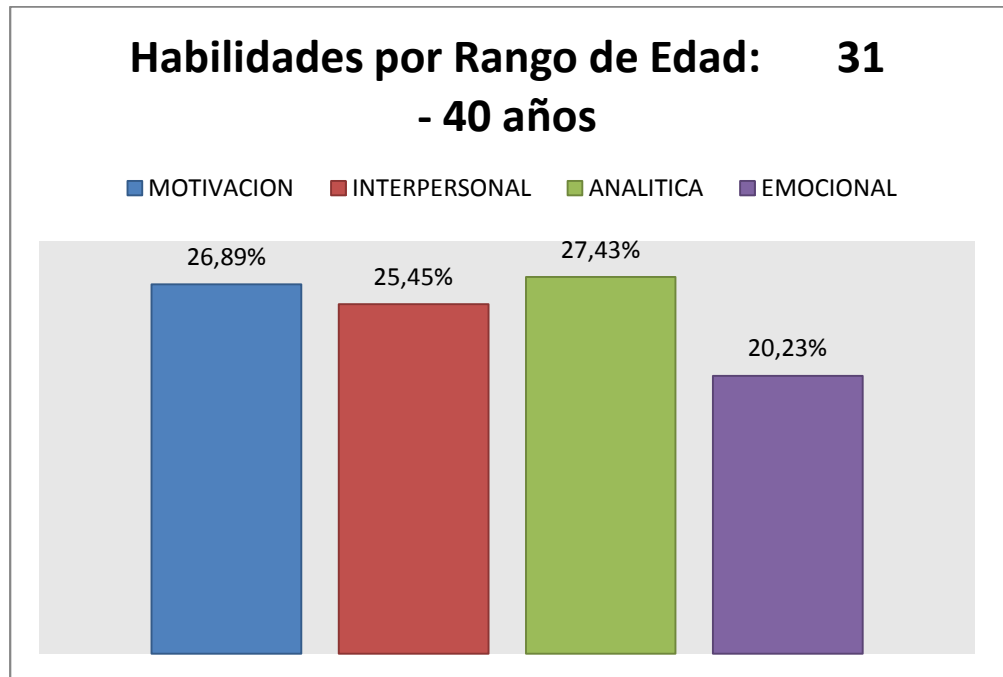


Gráfico N° 31

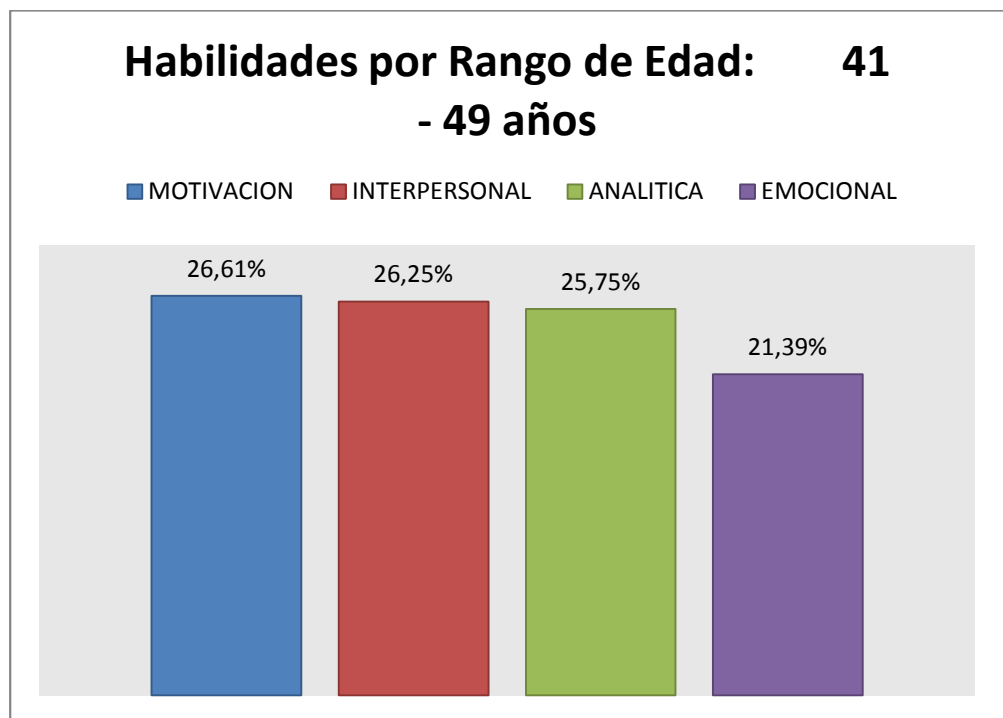


Gráfico N° 32

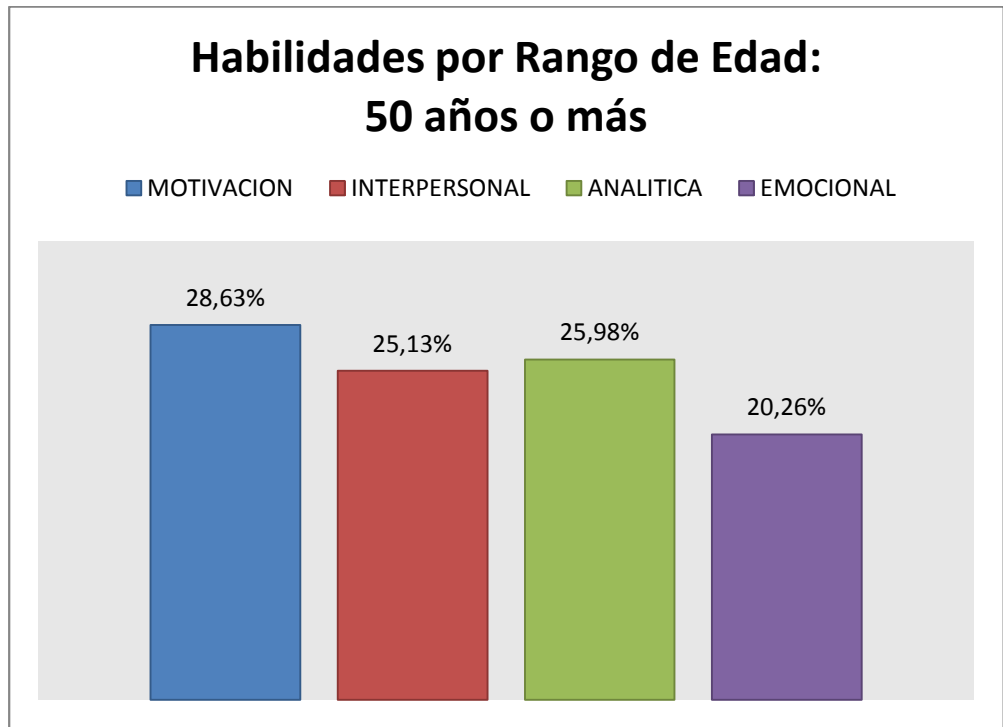
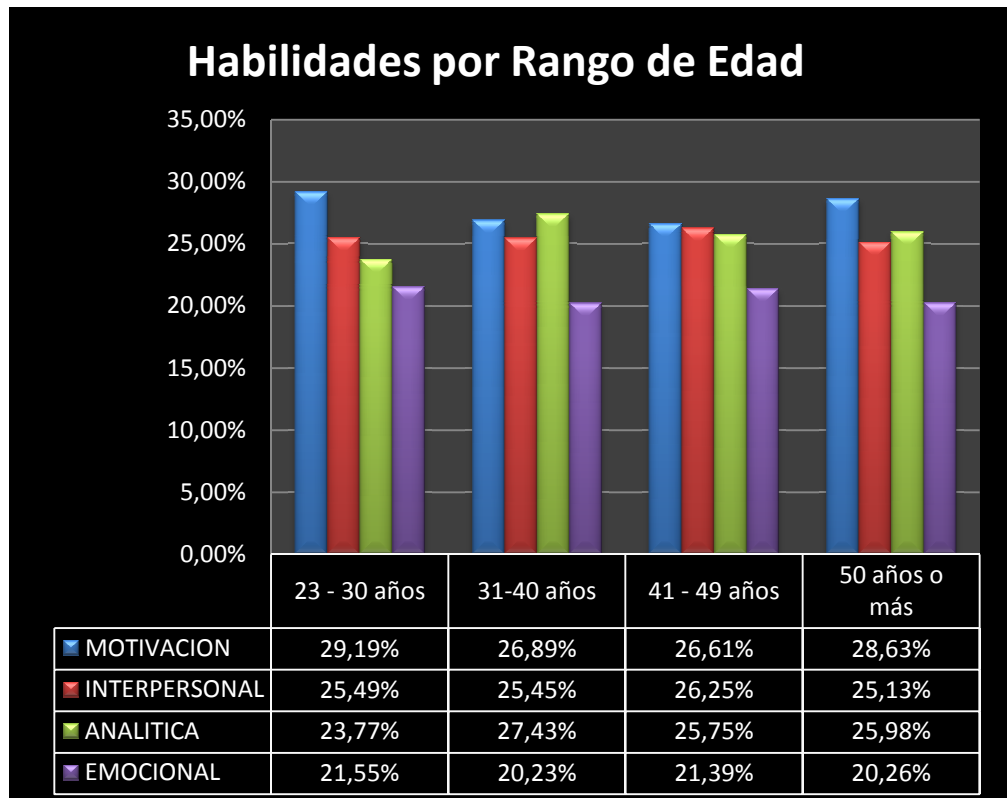


Gráfico N° 33



Dependiendo de la edad de los gerentes y jefes se hace visible que los mismos cuentan con mejor manejo de ciertas habilidades específicas, para el estudio de estas competencias se determino cuatro rangos que son: de 23 a 30 años de edad, de 31 a 40 años de edad, de 41 a 49 años de edad y finalmente niveles gerenciales de 50 años o más.

En el rango de 23 a 30 años de edad al igual que en el rango de altos directivos y niveles medios que se encuentran entre 41 a 49 años de edad, la competencia preponderante es la Habilidad de Motivación y Valores, además coincide que en ambos casos la Habilidad Interpersonal alcanzó el segundo lugar, seguida de la Habilidad Analítica y finalmente la Habilidad Emocional, haciendo evidente que se requiere mejor capacitación en dicha habilidad la cual de forma global se encuentra menos presente en los mandos gerenciales.

Gerentes y jefes que se encuentran con 50 años de edad o mayores, poseen mejores aptitudes en la Habilidad de Motivación y Valores, seguida de la Habilidad Analítica y de la Habilidad de Interpersonal, en último lugar de dominio se encontró la Habilidad Emocional que como podemos ver presenta graves falencias en el sector estudiado.

Los niveles gerenciales que se encuentran en el rango de 31 a 40 años de edad difieren de los otros grupos, debido a que en este rango la competencia que en mayor porcentaje está presente es la Habilidad Analítica con el 27.43%, esto evidencia que la edad también es una variable importante en el comportamiento de las personas y que puede influenciar las decisiones que se toman en las organizaciones.

❖ VARIABLE: AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO

Gráfico N° 34

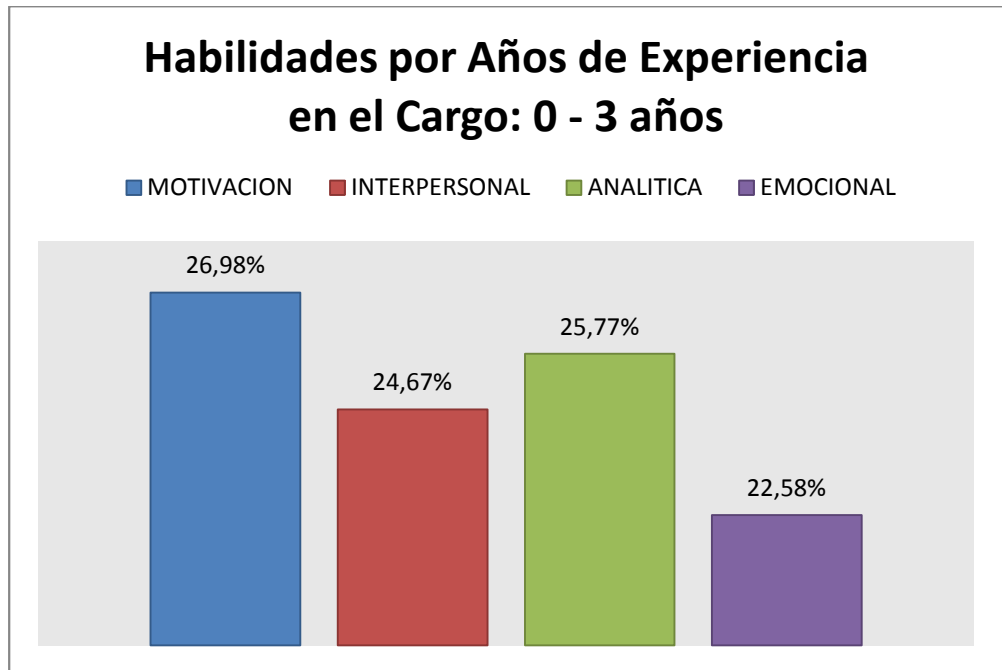


Gráfico N° 35

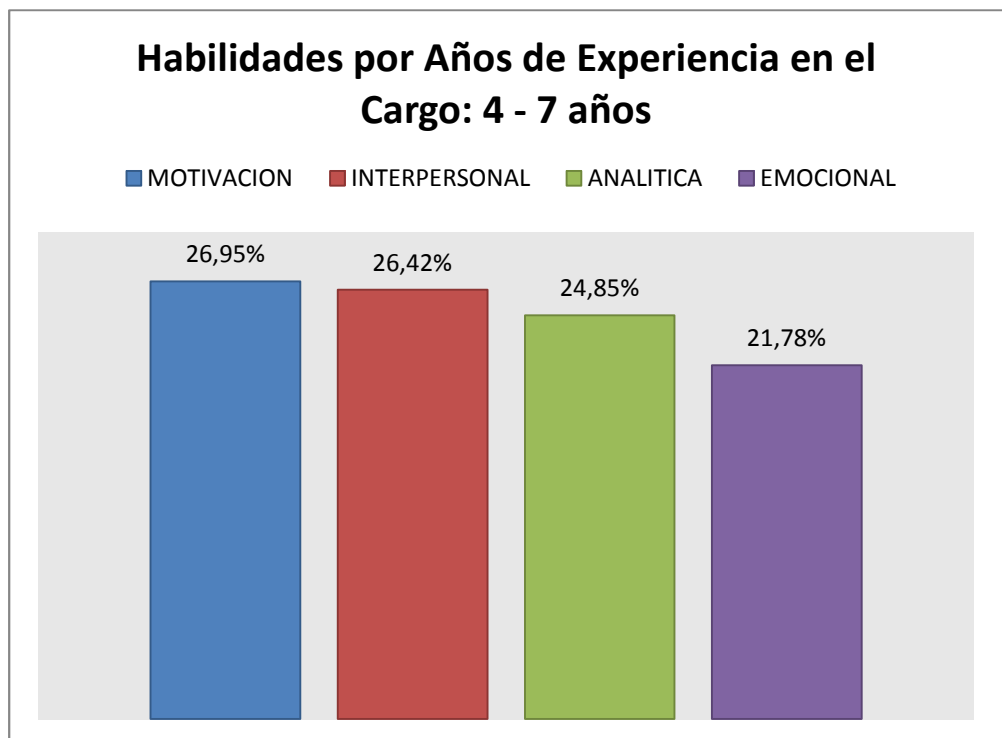


Gráfico N° 36

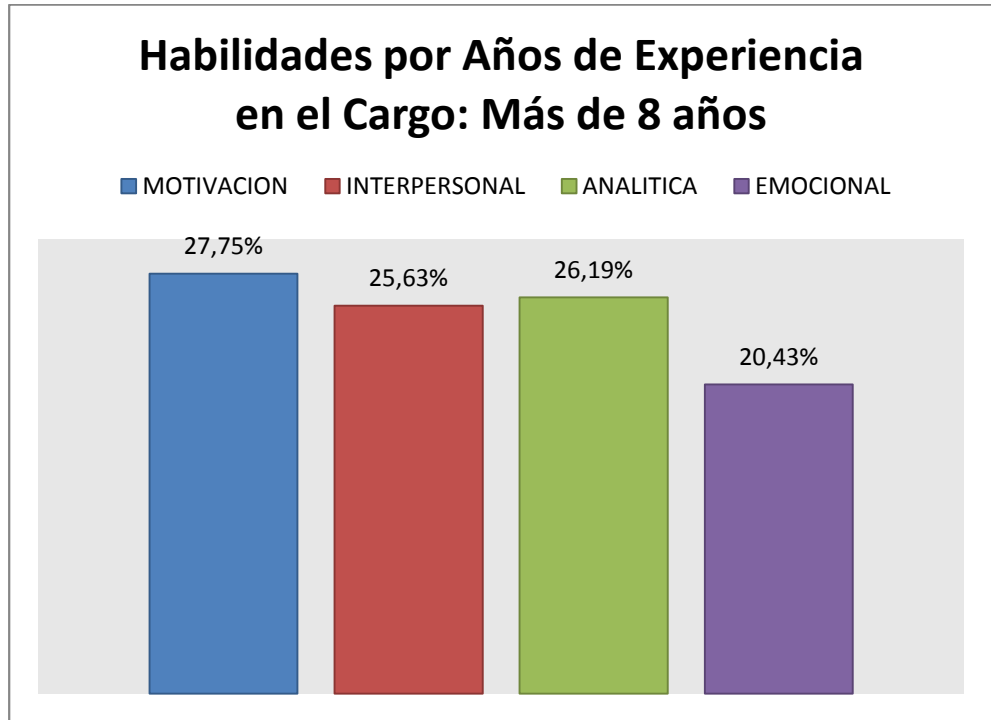
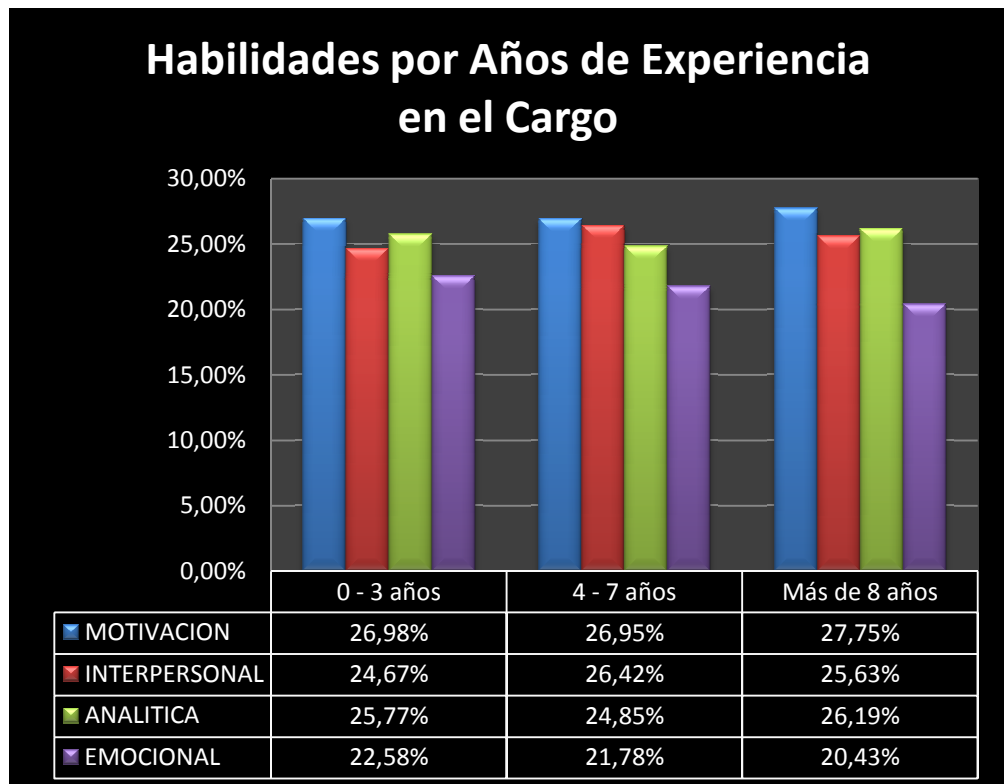


Gráfico N° 37



Según los años de experiencia en el cargo se estableció tres rangos: 1) 0 a 3 años, 2) 4 a 7 años, 3) Más de 8 años.

En el primer rango, en el que se encuentran los niveles gerenciales que cuentan con experiencia de hasta tres años, se identificó que la Habilidad de Motivación y Valores con el 26.98% fue superior al resto de las habilidades, situación que de igual manera se repitió en el tercer rango de gerente y jefes con experiencia de más de 8 años, donde también la Habilidad de Motivación y Valores fue superior, en ambos casos la Habilidades Analítica ocupó el segundo lugar, la Habilidad Interpersonal el tercer lugar y la Habilidad Emocional el último lugar.

En el caso de mandos gerenciales con experiencia de entre 4 a 7 años de edad, se repite que la habilidad que alcanza menor porcentaje de presencia es la Habilidad Emocional, dejando claro que es un reto tanto para gerentes y jefes de las PYMES de la ciudad de Quito mejorar su grado de dominio y manejo en dicha habilidad.

❖ VARIABLE: FORMACIÓN ACADÉMICA

Gráfico N° 38

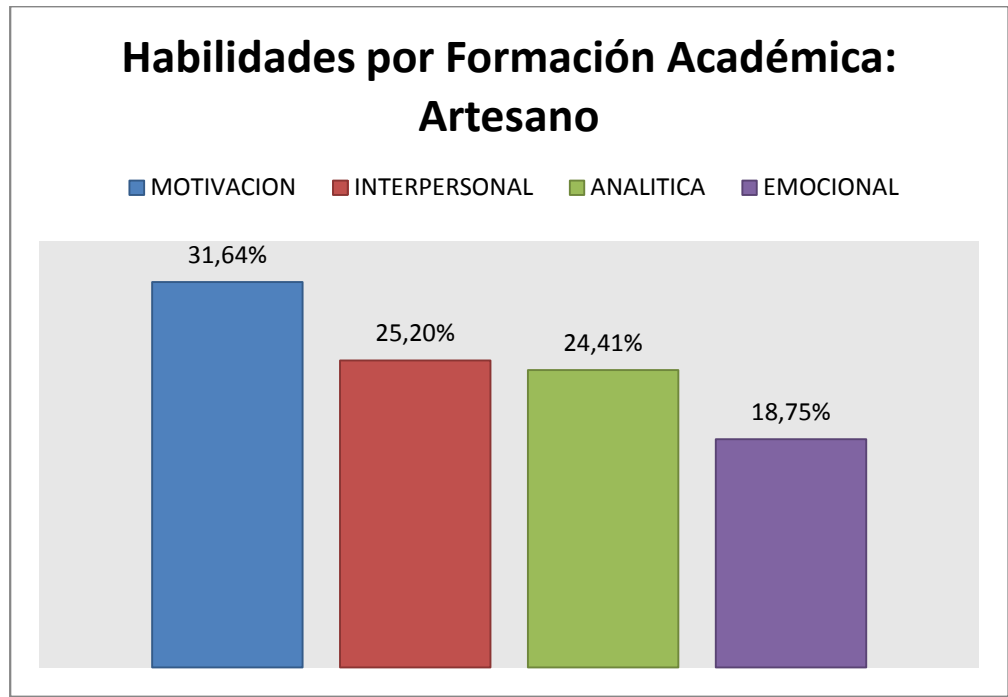


Gráfico N° 39

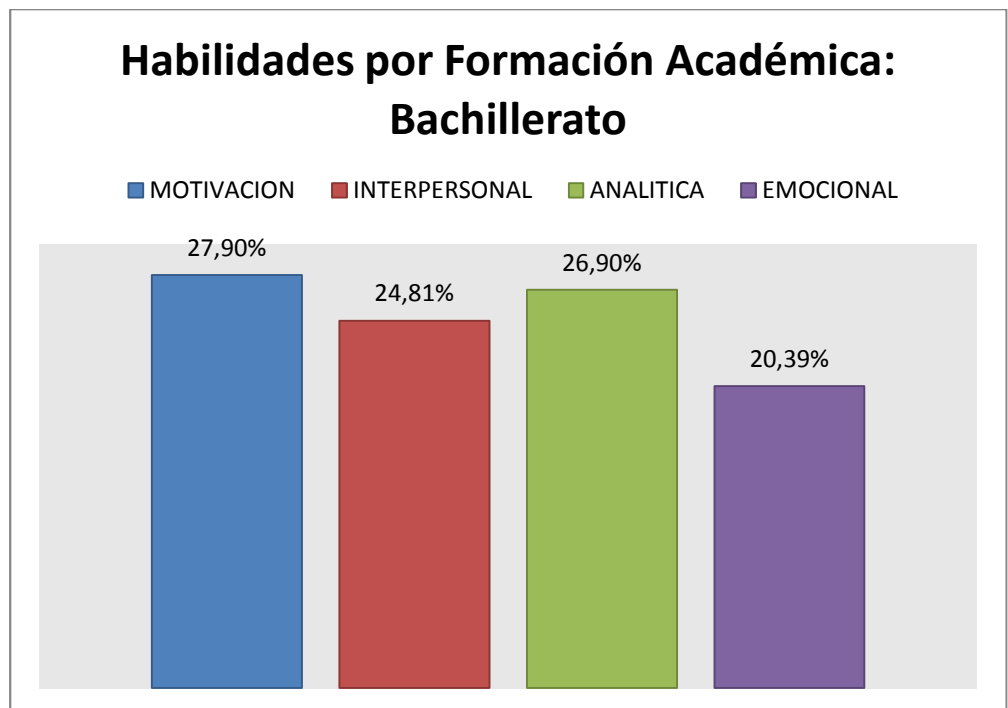


Gráfico N° 40

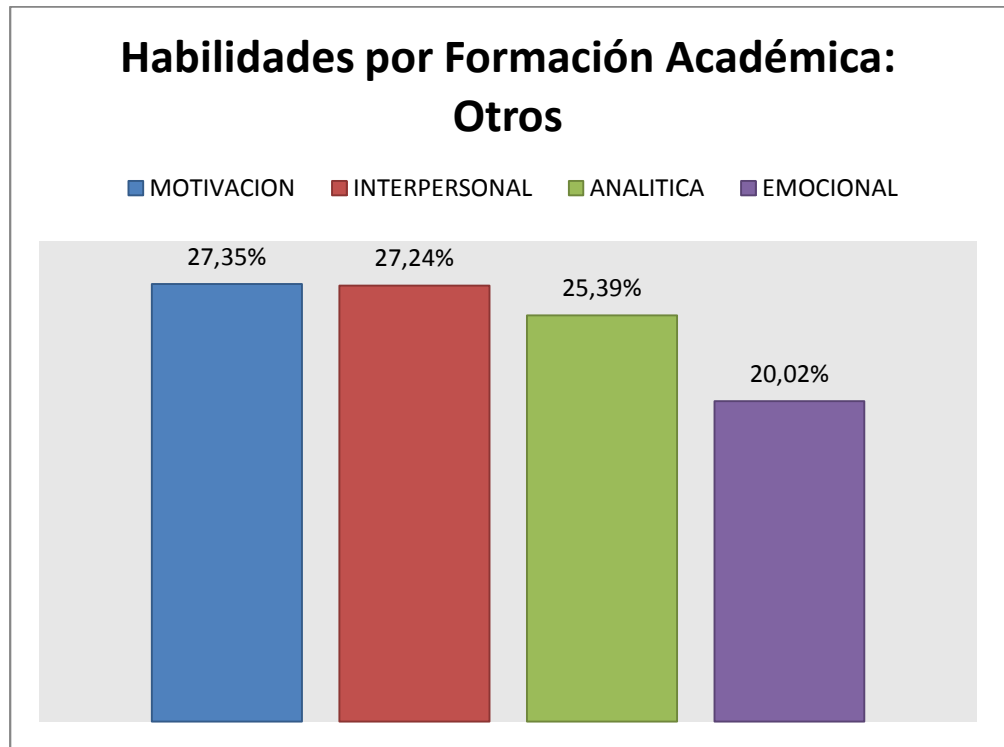


Gráfico N° 41

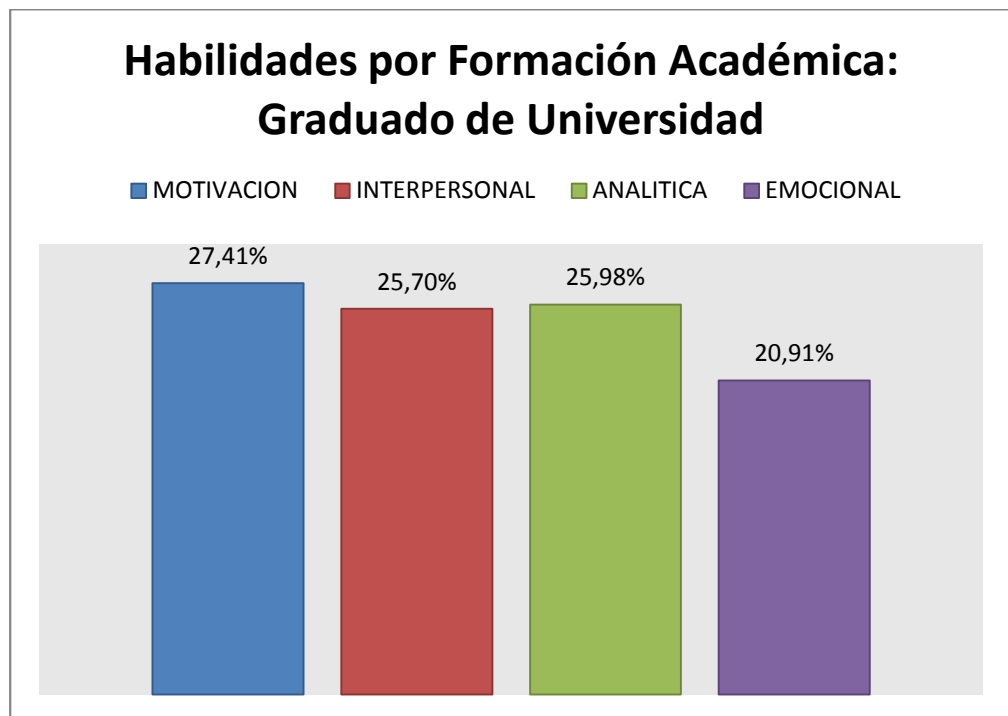


Gráfico N° 42

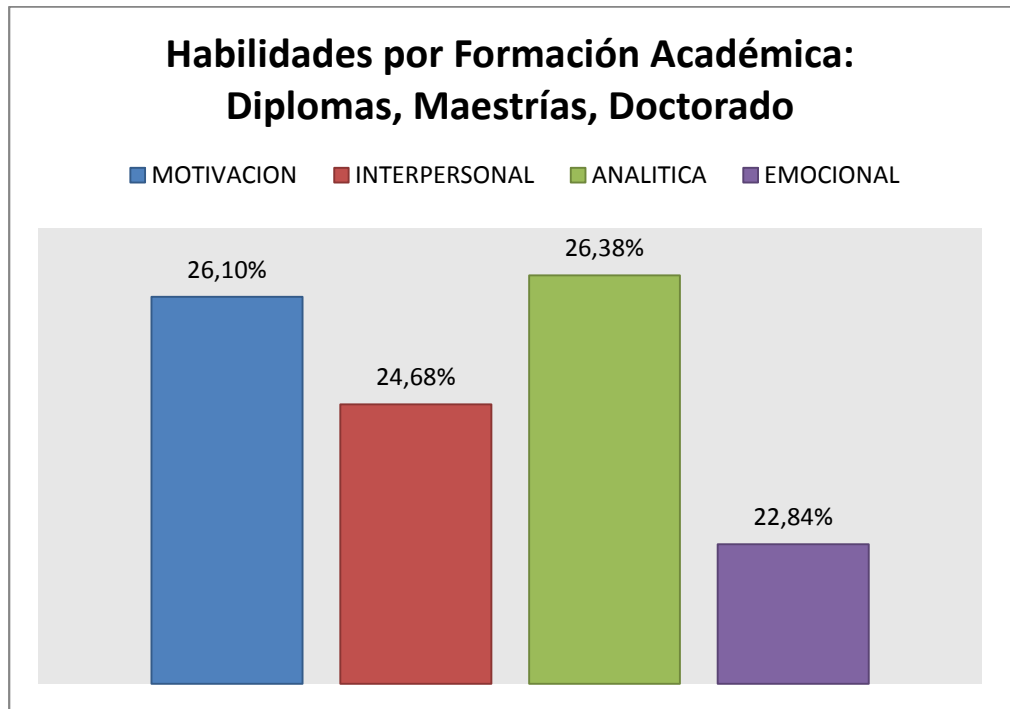
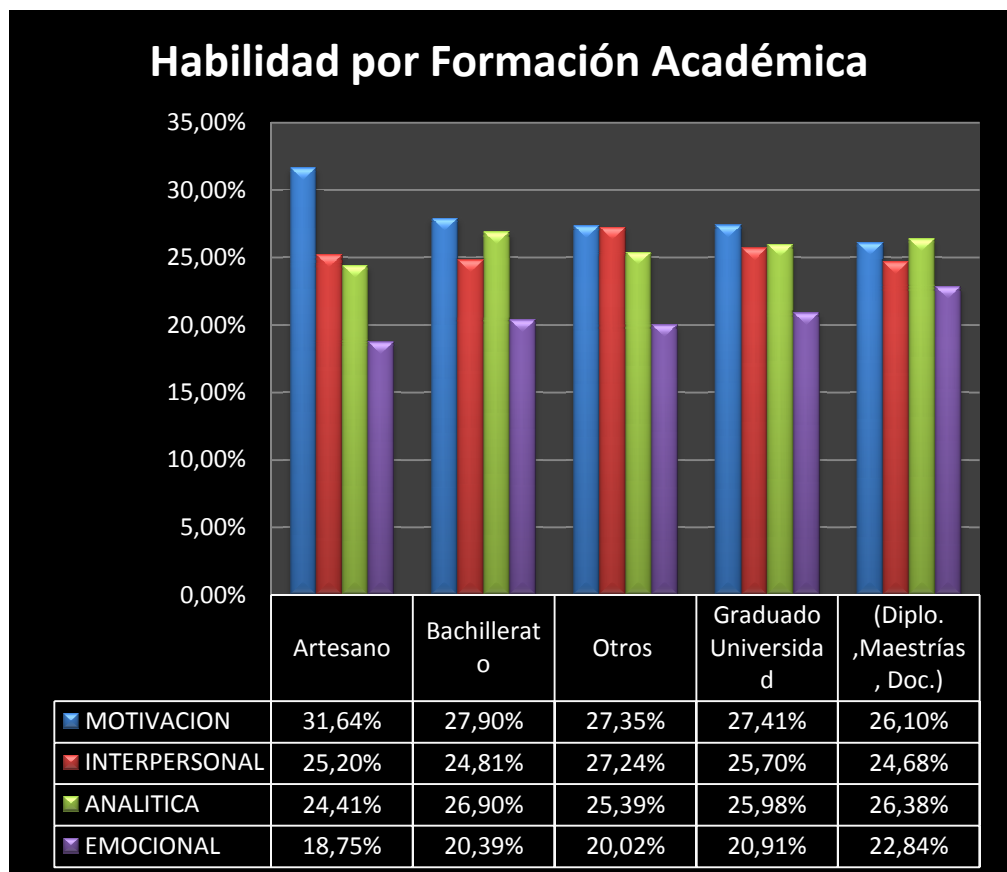


Gráfico N° 43



Los mandos gerenciales que cuentan con una formación académica de egresados de la universidad o que se han graduado de la misma, al igual que el grupo que ha finalizado el Bachillerato, la habilidad que se destacó obteniendo un mayor porcentaje fue la Habilidad de Motivación y Valores, seguida de la Habilidad Analítica y la Habilidad Interpersonal, en estos grupos se evidencia un mayor dominio de la motivación y correcta influencia en los trabajadores además del uso de los valores morales y éticos para una correcta toma de decisiones.

La habilidad predominante en los gerentes y jefes que cuentan con formación basada en Diplomas, Maestrías y Doctorados, fue la Habilidad Analítica con el 26.38%, es decir, pueden tomar decisiones correctas a pesar de encontrarse en situaciones en las que cuentan con poca información o de total incertidumbre, comprobando que la preparación académica también contribuye para adquirir o mejorar las aptitudes de las diferentes competencias con las que cuentan los altos directivos y mandos medios de la PYMES de la ciudad de Quito.

Los niveles gerenciales que cuentan con una formación académica de artesanos, al igual que el grupo que cuenta con otras formaciones académicas distintas a las mencionadas anteriormente, según las encuestas, mostraron poseer mejor manejo y conocimientos en la Habilidad de Motivación y Valores, seguida por la Habilidad Interpersonal y la Habilidad Analítica con porcentajes muy parecidos y en último lugar se encontró la Habilidad Emocional.

❖ VARIABLE: PERFIL PROFESIONAL

Gráfico N° 44

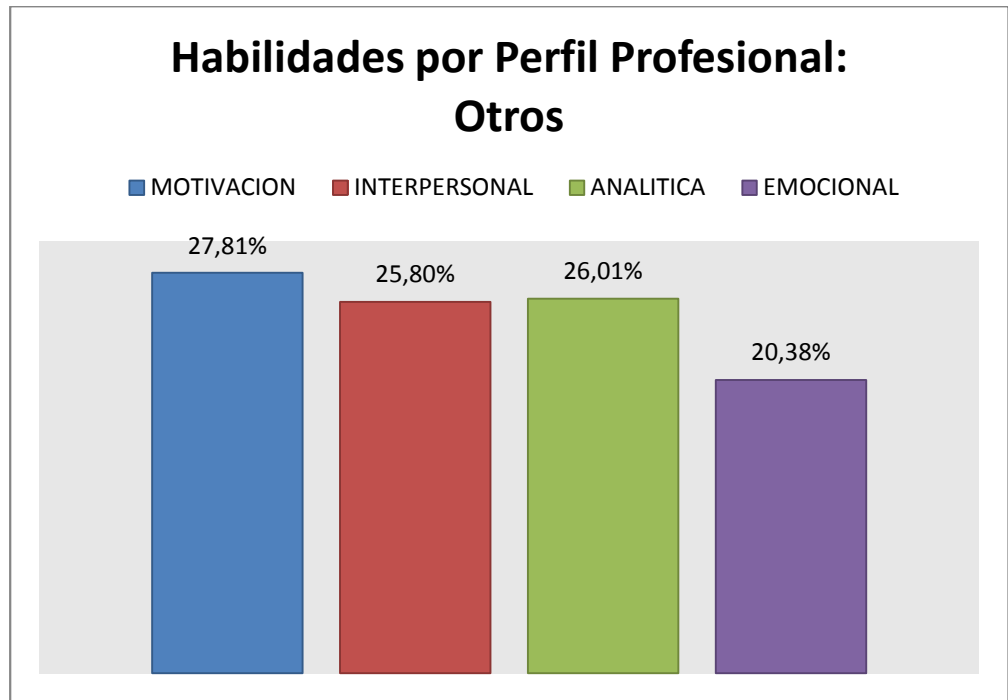


Gráfico N° 45

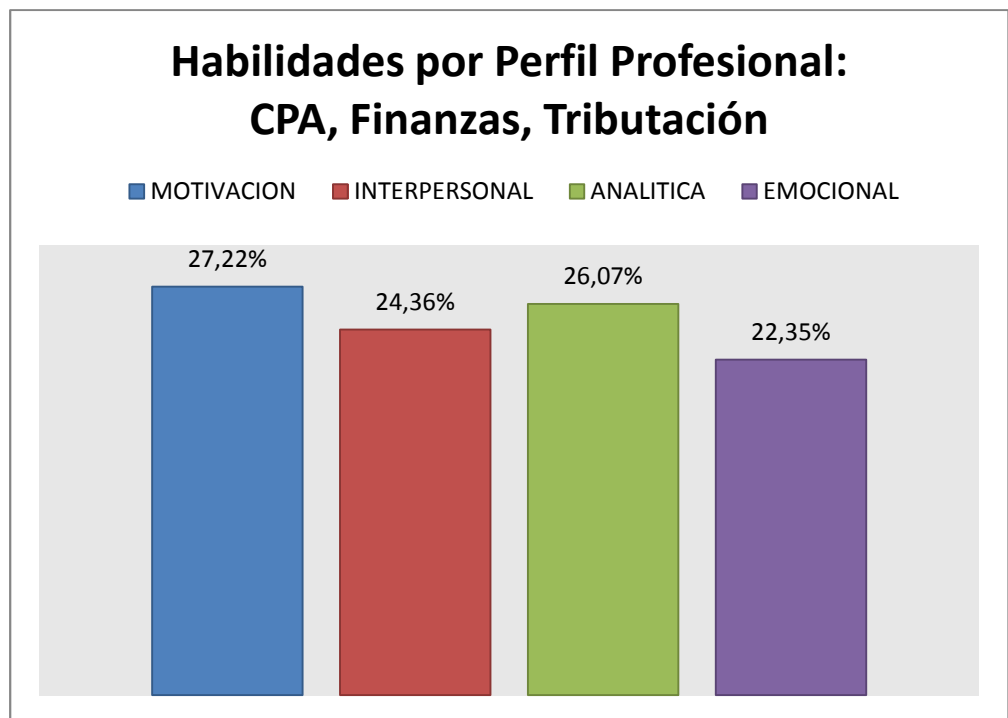


Gráfico N° 46

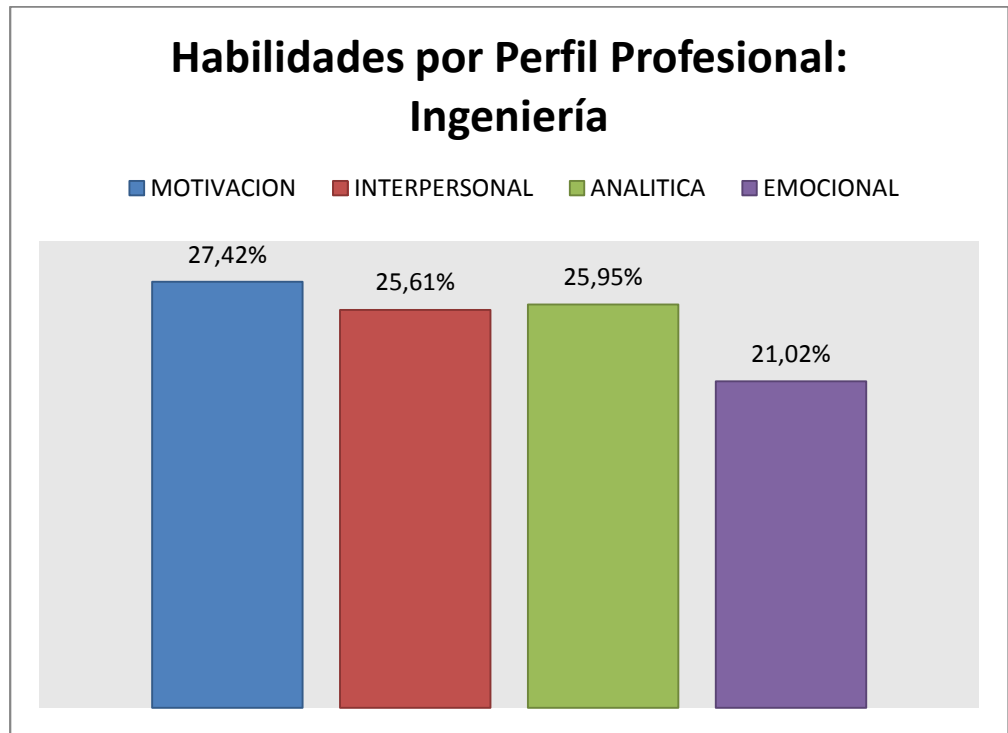


Gráfico N° 47

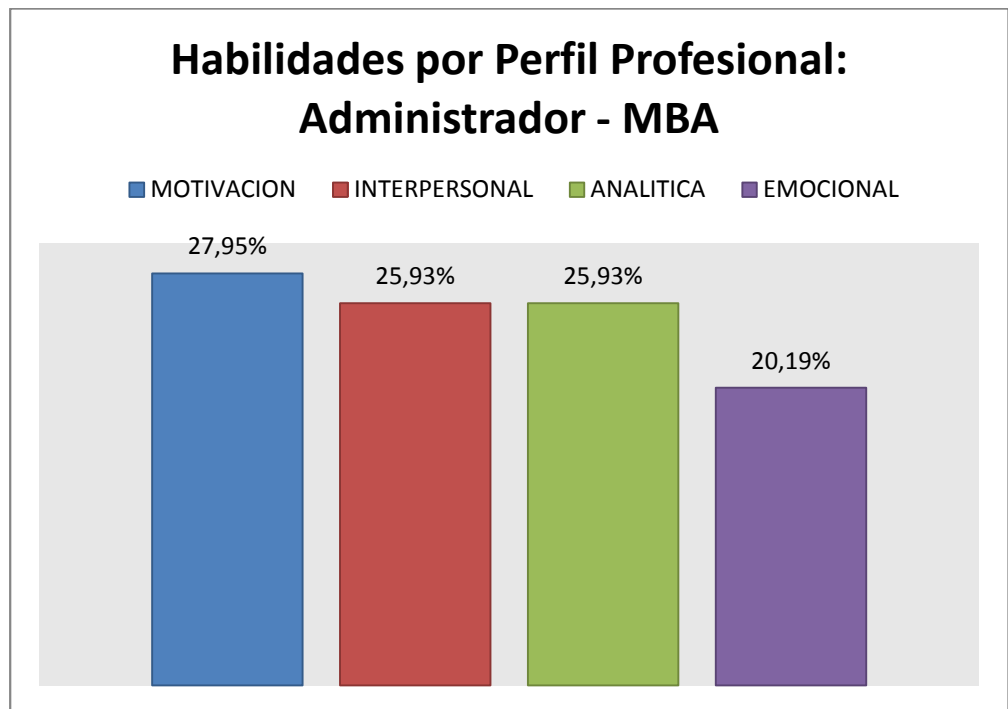
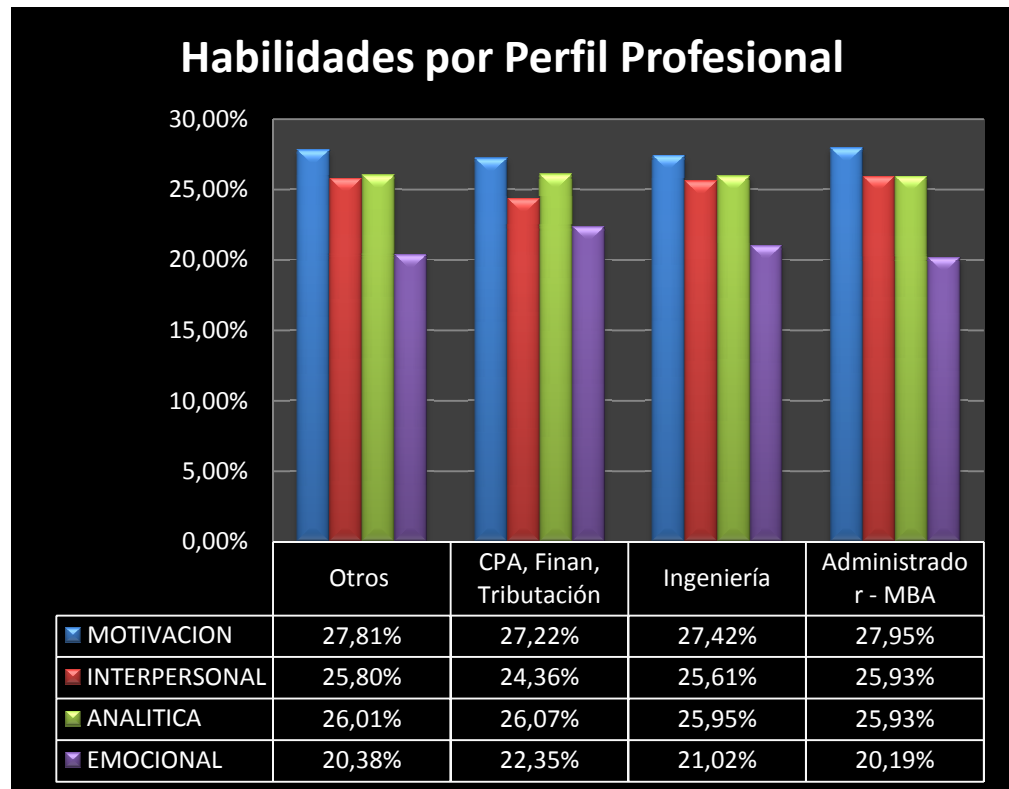


Gráfico N° 48



En CPA, Financieros y expertos en Tributación se destacaron las Habilidades de Motivación y Valores mientras que por su parte las Habilidad Emocionales ocuparon el último lugar.

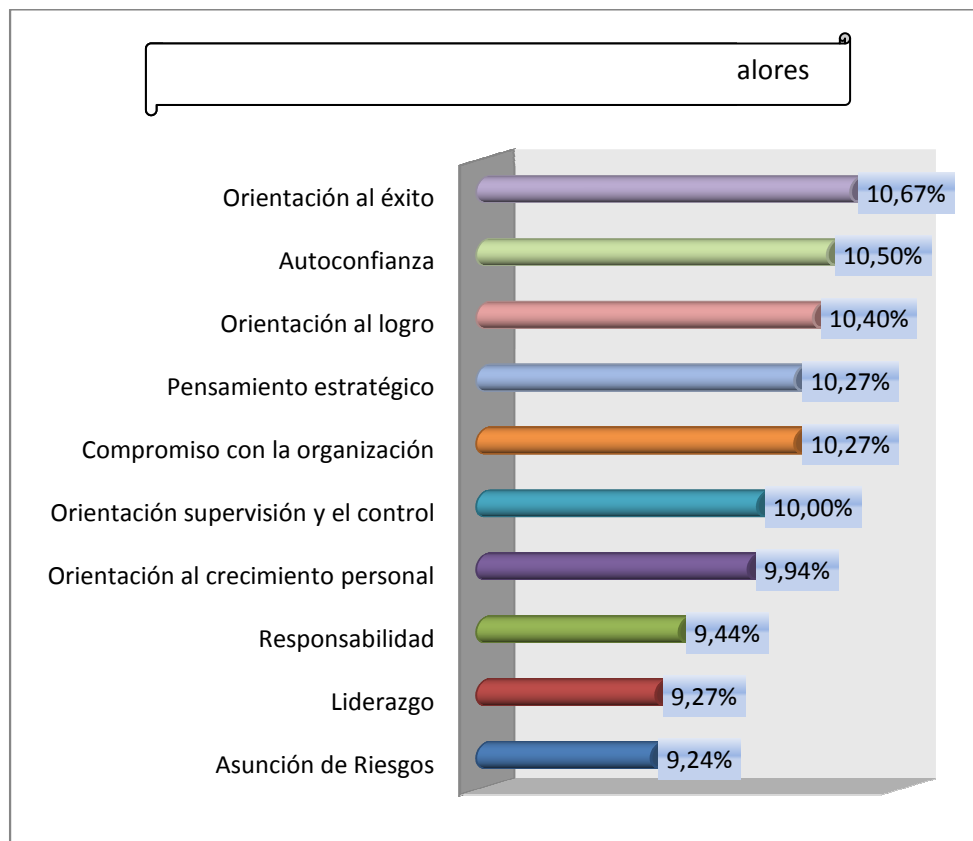
En gerentes y jefes que cuenta con el perfil de de Administradores – MBA mostraron mejores destrezas en la Habilidad de Motivación y Valores, seguidas de las Habilidades Interpersonales y las Habilidades Analíticas ambas con igual porcentaje el 25.93%

Finalmente los ingenieros mostraron mayores aptitudes en la Habilidad de Motivación y Valores, seguida de la Habilidad Analítica y la Habilidad Interpersonal, y en menor porcentaje se encuentra la Habilidad Emocional que como hemos mencionado antes requiere de una mejora.

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS” Y SUBSECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELS – PARTE A Y PARTE B”

5.3.1 Habilidad Motivación y Valores

Gráfico N° 49

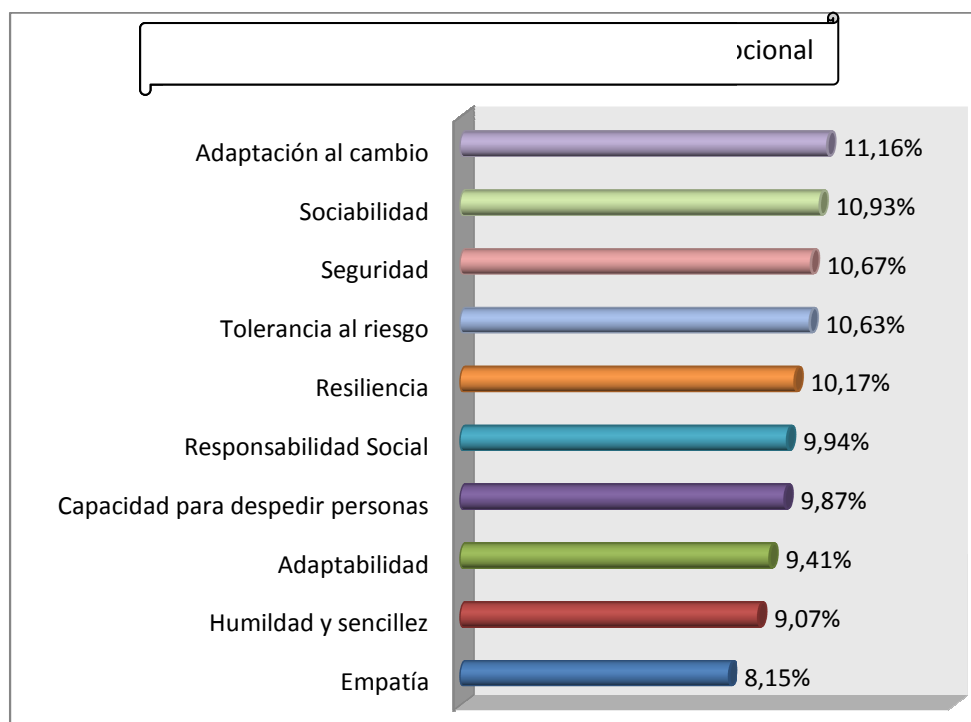


De las diez sub-habilidades estudiadas pertenecientes a la Habilidad de Motivación y Valores resalta principalmente el enfoque por parte de los jefes y gerentes hacia la Orientación al éxito con 10.67%, a continuación se encuentra poseer Autoconfianza que alcanzó el 10.50% , seguidas en tercer

lugar por Orientación al logro con 10.40%, posteriormente se localizan: Pensamiento estratégico y Compromiso con la organización ambas con 10.27%, por su parte se denota una deficiencia cuando se trata de mantener un liderazgo adecuado en la organización, a su vez se debe mejorar la asunción de riesgos. Normalmente las personas somos temerosas de afrontar riesgos, pero el riesgo con conocimiento y bien administrado puede ser muy beneficioso para los negocios.

5.3.2 Habilidad Emocional

Gráfico N° 50

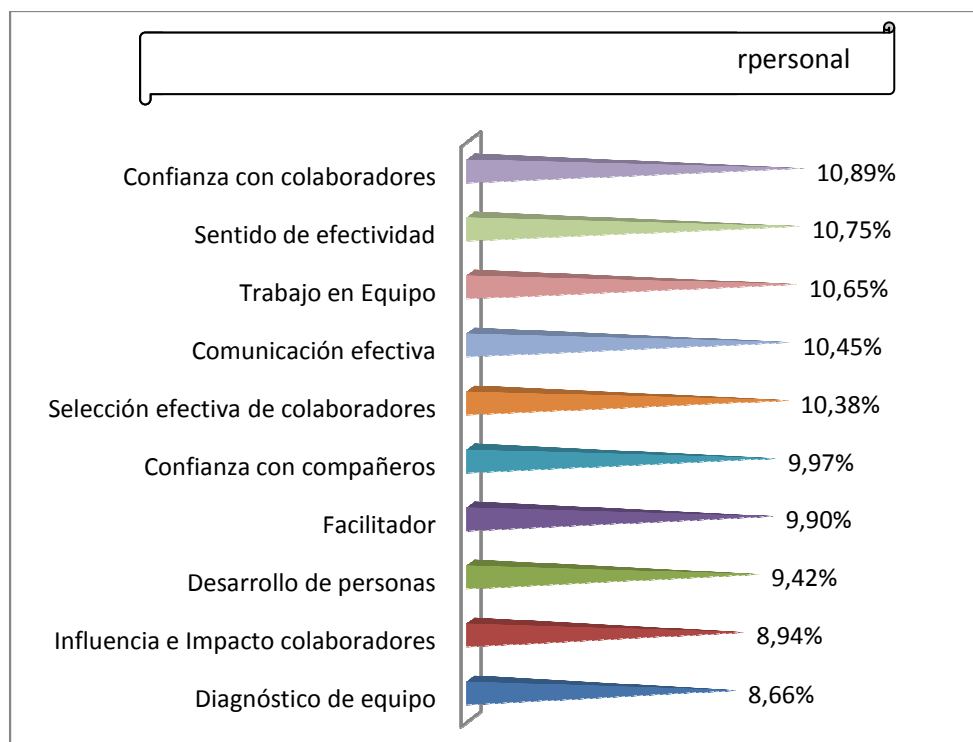


En la Habilidad Emocional la sub-habilidad que los altos directivos y jefes poseen y dominan en mayor porcentaje es la Adaptación al cambio con un 11.16%, se encuentra presente en segundo lugar la Sociabilidad con 10.93%, seguidas en menor porcentaje por la Seguridad y por la Tolerancia

al riesgo con 10.67% y 10.63% respectivamente, por su parte las sub-habilidades emocionales menos comunes en el sector son: la Empatía con 8.15% y la Humildes y Sencillez con 9.07%, ambas no se encontraron frecuentemente en los jefes y gerentes encuestados, siendo un reto personal mejorar estas aptitudes para mantener adecuadas relaciones laborales en las organizaciones.

5.3.3 Habilidad Interpersonal

Gráfico N° 51

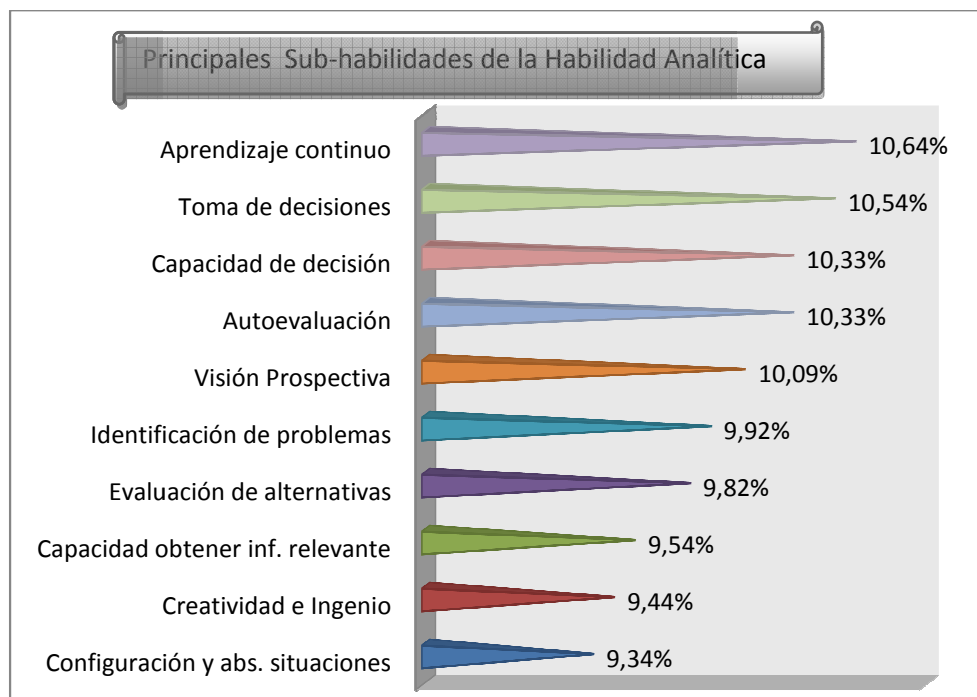


Para la realización del estudio de la Habilidad Interpersonal también se utilizó diez sub-habilidades, de las cuales se encontró que los jefes y gerentes cuentan con mayores aptitudes cuando se trata de mantener una Confianza con colaboradores que alcanzó el 10.89% siendo el porcentaje

más elevado, seguido por el Sentido de efectividad que consiguió 10.75%, el tercer peldaño lo ocupó el Trabajo en equipo con 10.65%, posteriormente con menor porcentaje se encuentra contar con una Comunicación Efectiva, mientras que en último lugar se encuentra la sub-habilidad de Diagnóstico de equipo con un porcentaje relativamente bajo 8.66% siendo indispensable una mejor capacitación en este ámbito, a su vez también es necesario mejorar las competencias con relación a la Influencia e Impacto con colaboradores que no es muy dominada ni conocida en el sector estudiado.

5.3.4 Habilidad Analítica

Gráfico N° 52



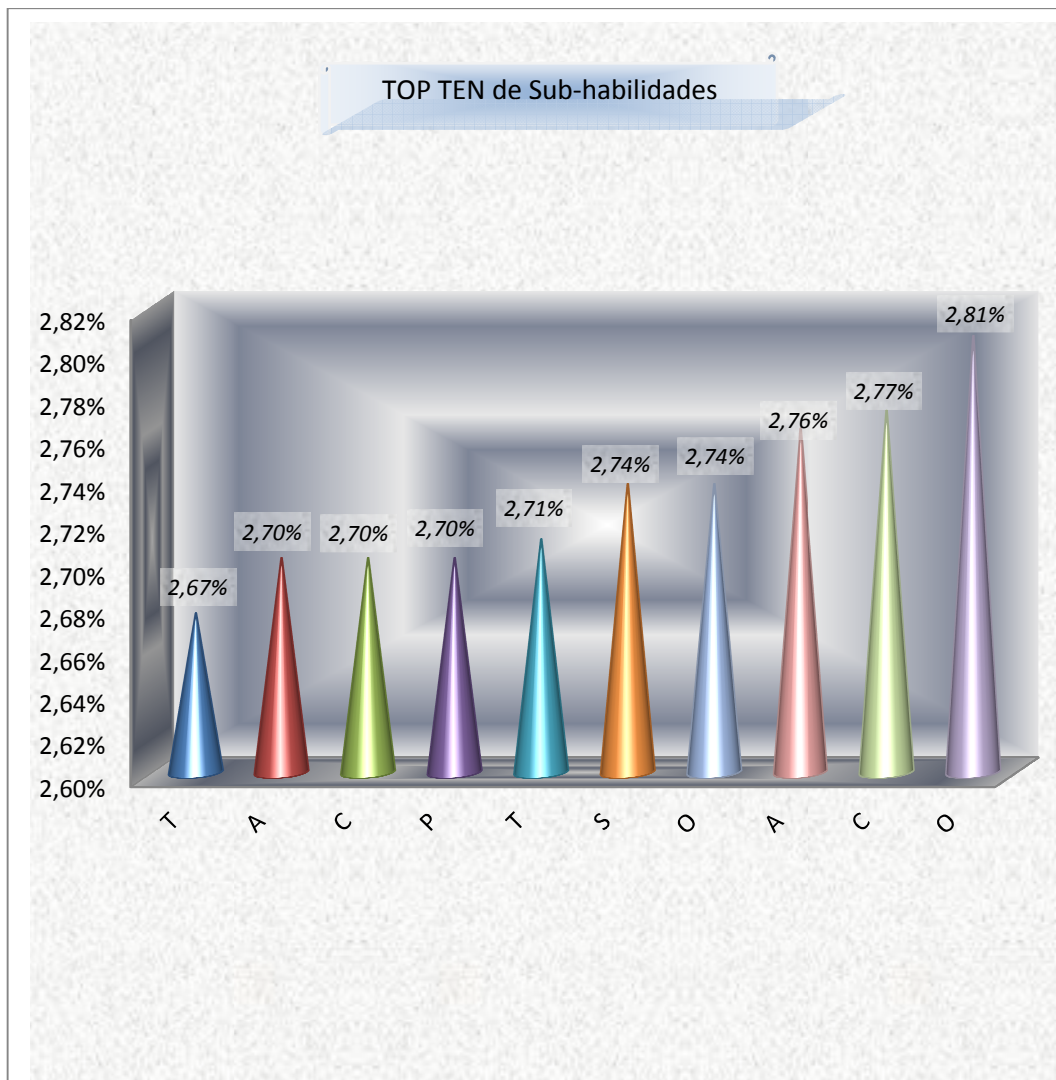
En la Habilidad Analítica, el Aprendizaje continuo y Toma de decisiones resultaron ser las sub-habilidades con mayor importancia, que tanto gerentes como jefes poseen con un mejor grado de manejo y dominio, alcanzaron un

porcentaje de 10.64% y 10.54% respectivamente, seguidas por la Capacidad de decisión y la Autoevaluación que obtuvieron 10.33%, la sub-habilidades analíticas menos comunes encontradas en el sector fueron: la Configuración y abstracción de situaciones con 9.34% y la Creatividad e ingenio con 9.44%, las cuáles se podrían mejorar con capacitación.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

TOP TEN de Habilidades promulgadas por Edgar Schein y Sub-habilidades

Gráfico N° 53



El presente gráfico expone las diez sub-habilidades más representativas y destacadas del Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, las mismas que se encuentran enmarcadas dentro de una de las cuatro habilidades estudiadas en esta investigación (Motivación y Valores, Interpersonal, Analíticas y Emocionales).

La sub- habilidad que obtuvo mayor porcentaje de dominio en los mandos gerenciales estudiados fue la Orientación al éxito con 2.81%, el tercer lugar lo ocupó la sub-habilidad de Autoconfianza, seguida por la Orientación al logro, posteriormente en séptimo y octavo lugar se encuentran: el Pensamiento estratégico y el Compromiso con la organización, todas estas competencias son parte de la Habilidad de Motivación y Valores, la cual cuenta con el mayor grado de presencia en el sector estudiado.

El análisis de datos globales demostró que la Habilidad Emocional es la menos común en este sector, en su mayoría debido a los bajos resultados que obtuvo en las respuestas de la encuesta impartida, y como podemos ver no cuenta con sub-habilidades que hayan alcanzado porcentajes de dominio y manejo representativos.

Dentro de la Habilidad Interpersonal se destacó la sub-habilidad de Confianza con colaboradores, que alcanzó el 2.77% siendo la segunda sub-habilidad con mayor porcentaje de presencia, seguida en quinta y sexta posición por: Sentido de efectividad y Trabajo en equipo, es necesario mencionar que la Habilidad Interpersonal fue la segunda más destacada en resultados globales.

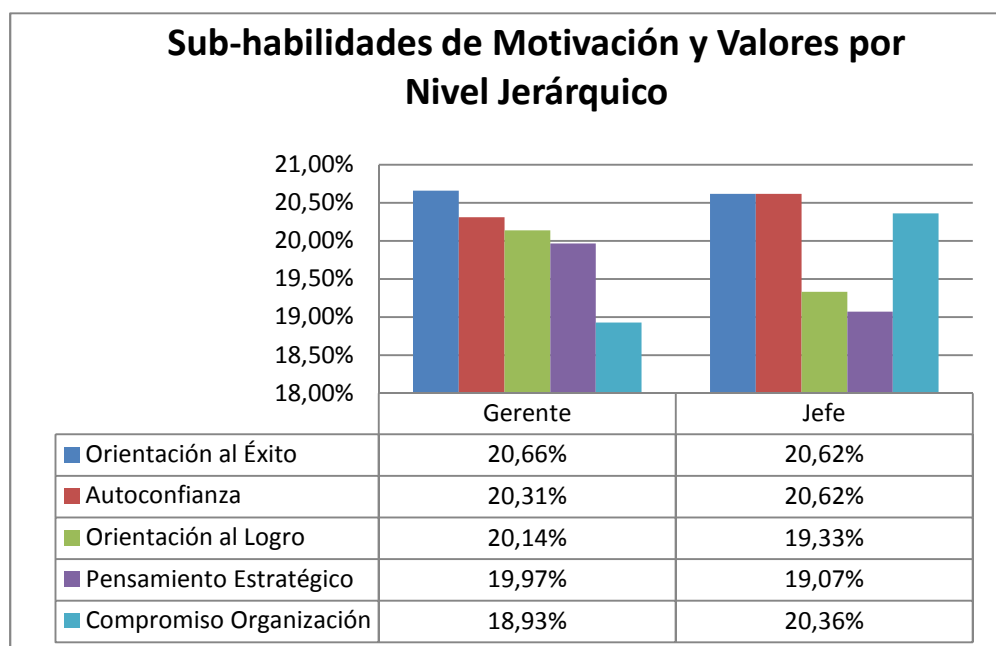
Las sub-habilidades: Aprendizaje continuo y Toma de decisiones que pertenecen a la Habilidad Analítica, obtuvieron el 2.70% y 2.67% respectivamente, ocupando el noveno y décimo lugar dentro del estudio del TOP TEN de sub-habilidades representativas.

Siguiendo con el análisis y para exponer una mejor comprensión sobre el sector estudiado, se realizará una comparación de las sub-habilidades enmarcadas en las cuatro habilidades promulgadas por Edgar Schein con las variables presentes en la encuesta realizada.

VARIABLE: NIVEL JERÁRQUICO

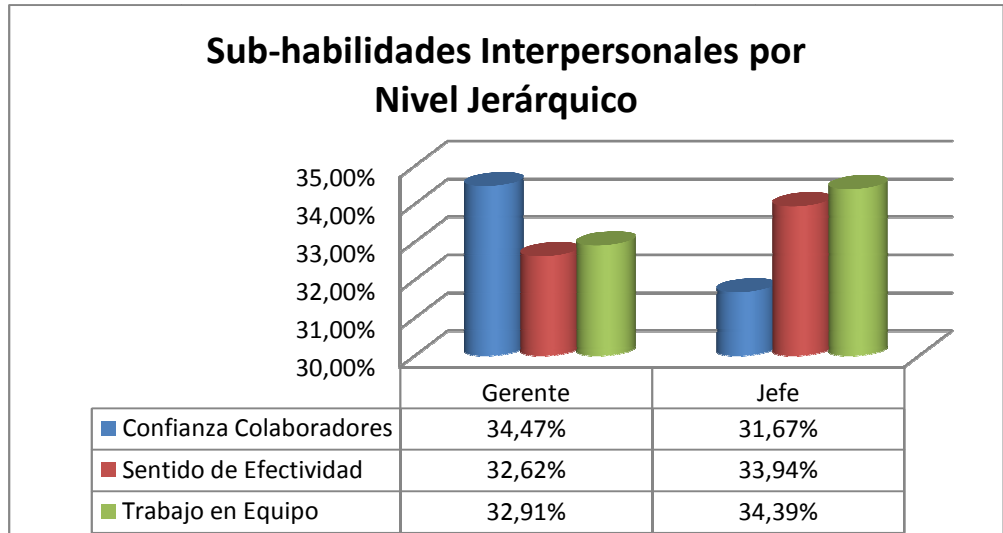
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad de Motivación y Valores con la variable: NIVEL JERÁRQUICO.

Gráfico N° 54



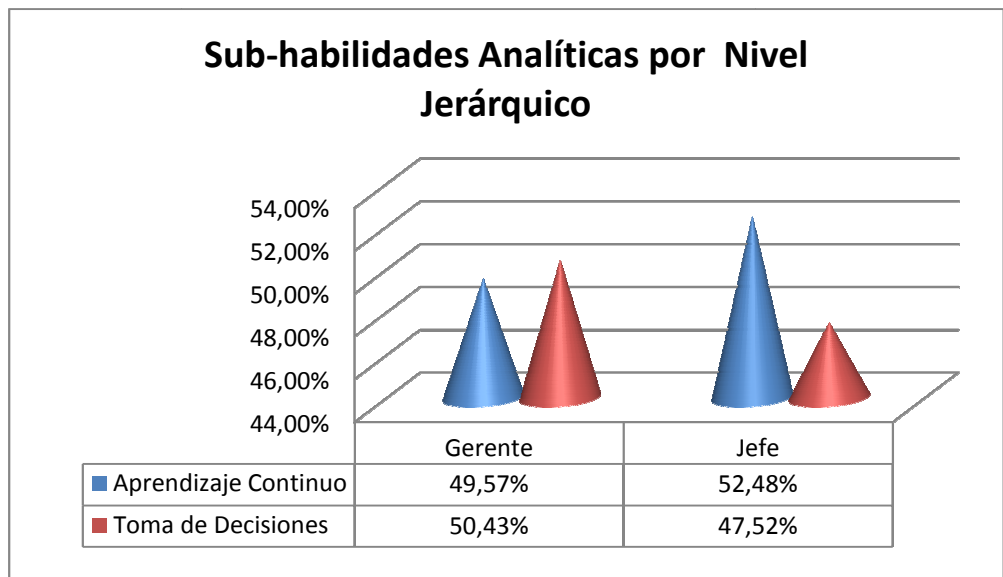
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Interpersonal con la variable: NIVEL JERÁRQUICO.

Gráfico N° 55



- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Analítica con la variable: NIVEL JERÁRQUICO.

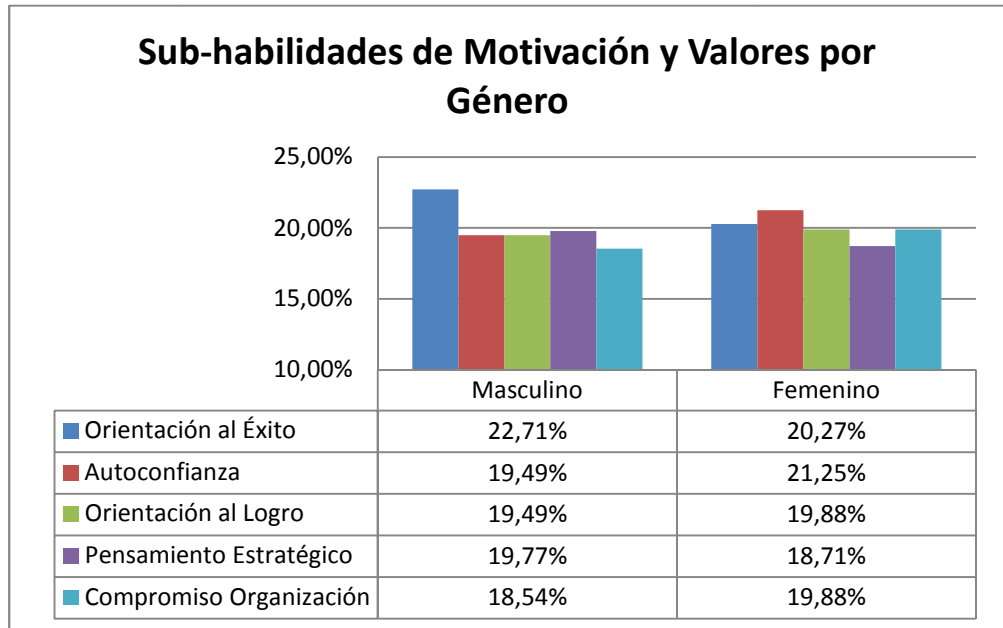
Gráfico N° 56



VARIABLE: GÉNERO

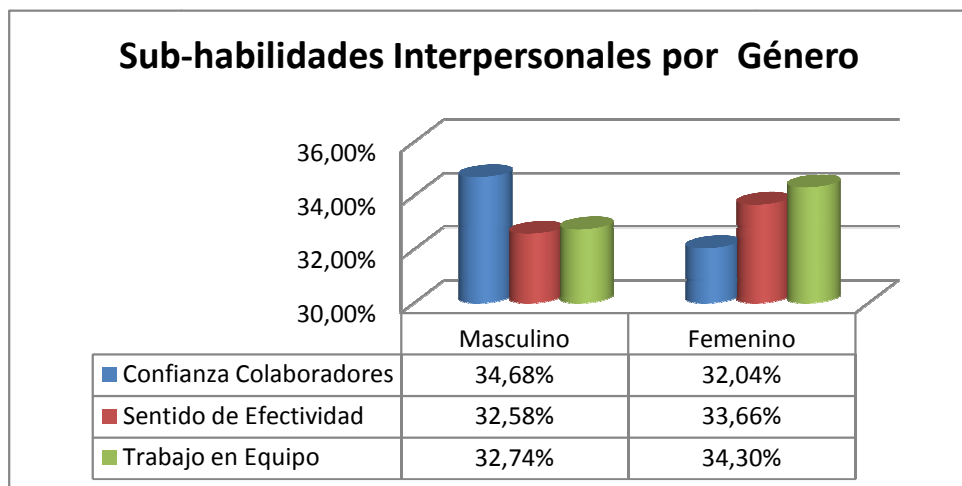
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad de Motivación y Valores con la variable: GÉNERO.

Gráfico N° 57



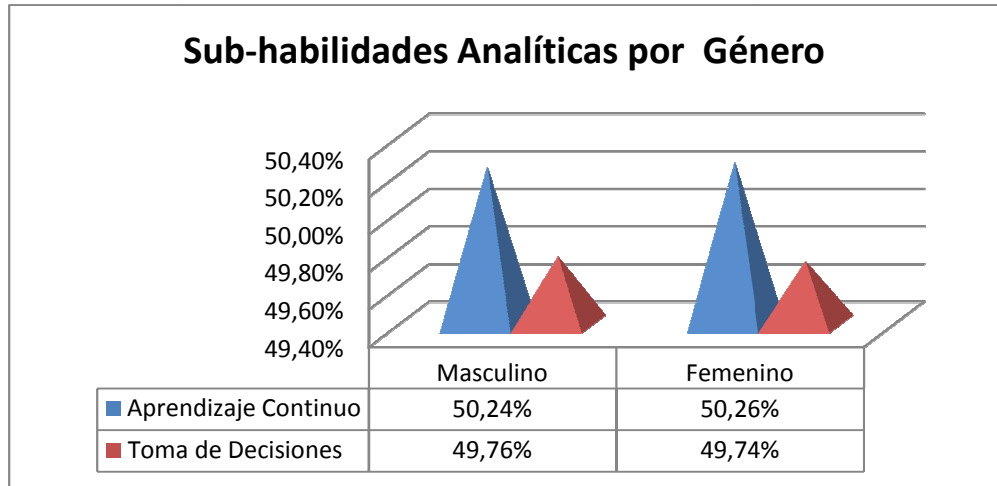
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Interpersonal con la variable: GÉNERO.

Gráfico N° 58



- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Analítica con la variable: GÉNERO

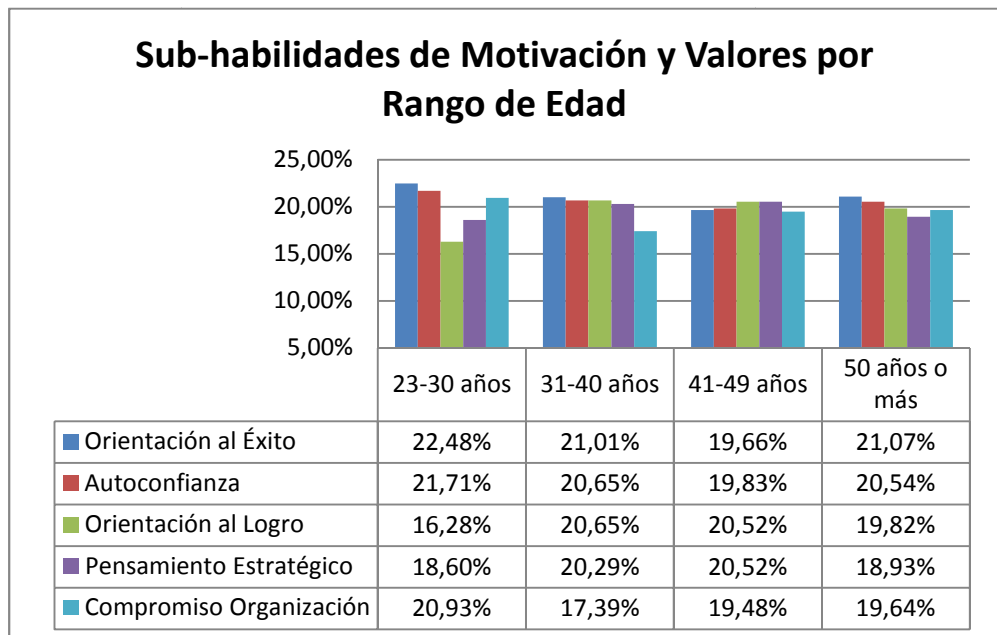
Gráfico N° 59



VARIABLE: RANGO DE EDAD

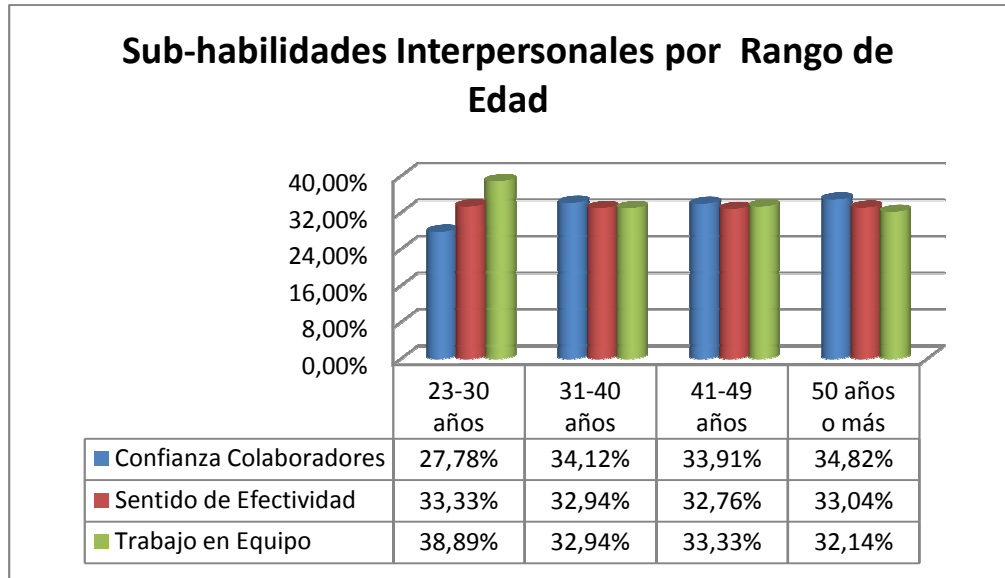
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad de Motivación y Valores con la variable: RANGO DE EDAD.

Gráfico N° 60



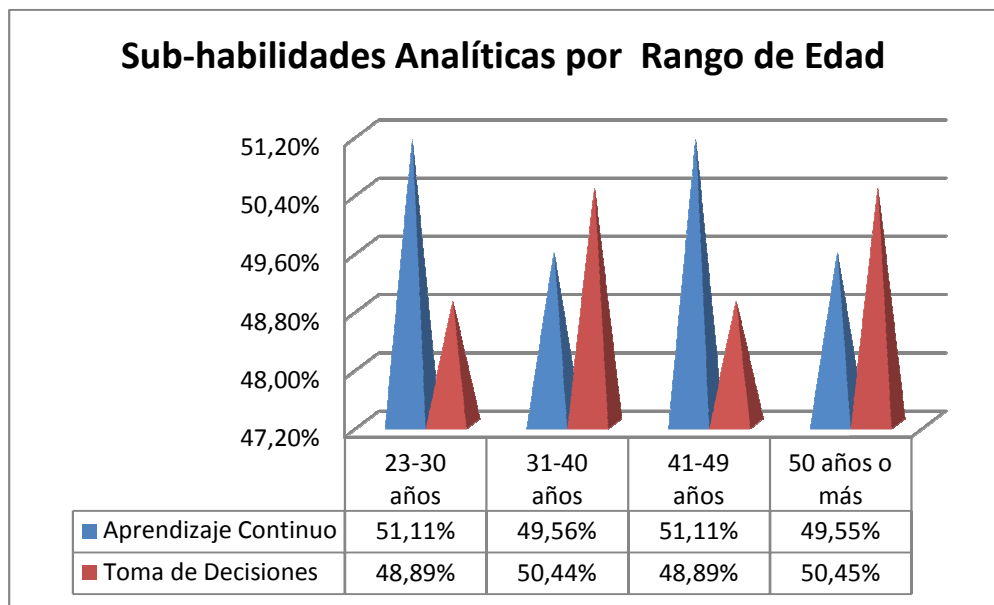
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Interpersonal con la variable: RANGO DE EDAD.

Gráfico N° 61



- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Analítica con la variable: RANGO DE EDAD.

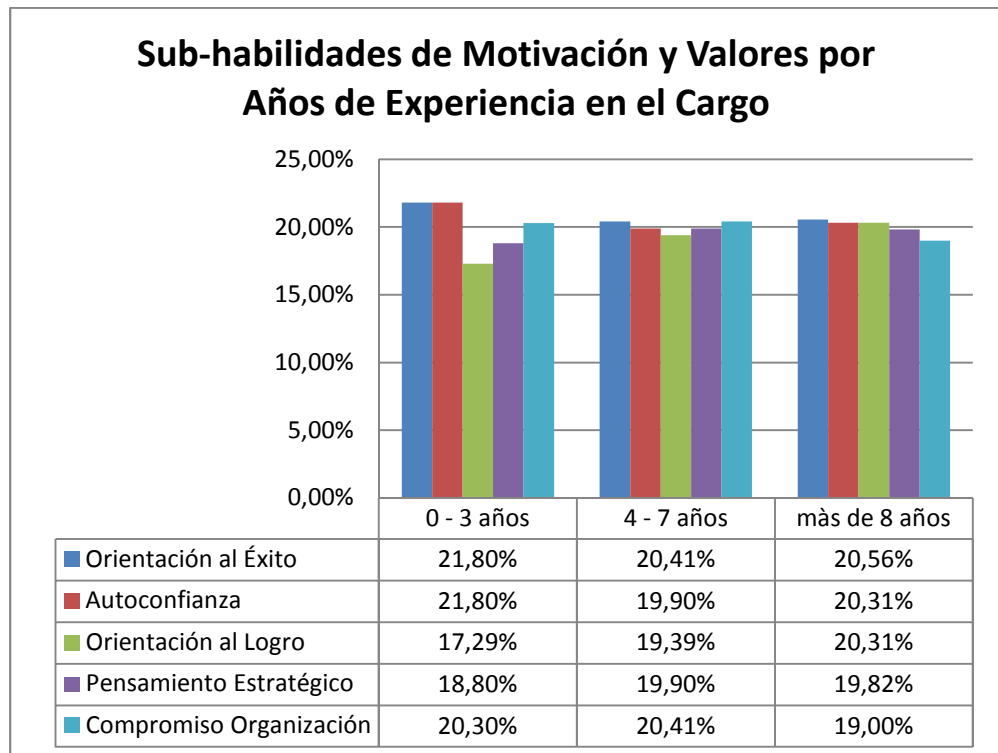
Gráfico N° 62



VARIABLE: AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO

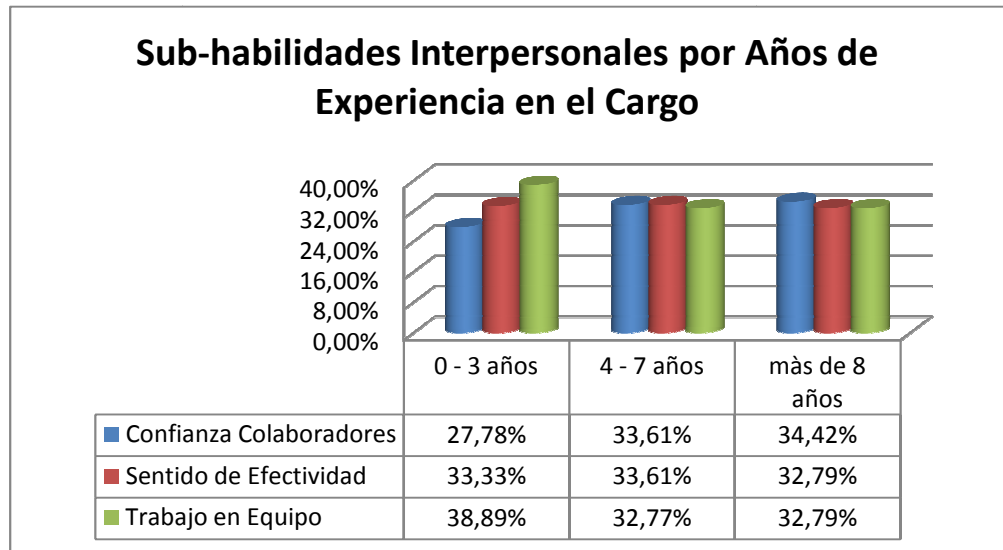
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad de Motivación y Valores con la variable: AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO.

Gráfico N° 63



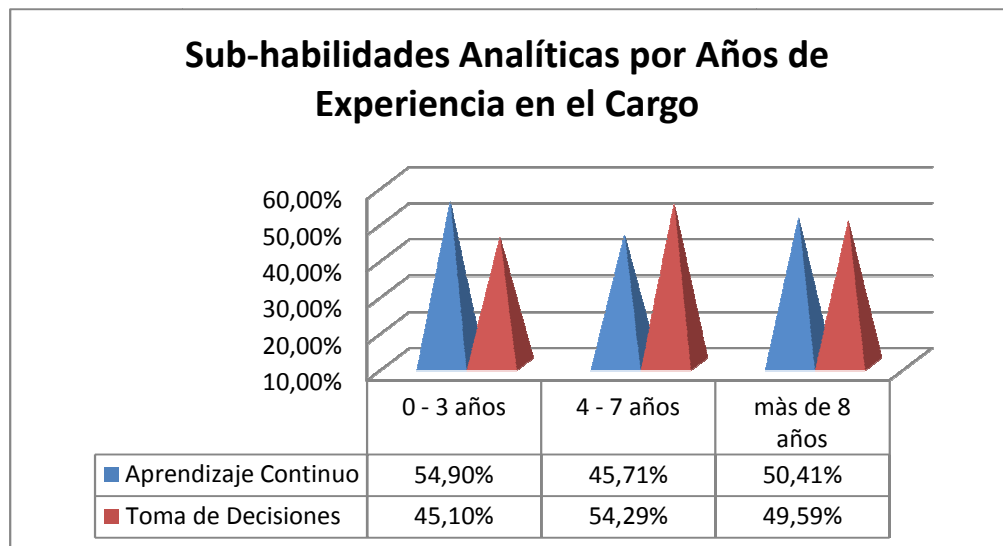
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Interpersonal con la variable: AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO.

Gráfico N° 64



- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Analítica con la variable: AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL CARGO.

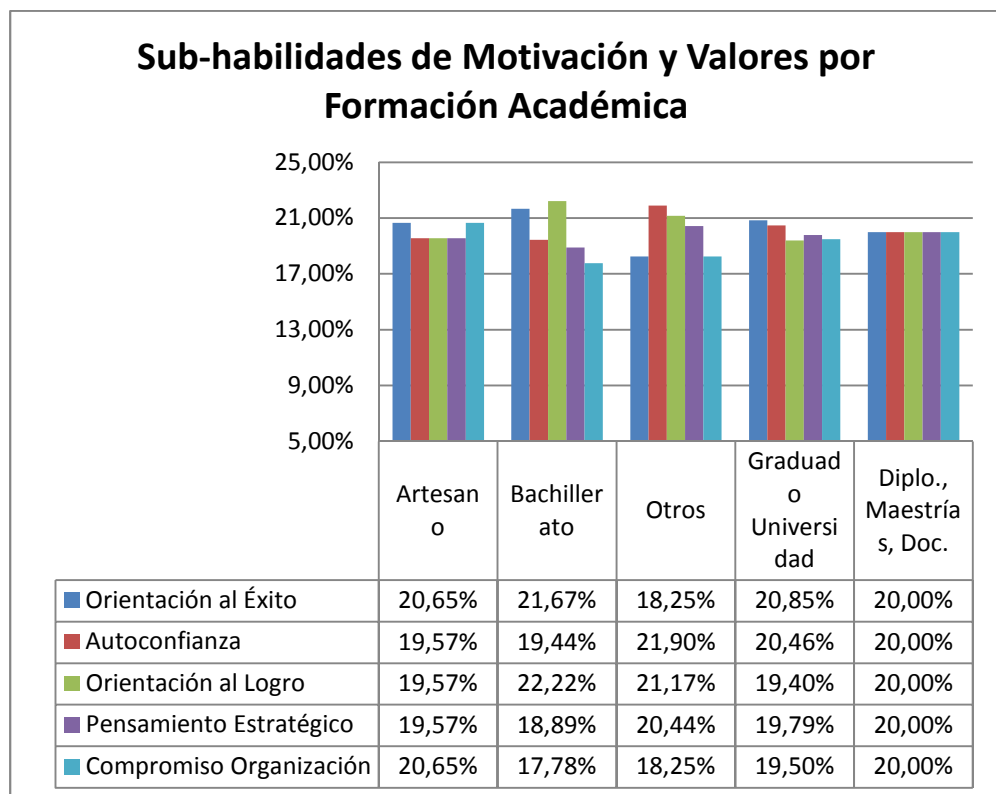
Gráfico N° 65



VARIABLE: FORMACIÓN ACADÉMICA

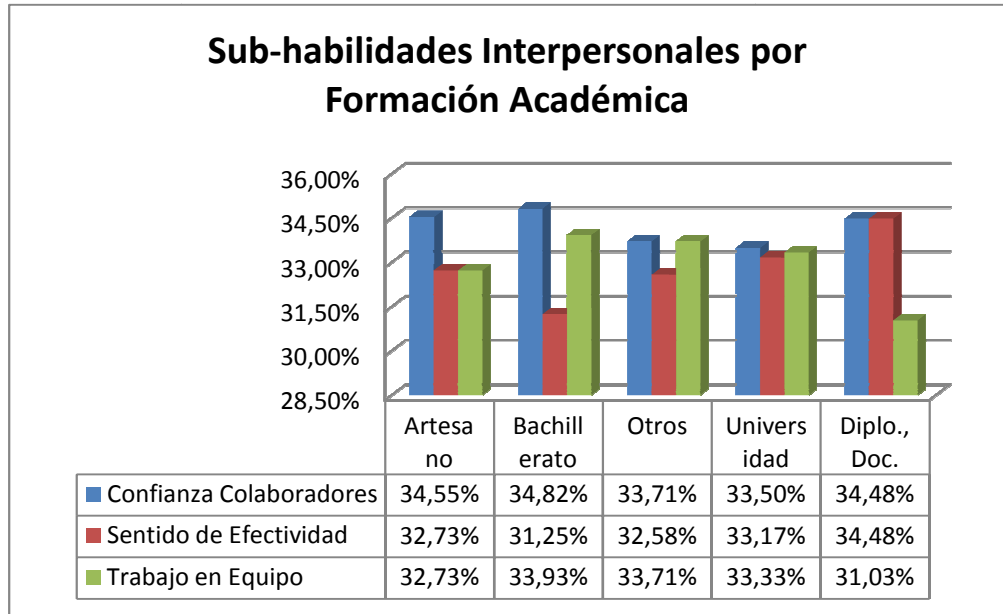
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad de Motivación y Valores con la variable: FORMACIÓN ACADÉMICA

Gráfico N° 66



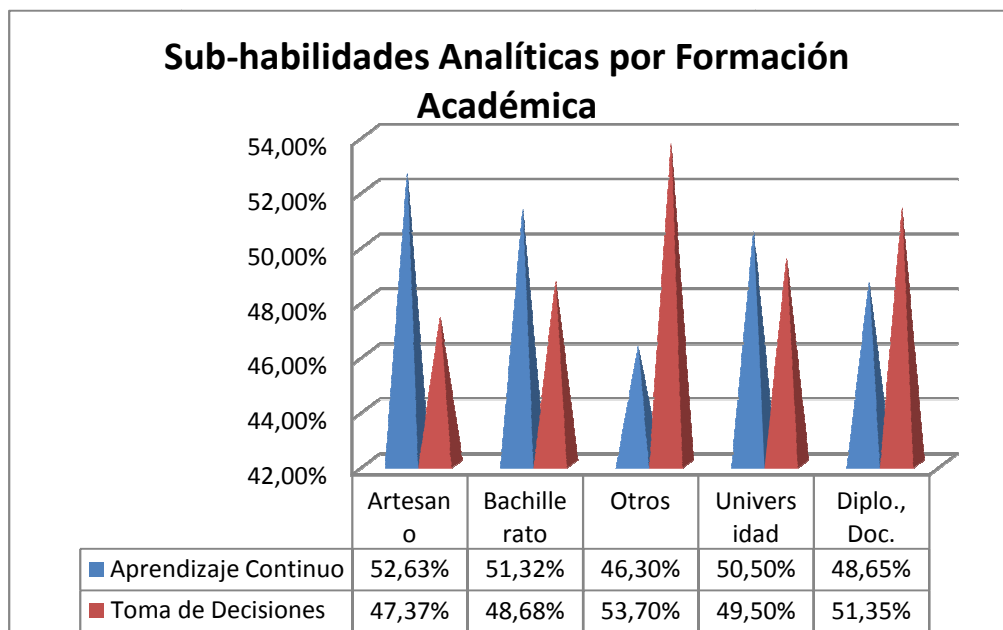
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Interpersonal con la variable: FORMACIÓN ACADÉMICA.

Gráfico N° 67



- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Analítica con la variable: FORMACIÓN ACADÉMICA

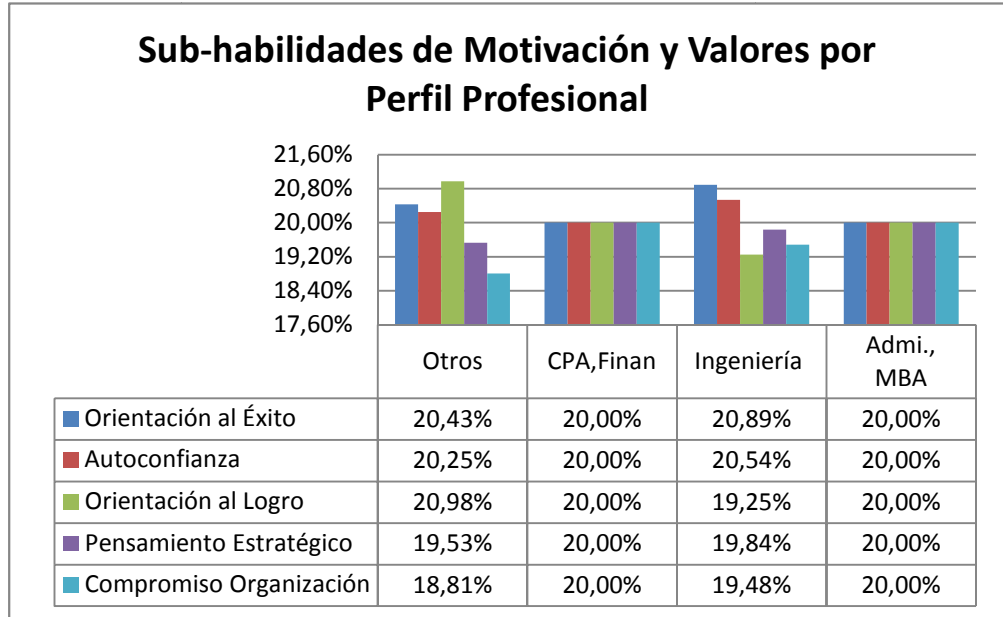
Gráfico N° 68



VARIABLE: PERFIL PROFESIONAL

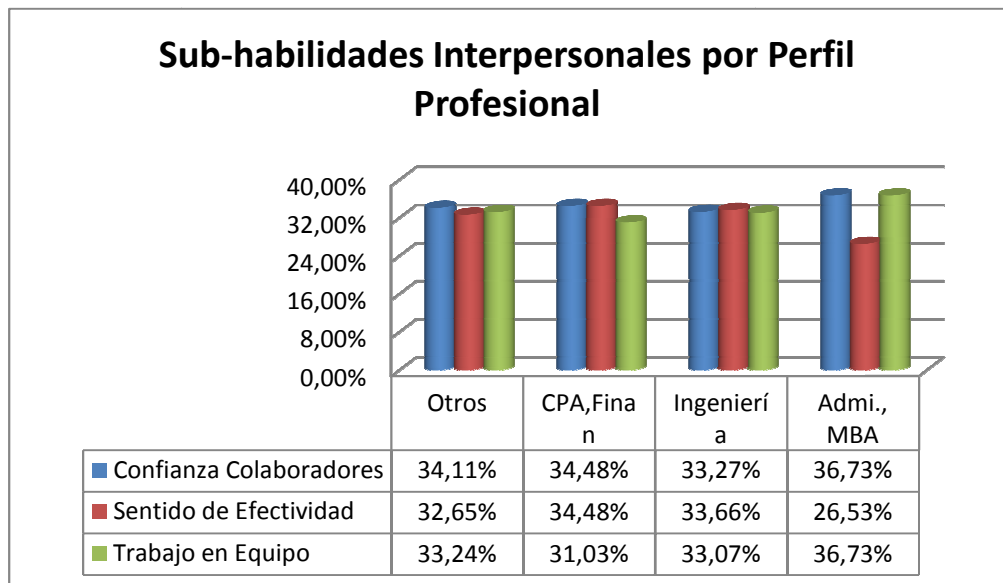
- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad de Motivación y Valores con la variable: PERFIL PROFESIONAL

Gráfico N° 69

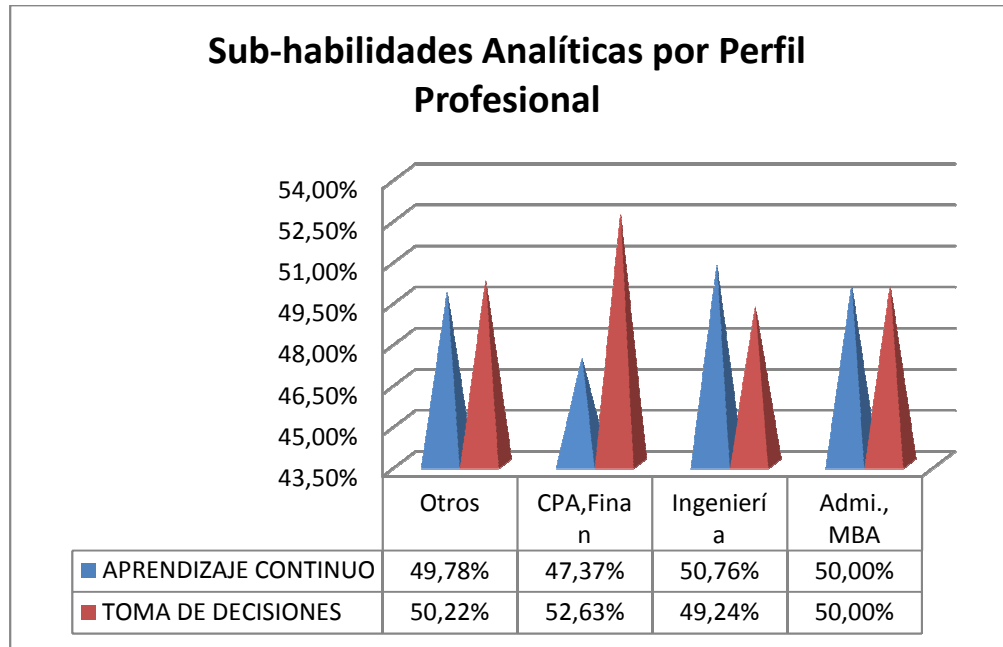


- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Interpersonal con la variable: PERFIL PROFESIONAL.

Gráfico N° 70

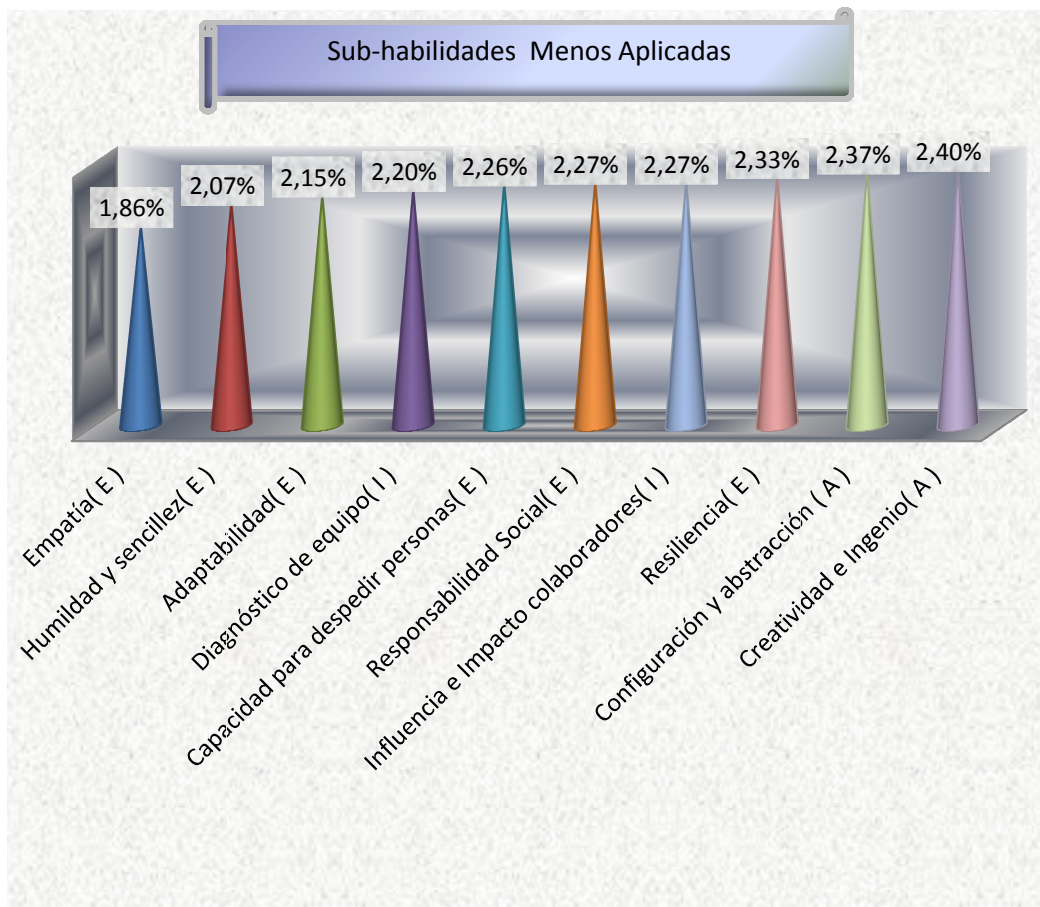


- ❖ Combinación del TOP TEN de las Sub-habilidades pertenecientes a la Habilidad Analítica con la variable: PERFIL PROFESIONAL.



5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES” Y SUBSECTOR: “FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES - PARTE A Y PARTE B”.

Gráfico N° 80



Dentro de la Habilidad Emocional la sub-habilidad de “Empatía” obtuvo el menor porcentaje entre las 40 sub-habilidades estudiadas, apenas alcanzó el 1.86% de manejo gerencial siendo claramente la sub-habilidad menos aplicada por los altos directivos y mandos medios del sector investigado,

la Humildad y Sencillez y la Adaptabilidad obtuvieron el 2.07% y 2.15% respectivamente, evidenciando que se necesita mayor capacitación en estas sub-habilidades, también se debe mejorar en: Capacidad para despedir personas, Responsabilidad Social y Resiliencia.

Dentro de la Habilidad Interpersonal, el Diagnóstico de equipo con 2.20% fue la sub-habilidad que mostró mayores deficiencias, también se necesita mejorar en la Influencia e Impacto con colaboradores que al igual que las sub-habilidades antes mencionadas se encuentra ausente o mal utilizada por parte de los altos directivos y mandos medios gerenciales.

Finalmente entre las sub-habilidades menos aplicadas por parte de los diferentes niveles gerenciales estudiados se encuentran la Configuración y abstracción de situaciones y la Creatividad e Ingenio que pertenecen a la Habilidad Analítica.

Sub-habilidad	Porcentaje
Empatía(E)	1.86%
Humildad y sencillez(E)	2.07%
Adaptabilidad(E)	2.15%
Diagnóstico de equipo(I)	2.20%
Capacidad para despedir personas(E)	2.26%
Responsabilidad Social(E)	2.27%
Influencia e Impacto colaboradores(I)	2.27%
Resiliencia(E)	2.33%
Configuración y abstracción (A)	2.37%
Creatividad e Ingenio(A)	2.40%

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la finalidad de destacar el propósito de la presente investigación, en este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales, dan respuesta a los objetivos planteados.

6.1 CONCLUSIONES

- Las PYMES manufactureras en el Ecuador han ido evolucionando conforme los años, en la actualidad son organizaciones que presentan nuevos desafíos para los mandos gerenciales, en el sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, sobresale la necesidad del correcto manejo de la Habilidad de Motivación y Valores por parte de altos directivos y mandos medios, para aprender de experiencias y lograr mantener la motivación en todas los niveles de la empresa, a su vez es preponderante que el gerente cuente con Habilidades Interpersonales, es decir, ser un líder que dirija e influya en los trabajadores a la consecución de los objetivos planteados, la Habilidad Analítica ocupó el tercer lugar en dominio gerencial en este sector, mientras que la Habilidad Emocional es la menos aplicada por parte de jefes y gerentes del presente estudio.

- Entre las Sub-habilidades Analíticas que los gerentes, jefes y supervisores en el sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, se distingue con mayor presencia de dominio mantener un aprendizaje continuo, al igual que tomar decisiones en ambientes de incertidumbre o cuando se cuenta con poco tiempo, los diferentes niveles gerenciales en este sector buscando realizar un adecuado desempeño de sus labores demostraron a su vez que es necesario realizar autoevaluaciones con el objetivo de reconocer el grado de cumplimiento o desviación en la consecución de metas planteadas, corrigiendo errores y mejorando fortalezas.

- Dentro de la investigación, entre las Sub-habilidades Interpersonales que están presentes en los cargos gerenciales, se destacó la confianza con colaboradores siempre conservando un sentido de efectividad, el cual no solo alinea a todos los trabajadores con los objetivos de la empresa sino también verifica el cumplimiento obtenido, a su vez los mandos medios y altos niveles gerenciales resaltaron la importancia del trabajo en equipo y de una comunicación efectiva.

- En el sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, la Habilidad Emocional en forma global fue la menos aplicada entre los diferentes niveles gerenciales evidenciando una ausencia en la ejecución y manejo de esta habilidad, dentro de las sub-habilidades emocionales estudiadas la que mayor presencia alcanzó fue la adaptación al cambio, mientras que la empatía con los demás miembros de la organización fue la que presentó menor grado de dominio y manejo, haciendo evidente que se debe mejorar en dicha competencia.

- Dentro de la Sub-habilidad de Motivación y Valores fundamentalmente los diferentes mandos gerenciales en el sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, poseen un mayor dominio en lo que corresponde a una orientación al éxito, buscando la superación del rendimiento propio y estándares organizacionales, de igual manera se requiere de autoconfianza en las decisiones tomadas, así como mantener un pensamiento estratégico; evaluando escenarios alternativos, alianzas, fortalezas, amenazas y debilidades en la PYMES a su cargo.
- Todos los países necesitan de grandes empresas y multinacionales, pero las pequeñas y medianas empresas se han convertido en un factor fundamental en el desarrollo económico y social de una nación porque son las principales fuentes de generación de empleo y riqueza, además producen artículos a precios competitivos que satisfacen una demanda existente, pero sobre todo generan bienestar en la sociedad y mejoran el nivel de vida de los habitantes, también en épocas de crisis o cambios en la economía pueden adaptarse fácilmente debido a su flexibilidad.
- El proceso de globalización está cambiando el enfoque que tenían las pequeñas y medianas empresas para afrontar al mercado, presentando nuevos retos y oportunidades, pero para que las PYMES ecuatorianas logren insertarse en los mercados internacionales deben primero especializarse en sus diferentes sectores creando ventajas competitivas de largo plazo a través de mejor calidad de los productos y servicios, capacitación del personal, ideas innovadoras y compromiso de los directivos, está claro que existen dificultades internas y externas en el proceso de apertura a mercados

mundiales pero los beneficios serían enormes para las empresas y el país, siempre y cuando estemos dispuestos a buscar la mejora continua.

- La tecnología es parte fundamental para el desarrollo de las PYMES, la constante mejora e innovación en maquinaria y software que facilitan el manejo y la producción en las empresas hace fundamental estar al día con los cambios tecnológicos, pero hay que tener en claro ciertos aspectos antes de realizar cualquier tipo de inversión, se tienen que hacer un análisis de lo que la empresa necesita en realidad, el espacio con el que se cuenta, el costo beneficio de nuevas maquinarias y sobretodo estar consientes de los beneficios que desde el punto de vista del negocio genera la nueva tecnología.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✓ El sistema educativo actual muestra algunas deficiencias fundamentalmente en áreas en donde es necesario una capacitación especializada, como es el caso de la confección, por ende es indispensable una reestructuración de dicho sistema para lograr que los trabajadores ecuatorianos sean eficientes y efectivos, cabe hacer mención que la mano de obra en el Ecuador a pesar de ser hábil y no muy cara en términos monetarios resulta en muchos de los casos poco productiva ocasionando mayores costos para las PYMES.

- ✓ El Estado ecuatoriano tiene que diseñar y planificar programas que apoyen al crecimiento, difusión y supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, además debe diseñar políticas y procedimientos claros para: mejorar los trámites en la creación de PYMES, fomentar la posibilidad de créditos financieros, favorecer al emprendimiento y a la búsqueda de nuevos mercados, entre otros.

- ✓ Resulta imprescindible que las PYMES manufactureras desarrollen esquemas y organigramas precisos sobre su organización interna, además deben crear manuales de normas y procedimientos administrativos y operacionales, que sirvan de guía para el adecuado manejo de los recursos de la empresa de la empresa, así como para orientar el logro de eficiencia y eficacia del proceso productivo.

- ✓ El INEC debe recolectar datos estadísticos actuales sobre las PYMES en ámbitos de: participación en el PIB, número de PYMES domiciliadas en la ciudad de Quito, crecimiento de las mismas, principales fortalezas y debilidades para obtener mejores directrices sobre la evolución y la situación real que enfrentan pequeñas y medianas empresas en el Ecuador, en la búsqueda de fomentar su desarrollo en un mercado cada vez más competitivo que incluye productos extranjeros.

- ✓ Tanto los colegios como las universidades y otras instituciones de enseñanza deben fomentar la cultura investigativa, ya que a mi criterio promueve un mejor aprendizaje además de ser fuente vital en la búsqueda de nuevos conocimientos.

- ✓ La innovación podría ser una alternativa viable a ser adoptada por las pequeñas y medianas empresas para mejorar su participación en el mercado e ingresos además de posicionar una marca.

- ✓ Las PYMES manufactureras deben buscar mejores procesos productivos, debido a que al realizar procesos de transformación de productos, se contamina el medio ambiente, siendo importante el uso de tecnología adecuada y procesos de bajo impacto, a su vez podrían utilizar productos no dañinos para el medio ambiente, un ejemplo en el sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles”, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, es el uso de pintura en agua.

GLOSARIO DE TERMINOS



Fuente: <http://www.ica.gov.co/El-ICA/Glosario.aspx>

Elaborado por: ICA

➤ CALIDAD

En la UNE- ISO 9000: 2000 la Calidad es *“El grado en el que un conjunto de características inherentes cumplen con las necesidades o expectativas establecidas, que suelen ser implícitas u obligatorias”* ¹²⁶

Existen múltiples definiciones de calidad pero la mayoría de autores menciona, los bienes y servicios que satisfacen las necesidades y expectativas de los consumidores, que tienen características mejores en comparación con bienes o servicios similares, funcionan para lo que los clientes los necesitan y cumplen con los objetivos para los que fueron

¹²⁶ *Calidad Definición.* <http://www.tuveras.com/calidad/generalidades/generalidades.html> Sábado 20 de febrero.

diseñados, se adecuan al uso, son útiles y es hacer bien las cosas.¹²⁷ También debemos tomar en cuenta las diferentes percepciones de los consumidores, porque lo que a una persona le parece calidad otra persona puede diferir, la calidad se encuentra en la forma de diseñar servicio o bien, en cómo llega a los consumidores, en sí como funciona y la posventa, además es dirigida tanto a los clientes, los proveedores y las empresas.

Cabe recalcar que en el gráfico de la evolución del concepto de calidad a lo largo de la historia, el pasar de una etapa a otra no significa que la etapa anterior es eliminada, sino que se integra conjuntamente con la siguiente etapa para obtener mayor control y mejoría.

➤ CAMBIO

Con relación al proyecto de investigación de las habilidades gerenciales se utilizará la palabra cambio para hacer mención al proceso de modificar una conducta que solíamos tener, es decir, las personas tenemos la habilidad de cambiar, pero el cambio siempre debe ser para mejorar cierta deficiencia en nuestro comportamiento o en la forma que procedemos frente a otros, se debe realizar un análisis personal para saber qué cosas se están realizando de forma correcta y contribuyen con el desarrollo de la empresa y que cosas no.

¹²⁷ Cfr. *Definición de Calidad*. <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeCalidad> Sábado 20 de febrero.

El cambio se puede dar en muchos sentidos, podemos cambiar en la forma de comportarnos personalmente con nuestros superiores o en su debido caso con nuestros supervisados, o podemos cambiar la forma de tomar decisiones; podemos pasar de tomar decisiones sin consultar a nadie a tomar decisiones haciendo parte al personal de la empresa, es decir, cambio es la acción de cambiar.

➤ CAPACIDAD

“Habilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento del trabajo, evaluados mediante registros de trabajo, tablas de rendimiento y otras clasificaciones” (Rosenberg: 68)¹²⁸

En general, la capacidad se refiere a las aptitudes que una persona posee en la realización de una actividad, estas aptitudes o habilidades pueden ser innatas o aprendidas, es decir, una persona puede no ser muy buena para una determinada actividad pero al darse cuenta de sus capacidades y mejorarlas conscientemente, la tarea podría ser efectuada de mejor manera. Todas las personas contamos con ciertas capacidades que nos destacan en los ámbitos de nuestra vida, y que las usamos para la solución de problemas o para realizar trabajos solicitados o deseados pero lo importante es discernir con que aptitudes contamos y que aptitudes están siendo explotadas de manera óptima, asimismo cuáles aptitudes podríamos mejorar, influyendo en gran porcentaje que estemos

¹²⁸ JERRY ROSENBERG. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Océano/Centrum. Pág. 68

conscientes de nuestras capacidades y siendo a la vez importante el proceso de aprendizaje.¹²⁹

El término capacidad tiene otros significados dependiendo del área en el que se lo utilice, por ejemplo: en informática se refiere a la cantidad de información que se puede almacenar, en economía a la cantidad de unidades que se pueden producir, etc., pero para nuestra investigación la definición de capacidad está relacionado con el talento de los individuos.

➤ CIIU son siglas cuyo significado es:

C: Clasificación

I: Internacional

I: Industrial

U: Uniforme

Según las United Nations “El Clasificador Internacional Industrial Uniforme, es una norma de referencia elaborada por las Naciones Unidas, con la finalidad de uniformizar criterios de clasificación de todas las actividades económicas a nivel mundial”.¹³⁰

¹²⁹ Cfr. *Definición de Capacidad*. <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php> Sábado 20 de febrero

¹³⁰ United Nations. *Clasificación Internacional Uniforme de Todas las Actividades*. http://books.google.com.ec/books?id=AXrSg5fKqoIC&pg=PA20&lpg=PA20&dq=definicion+clasificacion+industrial+internacional+uniforme&source=bl&ots=O8p2QAFV7Z&sig=IgAtYSUKn_K0X65ZWsZ5g4KxtaU&hl=es&ei=VRRvS-PCC8mo8Abb2N36BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CB4Q6AEwCA#v=onepage&q=&f=false. Sábado 6 de Febrero.

EL propósito del CIIU es formar categorías para las actividades económicas, proporcionando de esta forma pautas claras a las organizaciones para que se clasifiquen en una de estas categorías dependiendo claro está de la actividad económica que realizan.

El CIIU, es un clasificador que se utiliza a nivel internacional, por ende es necesario revisiones de su estructura y conceptos, adicionalmente las organizaciones no permanecen estáticas y están en constante renovación y evolución dando como resultado que ciertas actividades presenten importancia menor o que nuevas actividades aún no categorizadas por el CIIU se conviertan en fundamentales en el mercado global, las necesidades de las organizaciones también varían durante el tiempo, en consecuencia el CIIU ha tenido tres revisiones y debidas publicaciones; la primera en el año 1958, la segunda en 1968, y la tercera en 1990, actualizando sus principios básicos para estar más acorde a la realidad.

➤ COLABORADOR

Para el ámbito de la investigación a realizarse colaborador se lo podría definir como aquel trabajador o persona que ayudará a la consecución de objetivos planteados por la organización, participando en un grupo prestará servicios para realizar actividades y tareas encomendadas y los realizará de buena fe.

➤ COMPETENCIA

El término competencia tiene usos en diferentes áreas de análisis pero en este estudio nos enfocaremos en la competencia correspondiente al desempeño del factor humano en las organizaciones.

La definición de competencia en el ámbito del recurso humano en las empresas menciona que: es el conjunto de capacidades, aptitudes y habilidades que una persona utiliza dependiendo de la situación, pero no es solo necesario tener las habilidades sino también el saber utilizarlas de forma adecuada, es decir, para una persona ser “competente” tiene que tener los conocimientos, aptitudes y habilidades necesarias en la realización de actividades, estas deben ser combinadas con el correcto uso o aplicación dependiendo de la situación, influye la motivación de la persona para realizar la actividad conjuntamente con su personalidad, destrezas adquiridas y hábitos.¹³¹

Podríamos decir que: Afectivo + Cognoscitivo + Psicomotriz = Competencia.

➤ CUESTIONARIO

El cuestionario es una técnica de recolección de la información que consiste en la elaboración de un banco de preguntas enfocadas a recaudar la información necesaria según el tema de investigación.

¹³¹ Cfr. *¿Qué son las Competencias?*.

http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm Sábado 20 de febrero.

Existen diferentes tipos de cuestionarios, como son: Cuestionario por Correo aquel que es enviado vía mail a las personas conjuntamente con una nota explicativa de los objetivos de la información; el Cuestionario Personal que se imprime y se lo entrega a la persona seleccionada previa muestra de la población; Cuestionario por Grupos en el que se explica los objetivos a un grupo de personas para que lo llenen, y el Cuestionario Piloto el cuál es llenado por un grupo pequeño de personas para detectar falencias o malas interpretaciones en el mismo.¹³²

Partes del cuestionario:

- a) Carta de presentación, donde se detalla los objetivos de la investigación.
- b) Instructivo, es decir, las pautas para llenar el cuestionario.
- c) Cuerpo del Cuestionario, donde consta el nombre del cuestionario, tipo de muestra, instrucciones para comprender y llenar de forma adecuada, y por último el agradecimiento.

➤ DESARROLLO

El concepto de desarrollo tiene múltiples usos según el usuario de la información, por ejemplo, para economistas, organizaciones, biólogos, etc., por ende es difícil llegar a un consenso sobre que es desarrollo, para nuestro ámbito en la investigación el desarrollo tendrá concordancia con el perfeccionamiento de las habilidades, aptitudes y capacidades de los

¹³² Cfr. ENRIQUE IZQUIERDO ARELLANO. *Investigación Científica Guía de Estudio y Técnicas de investigación*. Ecuador Pág. 105-165

individuos en las organizaciones, que conlleva a la vez a un crecimiento organizacional.

Según Richard Beckhard al Desarrollo lo define como "Un esfuerzo: planeado, administrado desde la alta dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".¹³³

➤ EMPRESA

Según Andrés Suárez Empresa es: "Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa"¹³⁴

La empresa es una organización que está conformada por personas, emplea diferentes recursos para producir bienes o servicios, persiguen un objetivo de lucro en sus actividades o en algunos casos buscan el desarrollo de la comunidad y de los diferentes países, se dedica a actividades económicas.¹³⁵

¹³³ JOSE RIVAS QUINTO. *Desarrollo Organizacional*.

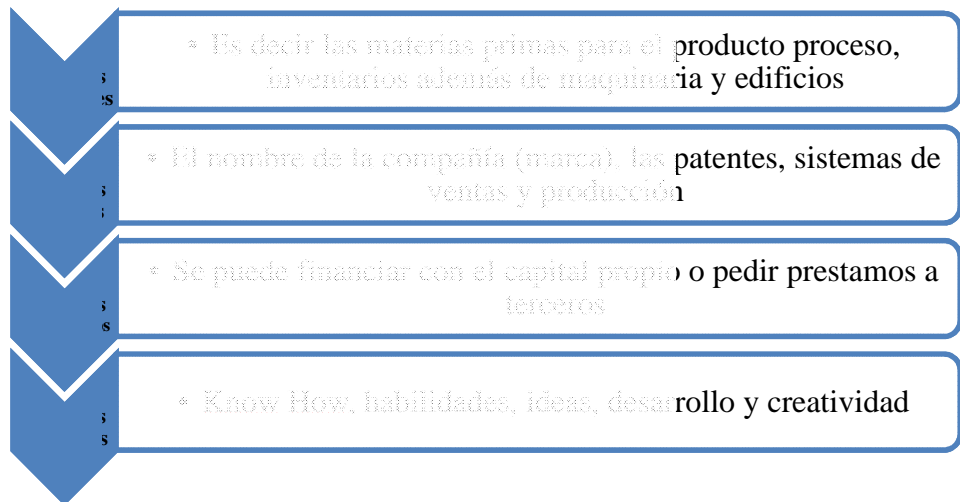
[HTTP://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dofredys.htm](http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dofredys.htm) Sábado 20 de febrero.

¹³⁴ ANDRÉS SUÁREZ. *Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas*. (2000) Ediciones Pirámide. Pág. 161

¹³⁵ Cfr. IVAN THOMPSON. *Concepto de Empresa*.

<http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html> Sábado 20 de Febrero

Las empresas necesitan de recursos para llegar a la consecución de las metas y objetivos planteados, estos recursos son:



Clasificación de las empresas:

1. Por su actividad o giro se clasifican en: Industriales, Comerciales, Servicios y Agropecuarias.
2. Según el origen del capital se clasifican en: Públicas y Privadas.
3. Según la magnitud de la empresa se clasifican en: Financiero, Ventas, Producción y Personal Ocupado.
4. Otros Criterios que incluye: Criterios Económicos, Necesarias, Básicas y Semi-básicas y el Criterio Constitución Legal, Sociedad Anónima, Responsabilidad Limitada.¹³⁶

¹³⁶ Cfr. MARÍA RAMOS ZACARÍAS. *La Empresa*. <http://www.monografias.com/trabajos33/la-empresa/la-empresa.shtml#defin> Sábado 20 febrero.

➤ ENCUESTA

Es la técnica de recolección de la información que consiste en aplicar un listado de preguntas (cuestionario) a una muestra de la población objetivo previamente delimitado, para conocer su opinión sobre el tema de investigación.

Entre las principales ventajas de la encuesta están que consiente en un método no muy costoso, la información está estructurada para obtener datos que después pueden ser analizados de forma estadística según el encuestador lo requiera además es una fuente primaria de información. Sin embargo la encuesta también cuenta con desventajas como por ejemplo: los encuestados pueden o no responder las preguntas con la verdad, las preguntas de acuerdo a su formulación y lenguaje pueden no ser claras lo cual distorsiona la información obtenida, no muchas personas están dispuestas a contestar una encuesta debido a la falta de tiempo y a la inseguridad de nuestro país, entre otros factores.

➤ ESCALA DE LIKERT

La Escala de 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 al elemento, ítem o reactivo.”¹³⁷

MIRNA TOVAR. *Instrumentos de recolección de información*. <http://www.foroswebgratis.com/tema-tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos-46285-314363.htm>. Sábado 6 de Febrero

LEIVA ZEA FRANCISCO. *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Pág. 34-38

MANUEL PEREZ ROSALES. *Diccionario de Administración*. (1999). San Marcos Pág.144-145

¹³⁷ WIKIPEDIA. *Escalas Likert*. http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert Sábado 20 de febrero.

La Escala de Likert debe su nombre debido a su descubridor Rensis Likert, también es conocido como el Método de Evaluaciones Sumarias, esto fue a finales de los años treinta, pero en la actualidad este tipo de técnica es muy utilizado, el procedimiento para la elaboración de la escala es el siguiente:

- I. Se debe elaborar juicios u oraciones tanto afirmativas como negativas para el tema que va a ser investigado.
- II. En base a previa muestra de la población a los sujetos se les pide expresar a favor o en contra de los juicios o ítems.
- III. A cada ítem se le debe asignar un puntaje.
- IV. Al igual que los ítems se le debe asignar un puntaje a los sujetos escogidos previa muestra.
- V. Selección de la información válida para la investigación.¹³⁸

➤ GESTIÓN

El concepto de Gestión guarda mucha relación con los términos administrar y dirigir, por ende la gestión es la forma en que se administra una organización en busca del cumplimiento de sus objetivos a través de estrategias y políticas, también se puede decir que la gestión es la dirección de la gerencia encaminada a la resolución de problemas específicos o a la toma de decisiones fundamentales en cada organización para lograr que las cosas funcionen.

¹³⁸ Cfr. ALFONSO SÁNCHEZ. *Técnicas e Instrumentos para la obtención de Información en la Investigación Social*. <http://escaladeactitud.blogspot.com/2009/02/escala-de-actitudes-y-uso-de-escala.html>
Sábado 20 de Febrero.

Existen cuatro diferentes tipos de gestión: Gestión Social, Gestión Ambiental, Gestión del Conocimiento, Gestión de Proyectos; La Gestión Social se refiere a la preocupación en los problemas e identificación de necesidades de las comunidades y grupos en el aspecto social; la Gestión de Proyectos es cumplir con los objetivos, plazos, recursos y planteamientos de los proyectos en los que las organizaciones incurren; la Gestión del Conocimiento es la transmisión del Know How o conocimiento a todos los niveles de la organización para su adecuada participación y funcionamiento.¹³⁹

A continuación se detalla enfoques de conceptos de gestión afines:

Gestión de activos: Enfoque que utiliza la manipulación de un grupo o de las fuerzas de una organización, tanto tangible como intangible, para alcanzar los objetivos que se han definido.

Gestión de Operaciones: Proceso de dirigir la interacción de programas y proyectos en cada área de actividad, midiendo y evaluando resultados, y comparando los resultados con los objetivos.

Gestión Científica: Término popularizado por Frederic Taylor, referido tanto a mayor eficiencia, como a reducción de costes o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales.¹⁴⁰

➤ HABILIDAD

La definición de habilidad engloba a las diferentes destrezas, aptitudes y talentos con los que un individuo nace, y que los usa para realizar actividades claro está en forma adecuada, y con éxito.

¹³⁹ Cfr. *Definición de Gestión*. <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php> Sábado 20 de febrero.

¹⁴⁰ ANDRÉS SUÁREZ. *Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas*. (2000) Ediciones Pirámide. Pág. 250

Las destrezas innatas con las que una determinada persona cuenta están en concordancia con el aspecto físico, es decir, tienen gran coordinación psicomotriz, por ejemplo, las destrezas más comunes las observamos en los deportistas, tanto para meter un balón en un arco, realizar jugadas sorprendentes (Soccer), o al patinar y al mismo tiempo golpear un pequeño disco e introducirlo en un arco (Jockey).

Las aptitudes tienen relación con la inteligencia en las personas, por ejemplo, algunas personas son muy buenas para memorizar fechas o en la aplicación numérica, etc.

Por último, los talentos son distintivos desde el nacimiento y destacan a la persona.

En síntesis las habilidades son la suma de nuestras destrezas mas aptitudes en la consecución con éxito de los objetivos planteados en el ámbito laboral.¹⁴¹

Según Jerry Rosenberg Habilidad se define como la “Capacidad heredada de aplicar conocimientos y/o experiencia al trabajo o profesión que se desempeña”¹⁴²

➤ HABILIDADES GERENCIALES

Las habilidades gerenciales son las destrezas y competencias que las personas que se encuentran en cargos relacionados con la gerencia deben

¹⁴¹ Cfr. *Definición de Habilidad*. <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php> Sábado 20 de Febrero

¹⁴² JERRY ROSENBERG. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Océano/Centrum. Pág. 257

poseer para el adecuado funcionamiento de la organización. De estas habilidades depende el éxito o fracaso de las empresas.

Los gerentes generales deben reunir tres tipos de habilidades gerenciales: las habilidades técnicas, es decir, los conocimientos suficientes y experiencias para desarrollar el cargo; las habilidades humanas para poder influenciar en todas las personas pertenecientes a la organización conjuntamente para poder negociar con clientes, proveedores, etc. y las habilidades conceptuales con las cuales consiguen definir problemas, solucionarlos y tomar adecuadas decisiones. Está claro que un gerente debe contar con varias habilidades ya que en este mercado globalizado cada vez se necesitan una mejor dirección y se exigen nuevos retos, consecuentemente las habilidades gerenciales van cambiando con el tiempo y la necesidad de actualizarse es indispensable, asimismo se debe realizar un análisis interno para saber en qué grado se domina a cada una de las habilidades.¹⁴³

Según Robbins, "El Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tiene algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente... Una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales. ¿Le sorprendería saber que es muy probable que se despidan más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto?"¹⁴⁴

¹⁴³ Cfr. WIKIPEDIA. *Habilidades Gerenciales*.

http://www.babylon.com/definicion/habilidades_gerenciales/Spanish. Sábado 6 de Febrero.

¹⁴⁴ ALEXIS CODINA. *Habilidades Gerenciales*. (2004) <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617> Sábado 6 de Febrero. <http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>

➤ HABILIDADES ANALÍTICAS

Los gerentes enfrentan ocasiones de completa incertidumbre o de falta de información y deben ser capaces de analizar, identificar y sobretodo solucionar los problemas aún bajo estas condiciones, a su vez deben tener la capacidad de discernir la información valiosa de la información que no es necesaria para tomar una decisión dentro de la empresa o para identificar una oportunidad u amenaza, para esto el personal humano, tecnológico, financiero tienen que ser óptimamente combinados en busca de una solución.

➤ HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES

Los gerentes necesitan y deben tener la competencia de supervisar, liderar, influenciar y controlar a todos los miembros de una organización, es decir, desde en todos los niveles dependiendo de la estructura de la organización. Se debe tener claro que la información así como el proceso de decisión e implementación de la decisión se puede enriquecer al escuchar propuestas y hacer partícipes a trabajadores de niveles inferiores al del gerente general. Se debe considerar que mientras las organizaciones crecen también crece el número de sus trabajadores y debido al fenómeno de la globalización las culturas pueden ser diferentes entre los miembros; es necesario que el gerente cree las condiciones adecuadas para la comunicación y el diálogo de toda la empresa, independientemente si la cultura es la misma o no, también se debe crear un sistema de carrera para elegir de forma adecuada a las personas que van a ocupar puestos de supervisión o puestos que necesitan ciertas

habilidades para desarrollarlos, debido a que un empleado puede ser bueno en un puesto inferior que requiere ciertas habilidades pero fallar en puesto de supervisor debido a sus anclas de carrera.

➤ HABILIDADES EMOCIONALES

A un gerente general le corresponde tomar decisiones a diario que involucran el éxito o fracaso de una organización que a su vez representan el trabajo de muchas personas, siendo indispensable la habilidad de no paralizarse o debilitarse por crisis personales o problemas difíciles de resolver, se tiene que tener la suficiente responsabilidad para tomar decisiones difíciles que impliquen sentimientos encontrados y mantenerse en la posición adoptada aún cuando se encuentre exhausto, debe controlar las emociones o sentimientos para llegar a la solución adecuada evitando el nerviosismo en público y sobretodo evitar mostrar duda.

➤ HABILIDADES DE MOTIVACION Y VALORES

Se debe aprender de las lecciones que tenemos durante nuestra carrera, discernir las cosas que nos gustan de las que no y aprender de las experiencias que la organización considera importantes. La motivación en el personal de trabajo es importante, porque dependiendo de esta se realizará el grado de esfuerzo para cumplir con los objetivos planteados por las organizaciones, también los valores son fundamentales en el trabajo, así como en nuestra vida diaria los cuales nos distinguen y ayudan en la relación con otras personas.

➤ INVESTIGACIÓN APLICADA

Es la investigación que utiliza conocimientos adquiridos para aplicarlos de forma práctica con el fin de generar nuevos conocimientos científicos dependiendo de las necesidades de: Alimentos, industria, cibernéticas, etc.

Aquella que puede partir de los resultados de la investigación pura, para la comprensión de una necesidad o problema buscando alcanzar conocimientos de forma práctica, también conocida como investigación acción o auto-investigación.¹⁴⁵

Existen diferentes tipos de investigación, la investigación aplicada está en la clasificación por objetivos y según algunos autores se la puede subdividir en: Aplicada Fundamental y Aplicada Tecnológica.

Las investigaciones: Aplicada Fundamental y Aplicada Tecnológica buscan adquirir conocimientos científicos de forma práctica pero la Investigación Aplicada Fundamental se desarrolla a pesar de ser incierto si se aplicará en el corto o largo plazo los conocimientos descubiertos, mientras de que la investigación Aplicada Tecnológica se realiza para la solución de un problema específico existente. Cabe mencionar que al realizar una investigación se puede combinar diferentes tipos de investigación para obtener mejores resultados.

¹⁴⁵ Cfr. DERECHOS DE GOOGLE. *La Investigación Aplicada*. <http://www.google.com.ec/#q=Qu%C3%A9+es+una+investigaci%C3%B3n+aplicada%3F&hl=es&sa=2&fp=6a3b115294ea28e7>. Sábado 6 de Febrero. ENRIQUE IZQUIERDO ARELLANO. *Investigación Científica Guía de Estudio y Técnicas de investigación*. Ecuador Pág. 93-99

➤ LIDER

El líder no siempre es un jefe, el líder es la persona que se encarga de dirigir y guiar a todos los miembros de la organización en el ámbito laboral o a los demás miembros de la familia a la consecución de objetivos que favorecen a ambas partes, el líder no ordena más bien influye en el factor humano para que realicen su mayor esfuerzo pero está claro que el líder enseña dando el ejemplo. El líder crea un ambiente de confianza dentro de la organización en donde se toma en cuenta las ideas de los trabajadores y se les explica como los proyectos o metas se cumplen gracias a la participación activa de todos, crea disciplina y conciencia en el trabajo.¹⁴⁶

¿El líder nace o se hace? Esta es una pregunta que durante mi carrera de Administración de Empresas he tenido el gusto de argumentar y conocer la opinión de determinados profesores en el área, en mi opinión personal el líder puede nacer y también puede hacerse, debido a que algunas personas demuestran características de liderazgo a muy temprana edad, pero hay líderes que gracias a su esfuerzo, educación y vivencias han logrado ser ejemplos para los miembros en las diferentes organizaciones.

¹⁴⁶ Cfr. *Jefe o líder. Factores fundamentales del liderazgo*. <http://www.mailxmail.com/curso-jefe-lider-factores-fundamentales-liderazgo/jefe-lider-definicion> Sábado 20 de Febrero

Clasificación de líderes¹⁴⁷:

Según la forma de dirigir al grupo:

Líder Carismático	Líder Democrático	Líder Liberal
<ul style="list-style-type: none"> * Toma decisiones pero sin consultarlas con el personal de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones en consenso con el personal de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> * Es el que delega las diferentes funciones al personal

Según la influencia que ejerce:

Líder Carismático	Líder Transaccional
<ul style="list-style-type: none"> • Aquel que influye en los valores, actitudes y comportamientos del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquel que influye en aspectos puntuales que cree ayudarán a la organización

Según la metodología:

Líder Formal	Líder Informal
<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellos que fueron escogidos para desempeñar este cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellos que debido a las circunstancias, de forma natural se destacan del grupo

¹⁴⁷ Cfr. *Definición de Líder*. <http://www.definicionabc.com/social/lider.php> Sábado 20 de Febrero.

➤ LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).¹⁴⁸

El liderazgo es fundamental en las organizaciones, debido a que proporciona las directrices necesarias para proceder en determinadas situaciones; involucra decisiones que se transmiten al grupo humano que se encarga de cumplirlas a cabalidad, se toma en cuenta a todos y cada uno de los miembros de la organización, a su vez se influye en las actitudes y conductas finalmente se combina todo para cumplir con los objetivos. Es importante el correcto liderazgo para el crecimiento tanto de la organización como la contribución hacia el personal a mantenerlo motivado y sobretodo que se sienta parte de una sola unidad de negocios llamada empresa.¹⁴⁹

➤ MUESTRA ESTADÍSTICA

La muestra estadística es el método que se usa para determinar o inferir características, comportamientos o datos específicos de una población que se desea investigar, debido a los costos y al tiempo que tomaría investigar a toda la población se realiza la investigación a una muestra de la misma que guarde cualidades y características que deseamos conocer, es decir, sea representativa, esto con el objetivo de que los resultados

¹⁴⁸ WIKIPEDIA. *Liderazgo*. <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo> Sábado 20 de Febrero

¹⁴⁹ Cfr. JONATHAN VILLASMIL . *Gerencia y Liderazgo*. <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml> Sábado 20 de febrero.

obtenidos no tengan un margen amplio de error. En la muestra estadística todos los miembros de la población tiene las mismas probabilidades de formar parte de la muestra, claro está que dependiendo el tipo de muestra que se necesite se la puede seleccionar tomando en cuenta diferentes parámetros como el juicio de la persona que realizará la muestra, o se puede dividir la población por sectores, o se realizará el cálculo a través de formulas matemáticas.¹⁵⁰

Según Andrés Suárez la Muestra Estadística es el “Proceso mediante el cual se infiere las características del todo (población) a partir de las características de una parte (muestra)”.¹⁵¹

➤ NIVELES GERENCIALES

Como ya hemos visto una adecuada gerencia es fundamental en todas las organizaciones, se necesita de un líder en este puesto, no de un jefe, el cuál influirá de forma adecuada en el personal de trabajo para hacerlos sentir parte de la organización y con esto cumplir con los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

Los niveles gerenciales describen los diferentes puestos de liderazgo que se encuentran en una organización, como son en orden descendente: Gerente General, Gerentes Financieros, de Ventas y de Producción, Supervisores de las diferentes ramas de las empresas, y los jefes de cada

¹⁵⁰ Cfr. CASTRO GABRIELA Y GONZALES ALEJANDRO. **MUESTRA.** <http://www.monografias.com/trabajos39/muestreo-estadistico/muestreo-estadistico2.shtml>

Sábado 20 de febrero.

¹⁵¹ ANDRÉS SUÁREZ. *Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas.* (2000) Ediciones Pirámide. Pág. 260

uno de los departamentos, cada uno de ellos con características especiales y necesarias para el cumplimiento de sus funciones, hay que recordar que no necesariamente un buen empleado en un específico sector será un buen supervisor, depende de sus habilidades y competencias aprendidas y desarrolladas además de sus motivaciones.

➤ PROCESO GERENCIAL

Según Carlos Mejía C. “Los procesos gerenciales se refieren al estudio de las misiones de las áreas de 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”¹⁵²

El proceso gerencial es de vital importancia en todas las organizaciones, partiendo del hogar que podría ser visto como microempresa, hasta grandes empresas y multinacionales, debido a que para su correcto funcionamiento y crecimiento se necesita de un gerente que tome decisiones, aporte con sus conocimientos, soluciones problemas e influya en los miembros de la organización.

Para entender correctamente los procesos gerenciales se debe analizar por separado cuatro funciones específicas que el gerente debe comprender, realizar y ejecutar, y son: Planeamiento, Organización, Dirección y Control. El Planeamiento es la primera función en el proceso gerencial, una vez establecidos los objetivos de la organización se debe planear o

¹⁵² CARLOS MEJÍA. *Los Procesos Gerenciales*. <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf>.

Sábado 20 de Febrero.

realizar planes para proporcionar directrices en la forma que la empresa debe proceder para cumplir con los objetivos a los que se desea llegar, los planes tienen duración en el tiempo por ende se debe elaborar planes tanto para el corto plazo como para el largo plazo. La Organización es la función del proceso gerencial que lleva a la práctica los planes propuestos. La Dirección conlleva específicamente a influir, liderar y direccionar al factor humano para que realicen su mejor esfuerzo en lograr la consecución de los objetivos de la empresa de la mejor forma. Por último el Control, no debe ser realizado al final del ciclo sino que se debe efectuar controles y mediciones de forma constante para conocer el grado en que se está cumpliendo con las metas establecidas, y dependiendo de los resultados realizar correcciones o nuevos direccionamientos para la correcta ejecución de los planes.¹⁵³

➤ PYMES

El término PYME son siglas cuyo significado es:

P: Pequeña

Y: Y

M: Mediana

E: Empresa

¹⁵³

PYMES o PYMEs es el concepto que sirve para hacer referencia al conjunto de pequeñas y medianas empresas en un país. Este término está difundido de forma internacional, pero a su vez no existe un criterio unificado sobre el mismo.

El concepto de PYMES no se ha podido unificar de forma global principalmente porque toma dimensiones nuevas dependiendo del país en el que se aplique, esto se da debido a que cada país en el mundo tiene normas y realidades económicas diferentes, y de la misma manera depende de la variable que se utilice para clasificar a las empresas en: Pequeñas y Medianas. Las principales variables que se pueden utilizar son: cantidad de personal, el monto y volumen de producción, monto y volumen de ventas, valor añadido, entre otras.

En el Ecuador según la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha: “Las PYMES se clasifican considerando las siguientes variables: el número de empleados efectivos, el valor bruto de las ventas anuales y el valor de los activos totales.”¹⁵⁴

Todos los países necesitan de grandes empresas y multinacionales, pero las pequeñas y medianas empresas se han convertido en un factor fundamental en el desarrollo económico y social de una nación ya que son las principales fuentes de generación de empleo y de generación de riqueza, además pueden adaptarse fácilmente a los cambios de la

¹⁵⁴ Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha

ANDRES S SUAREZ. (2000) *Diccionario terminológico de Economía, Administración y Finanzas*. Madrid. Ediciones Pirámide.

LUCIAN COGAN. *PYMEs: Diferencias Del Concepto en el Mundo*. <http://www.editum.org/PYMEs-Diferencias-Del-Concepto-En-El-Mundo-p-206.html> Sábado 6 de Febrero.

economía, tienden a ser empresas innovadoras, conocen a sus trabajadores, producen artículos a precios competitivos, la inversión inicial no es tan alta, pueden disminuir su capacidad de producción dependiendo de la demanda y cuentan con una buena organización.

Pero las PYMES sufren de ciertas debilidades relacionadas con: falta de conocimientos del dueño, falta de posibilidades de créditos financieros, les afecta las decisiones políticas además de factores como la inflación, inexperiencia administrativa y falta de especialización.

En consecuencia para el desarrollo sostenido y permanente de un país, el Estado tiene que diseñar programas para apoyar al crecimiento, difusión y supervivencia de las pequeñas y medianas empresas.

Las pequeñas y medianas empresas gracias a su flexibilidad e innovación se encuentran dedicadas a una diversidad de actividades económicas entre ellas se destacan:

- La Industria de la Manufactura.

- La Industria de la Construcción.

- Agricultura y Ganadería.

- Industria Minera.

- Comercio al por mayor.

- Comercio al por menor.
- Agricultura y Ganadería.

➤ INDUSTRIA MANUFACTURERA

Es la industria que se dedica a la elaboración, creación de objetos o bienes para satisfacer las necesidades de la población, utiliza insumos primarios y los transforma a través de procesos físicos, químicos o mecánicos. Estas transformaciones se dan en la mayoría de los casos a través de maquinaria pero también se puede usar solo las manos y pueden darse en diferentes niveles tecnológicos y de producción.

La industria manufacturera juega un papel preponderante a nivel global, llegando a ser el nivel de industrialización un indicador para medir en qué grado de desarrollo se encuentra un determinado país, esta industria se sustenta debido a que provee productos que no se encuentran en la forma requerida en la naturaleza, es decir, es necesario un proceso de transformación para el uso del ser humano.

Según J. M. ROSENBERG, Manufacturar significa “Producir, elaborar o fabricar una cosa a mano o usando bienes de equipo”.¹⁵⁵

KARINA NARANJO PAREDES. *El Ámbito de las Empresas PYMES Industriales*. <http://74.125.47.132/search?q=cache:3EEUVD95m80J:www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5633/3/CAPITULO%25201.doc+definicion+de+pyme&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec>. Sábado 6 de febrero.

¹⁵⁵ J. M. ROSENBERG. *Diccionario de administración y finanzas*. Océano Centrum. Pág. 255

FREDDY VILLAR. Slideshare. *Industria Manufacturera*. <http://www.slideshare.net/luchitoelbandido/industriamanufacturera-d-e-f-r-e-d-d-y-v-i-l-l-a-r>. Sábado 6 de Febrero.

Cabe recalcar que en la industria manufacturera está implícito que se debe realizar un proceso de transformación, pero existen procesos de transformación que no necesariamente son o pertenecen a la industria manufacturera.

➤ SECTOR INDUSTRIAL

El Sector Industrial es el encargado de la transformación de materia prima o de productos que se encuentran en estado natural en bienes finales que satisfacen las necesidades de las personas. El sector industrial en el Ecuador representa un porcentaje considerable del PIB (Producto Interno Bruto) siendo esencial en la económica y para el bienestar de las familias, debido a que a la vez es fuente de empleo.¹⁵⁶

SECTORES CIU

➤ SECTOR: ALIMENTOS Y BEBIDAS

La industria alimentaria elabora los productos de la agricultura, la ganadería y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal, y comprende la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios. La actividad suele generar productos asociados de valor superior o inferior (por ejemplo, cueros procedentes de los mataderos, o tortas procedentes de la elaboración de aceite).

Esta división se organiza por actividades que se realizan con los distintos tipos de productos: carne, pescado, fruta, legumbres y hortalizas, grasas y aceites, productos lácteos, productos de molinería, alimentos preparados para animales y otros productos alimenticios y bebidas. La producción puede realizarse por cuenta propia o para terceras partes, como la matanza por encargo.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Cfr. *Sectores Industriales del entorno*.

<http://74.125.95.132/search?q=cache:ZOwWqEVuLT0J:www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r20924.DOC+actividades+del+sector+industrial&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ec> Sábado 20 de febrero

¹⁵⁷ CIU Rev.3.1 código 15. Estructura detallada y notas explicativas.

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=15> Sábado 20 de febrero

➤ SECTOR: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Esta división abarca la fabricación de maquinaria y equipo que actúan de manera independiente sobre los materiales ya sea mecánica o térmicamente, o que realizan operaciones sobre los materiales (como el manejo, el rociado, el pesado o el embalado), incluso sus componentes mecánicos que producen y aplican fuerza, y cualquier parte primaria fabricada especialmente. Esta categoría incluye los aparatos fijos y móviles o portátiles, destinados para ser utilizados en la industria, la construcción y la ingeniería civil, la agricultura, las actividades militares o el hogar. La fabricación de armas y de equipo especial para el transporte de pasajeros y de carga en zonas delimitadas también se incluye en esta división.

No se incluye la fabricación de productos de metal de uso general (división 28), aparatos de control conexos, equipo informático, equipo de medición y prueba, aparatos de distribución y control de la energía eléctrica (divisiones 30 a 33) y vehículos automotores de uso general (divisiones 34 y 35).

La división 29 establece una distinción entre la fabricación de maquinaria y componentes de uso general y la fabricación de maquinaria de uso especial, e incluye la fabricación de:

- motores (excepto motores eléctricos), turbinas, bombas, compresores, válvulas y piezas de transmisión.
- hornos, quemadores, equipo de elevación y manipulación, equipo de refrigeración y ventilación, otra maquinaria de uso general (por ejemplo, equipo de embalado, máquinas de pesar y equipo de depuración del agua).
- maquinaria agropecuaria, máquinas, herramientas, maquinaria para otros usos industriales específicos (por ejemplo, para la producción de metales, actividades de construcción e ingeniería civil, minería o fabricación de productos alimenticios, textiles, papel, material impreso, productos de plástico y caucho).
- armas y municiones
- aparatos de uso doméstico (eléctricos y no eléctricos).¹⁵⁸

¹⁵⁸ CIIU Rev.3.1 código 29. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=29> Sábado 20 de febrero

➤ SECTOR: FABRICACIÓN DE METALES COMUNES

En esta división se incluyen las actividades de fundición y/o refinado de metales ferrosos y no ferrosos a partir de mineral y escorias de hierro, y arrabio, por medio de técnicas electrometalúrgicas y de otras técnicas metalúrgicas. Las unidades comprendidas en esta división también fabrican aleaciones y súper-aleaciones de metales mediante la introducción de otros elementos químicos en los metales puros. El resultado de la fundición y refinado, normalmente en forma de lingotes, se utiliza en operaciones de enrollado, estirado y extrusión para fabricar láminas, bandas, barras, varillas o alambre, y en forma fundida, para fabricar piezas fundidas y otros productos de metales comunes.¹⁵⁹

➤ SECTOR: FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PAPEL

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

La producción de pasta de madera, papel y cartón en bruto se incluye en la clase 2101, y las demás clases comprenden la producción de papel y productos de papel más elaborados.¹⁶⁰

¹⁵⁹ CIIU Rev.3.1 código 27. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=27> Sábado 20 de febrero

¹⁶⁰ CIIU Rev.3.1 código 21. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21> Sábado 20 de febrero

➤ SECTOR: FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS

Esta división se basa en la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas mediante un proceso químico y la formación de productos. Se distingue entre la producción de sustancias químicas básicas, que constituye el primer grupo de actividades industriales, y la producción de productos intermedios y acabados mediante la elaboración de sustancias químicas básicas, que constituye el resto de las clases de actividades industriales.¹⁶¹

➤ SECTOR: FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS

Esta división incluye la fabricación de vehículos automotores para el transporte de personas o mercancías. También incluye la fabricación de las distintas partes y accesorios, y la fabricación de remolques y semirremolques.

Las actividades de mantenimiento y reparación de los vehículos comprendidos en esta división se clasifican en la clase 5020.¹⁶²

➤ SECTOR: IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

En esta división se incluyen las actividades de edición, estén o no vinculadas con las de impresión. Se trata de un conjunto de actividades financieras, técnicas, artísticas, jurídicas, de comercialización y de otra índole. Los grupos que integran esta división consisten en unidades que realizan actividades de edición, estén o no vinculadas con las de impresión (grupo 221) y unidades que realizan exclusivamente actividades de impresión (grupo 222). La clasificación de las actividades de impresión depende del tipo de material, impreso o grabado, que se edita.

La división abarca las unidades que se dedican a la edición de periódicos, revistas, otras publicaciones periódicas, y libros. En general, esas unidades, conocidas como editoriales, publican ejemplares de obras de las que suelen tener los derechos de autor. Las obras pueden publicarse en uno o más formatos, como la forma impresa tradicional y la forma electrónica. Las editoriales pueden editar obras creadas originalmente por otros de las que han adquirido los derechos, y/o obras de creación propia.

¹⁶¹ CIIU Rev.3.1 código 24. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=24> Sábado 20 de febrero

¹⁶² CIIU Rev.3.1 código 34. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=34> Sábado 20 de febrero

Las imprentas imprimen productos, como periódicos, libros, publicaciones periódicas, formularios comerciales, tarjetas de felicitación y otros materiales, y realizan actividades de apoyo, como servicios de encuadernación, preparación de planchas de impresión y transformación de datos en imágenes. Las actividades de apoyo que se incluyen forma parte integrante de la industria de la impresión y esas operaciones casi siempre tienen como resultado un producto (una placa de impresión, o un disco o archivo informático) que forma parte integrante de la industria de la impresión.

Los procesos utilizados en la impresión comprenden diversos métodos para trasladar una imagen de una placa, plantilla o archivo informático a un soporte, como papel, plástico, metal, artículos textiles, o madera. El método más utilizado entraña el traslado de la imagen de una placa o plantilla al soporte: litografía, grabado, estarcido, e impresión flexo gráfica). Se está extendiendo rápidamente la nueva tecnología consistente en utilizar un archivo informático para activar directamente el mecanismo de impresión a fin de crear la imagen, así como nuevo equipo electrostático y de otros tipos (impresión digital o sin impacto).

Aunque la misma unidad puede ocuparse de la impresión y la edición (por ejemplo, en el caso de los periódicos), cada vez es menos frecuente que esas actividades distintas sean realizadas en un mismo lugar. Cuando la edición y la impresión se realizan en la misma unidad, ésta se clasifica en el grupo 221 (Edición) aunque los ingresos derivados de la impresión superen los derivados de la edición.

Se incluyen aquí las unidades que realizan tanto actividades de edición en línea como otro tipo de actividades de edición, como, por ejemplo, las editoriales de periódicos que también publican una versión en línea de éstos.¹⁶³

➤ SECTOR: MADERERO

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

¹⁶³ CIU Rev.3.1 código 22. *Estructura detallada y notas explicativas.*

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=22> Sábado 20 de febrero

posteriormente y ensamblarse en productos acabados, como contenedores de madera.

Con excepción de las serrerías y las unidades de conservación de la madera, las unidades se agrupan principalmente en función de los productos específicos que fabrican. La división no comprende ni la fabricación de muebles (3610), ni la instalación de accesorios de madera y similares que no sean de fabricación propia (4540).¹⁶⁴

➤ SECTOR: MUEBLES

Hay que señalar que la división 36 es una división residual en la que no se han aplicado los criterios habituales para agrupar las clases en divisiones.

La reparación de los productos comprendidos en la división 36 se clasifica, por lo general, en el grupo 526 (Reparación de efectos personales y enseres domésticos), excepto la reparación de muebles de oficina, instrumentos de música, equipo deportivo profesional, equipo automático para boleras y similares.¹⁶⁵

➤ SECTOR: PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES

La industria del vestido abarca todas las actividades de confección (prêt-à-porter, a medida), en todo tipo de materiales (por ejemplo, cuero, tela, tejidos de punto y ganchillo, etcétera), de todo tipo de prendas de vestir (por ejemplo, ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños; ropa de trabajo, ropa formal y deportiva, etcétera) y accesorios fabricados con materiales no producidos en la misma unidad. No se establece ninguna distinción entre las prendas de vestir para adultos y las prendas de vestir para niños, ni entre las prendas de vestir modernas y las tradicionales. La división 18 abarca también la industria peletera (producción de pieles y prendas de vestir de piel).¹⁶⁶

¹⁶⁴ CIIU Rev.3.1 código 20. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=20> Sábado 20 de febrero

¹⁶⁵ CIIU Rev.3.1 código 36. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=36> Sábado 20 de febrero

¹⁶⁶ CIIU Rev.3.1 código 18. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=18> Sábado 20 de febrero

➤ SECTOR: PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO

Las industrias del caucho y del plástico se caracterizan por las materias primas que utilizan. Sin embargo, ello no significa que todos los productos fabricados con esos materiales se clasifiquen necesariamente en esta actividad. En particular, la fabricación de prendas de vestir y calzado se clasifica en las divisiones 18 y 19, aunque el principal componente sea el plástico o el caucho.¹⁶⁷

➤ SECTOR: PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

La división 28 se refiere a la fabricación de productos de metal "puro" (como partes, contenedores y estructuras), que normalmente tienen una función estática, inamovible, mientras que las divisiones 29 a 36 se refieren a combinaciones o ensamblajes de esos productos de metal (en ocasiones con otros materiales) para convertirlos en unidades más complejas que, salvo cuando son unidades meramente eléctricas, electrónicas u ópticas, funcionan con partes móviles.¹⁶⁸

➤ SECTOR: PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS

En esta división se agrupan diferentes actividades relacionadas con una misma sustancia de origen mineral. La división comprende el vidrio y los productos de vidrio (por ejemplo, vidrio plano, vidrio hueco, fibras, artículos de vidrio de uso técnico, etcétera); y productos de cerámica, losetas y productos de arcilla cocida, y cemento y yeso, desde las materias primas hasta los artículos acabados. Esta división se completa con las actividades de corte, tallado y acabado de la piedra y otros productos minerales.¹⁶⁹

¹⁶⁷ CIU Rev.3.1 código 25. *Estructura detallada y notas explicativas.*

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=25> Sábado 20 de febrero

¹⁶⁸ CIU Rev.3.1 código 28. *Estructura detallada y notas explicativas.*

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=28> Sábado 20 de febrero

¹⁶⁹ CIU Rev.3.1 código 26. *Estructura detallada y notas explicativas.*

<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=26> Sábado 20 de febrero

➤ SECTOR: PRODUCTOS DE TABACO

Según la Estructura detallada y notas explicativas CIU Rev. 3.1 “Esta división abarca la elaboración de un producto agrícola, el tabaco, hasta transformarlo en un producto apto para el consumo.”

➤ SECTOR: PRODUCTOS TEXTILES

Esta división abarca la preparación e hilatura de fibras textiles, además de la tejeduría de productos textiles, el acabado de productos textiles y prendas de vestir, la fabricación de artículos confeccionados de materias textiles, excepto prendas de vestir (por ejemplo, ropa de casa, frazadas, alfombras, cuerdas, etcétera) y la fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo (por ejemplo, calcetines y jerseys). El cultivo de fibras naturales se clasifica en la división 01, mientras que la fabricación de fibras sintéticas constituye un proceso químico que se clasifica en la clase 2430. La fabricación de prendas de vestir se clasifica en la división 18.¹⁷⁰

¹⁷⁰ CIU Rev.3.1 código 17. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=17> Sábado 20 de febrero

BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

Libros

1. ANDRÉS SUÁREZ. *Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas*. (2000) Ediciones Pirámide. Pág. 250
2. ANDRÉS SUÁREZ. *Diccionario Terminológico de Economía, Administración y Finanzas*. (2000) Ediciones Pirámide. Pág. 260
3. Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
4. DON HELLRIEGEL, SUSAN JACKSON, JOHN SLOCUM. *Administración un enfoque basado en competencias*. CENGACE LEARNING. Pág. 11-14
5. ENRIQUE IZQUIERDO ARELLANO. *Investigación Científica Guía de Estudio y Técnicas de investigación*. Ecuador Pág. 93-9
6. ENRIQUE IZQUIERDO ARELLANO. *Investigación Científica Guía de Estudio y Técnicas de investigación*. Ecuador Pág. 105-165
7. EDGAR H. SCHEIN. *Career Anchors*. Third Edition. Pfeiffer.2006. Pág. 11 – 14
8. JAMES STONER, EDWAR FREEMAN, DANIEL GILBERT. *Administración*. PEARSON. Pág. 18-19
9. JERRY ROSENBERG. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Océano/Centrum. Pág. 68
10. JERRY ROSENBERG. *Diccionario de Administración y Finanzas*. Océano/Centrum. Pág. 257
11. LEIVA ZEA FRANCISCO. *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Pág. 34-38
12. MICHAEL ARMSTRONG. *Manual de Técnicas Gerenciales*. LEGIS. Pág. 20
13. MANUEL PEREZ ROSALES. *Diccionario de Administración*. (1999). San Marcos Pág.144-145
14. MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. No existe numeración.
15. MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. 20-21
16. MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. 24-25
17. MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. 58
18. MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. 73-74
19. MICIP. (2000). “*Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones*”. Pág. 85-86

20. MICIP. (2000). *“Estudio de Competitividad del Sector Textiles y Confecciones”*. Pág.14-15
21. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 7- 8
22. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 45- 46
23. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 46- 47
24. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 51- 52
25. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 55-56 y 93
26. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 61- 62
27. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág. 65- 68
28. SECAP, BIRF. *La pequeña empresa de confecciones textiles*. Pág 86-87
29. STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO. *Fundamentos de Administración*. (2002) Pearson Educación. Pág. 4-5
30. STEPHEN P. ROBBINS, DAVID A. DECENZO. *Fundamentos de Administración*.(2002) Pearson Educación. Pág. 8 – 9
31. STEPHEN P. ROBBINS. *La Administración en el Mundo de Hoy*. PEARSON EDUCACIÓN. Pág. 39-40

Investigaciones

32. Investigación "Las Habilidades Gerenciales propuesta desde el punto de vista científico, son requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito" dirigida por la Ing. Fabiola Jarrín J., Mgtr

Internet

33. *¿Qué son las Competencias?*.
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm
34. AHORRANDO.ORG. *Tolerancia al riesgo*.
<http://www.ahorrando.org/Templates/ah/Content.aspx?id=1638>
35. ALEJANDRO SUAREZ. *Efectividad*.
http://bvs.sld.cu/revistas/spu/vol26_1_00/spu07100.htm

36. ALEXANDRA CHICHANDI. *La Importancia relativa de las PYMES: “Un análisis de sus determinantes en la Industria Manufacturera Ecuatoriana” TESIS ESPOL.* http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:l-y7D9uHPBsJ:www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3565/1/6092.pdf+tecnologia+sector+fabricaci%C3%B3n+de+prendas+de+vestir+adobo+y+te%C3%Blido+de+pieles+ECUADRO&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsisIGTVbnZSoI6lWCYxtjUrc4yO_bgOSmqEfkQeyNgLcWigFTcOHbNhZZYN7jcCxyHzswA3OkFHCXGOwRs9upYSaZW8ivAx-1faq7OMrulWp8zb6JuzEQNx7zAC8BPP8aT0Srw9&sig=AHIEtbR2cnGZuB3H7DqJ6M7PITSqQ_znsA
37. ALEXIS CODINA. *10 Habilidades Directivas.* [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ncslVaWMz4wJ:www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/10_habilidades_directivas.doc+Katz,+R.+\(1986\).+El+arte+de+un+administrador+efectivo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ncslVaWMz4wJ:www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/10_habilidades_directivas.doc+Katz,+R.+(1986).+El+arte+de+un+administrador+efectivo&cd=5&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
38. ALEXIS CODINA. *Habilidades Gerenciales.* (2004) <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=617>
<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>
39. ALFONSO SÁNCHEZ. *Técnicas e Instrumentos para la obtención de Información en la Investigación Social.* <http://escaladeactitud.blogspot.com/2009/02/escala-de-actitudes-y-uso-de-escala.html>
40. ALFREDO LOPEZ. *La Indagación Apreciativa y el Desarrollo Organizacional.* <http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/LaIndagacionApreciativa1.pdf>
41. ALMEIDA GUZMAN & ASOCIADOS. *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.* http://www.aeprovi.org.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=75&func=startdown&id=8
42. ANDREA CANTO. *Diagnóstico de culturas organizacionales.* http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:waU5-DrKnagJ:captura.uchile.cl/jspui/bitstream/2250/2523/1/E_A_1996_Vol03_N2_Raineri.pdf+RAINERI+Y+FUCH+1995&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEShhLGIT9XUgEd9ABWzi829ETwEJOcyEDhJyher_ai4tzkBU28fFzepNTEprEy9RpsAHDtxSW_wn-LOGeN-5Ky4zzg897pzlfJS_K7B5o935z9SU_qccCvf09P9Fg7pThbnqkTFo&sig=AHIEtbRMLJKj98KAQsmMKSmG9cp_hgfVIA
43. ANGIE LOPEZ. *Autoconfianza es herramienta para obtener grandes logros.* <http://resonoco.nireblog.com/post/2008/02/16/autoconfianza-es-herramienta-para-obtener-grandes-logros>
44. ARMANDO AMUNDARAIN. *La supervisión y la organización.* <http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>
45. AUTORES Y CONSULTORES CLAVES. *Comportamiento y Desarrollo Organizacional Schein, Edgar H.* <http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>

46. CAF. *Entorno Sectorial*.
http://www.caf.com/attach/17/default/Entorno_Sectorial_Pymes_Jul05.pdf
47. CARLOS LOPEZ. *A que se dedican los Directivos*.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/funciones.htm>
48. CARLOS MEJÍA. *Los Procesos Gerenciales*.
<http://www.planning.com.co/bd/archivos/Agosto2003.pdf>.
49. CASTRO GABRIELA Y GONZALES ALEJANDRO. *MUESTRA*.
<http://www.monografias.com/trabajos39/muestreo-estadistico/muestreo-estadistico2.shtml>
50. CATHERINE A. BARSALLO. *Claves para una comunicación efectiva*.
<http://www.monografias.com/trabajos70/comunicacion-efectiva/comunicacion-efectiva2.shtml>
51. CENTRO DE RECURSOS ELECTRÓNICOS DE ACTUALIDAD GERENCIAL. *Planificación para la Sustentabilidad: Evaluación de las Habilidades Gerenciales de su Organización*. <http://erc.msh.org/readroom/espanol/plansust.htm#E342E132>
52. CIIU Rev. 3.1 Código 18/ 1810. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1810>
53. CIIU Rev.3.1 código 15. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=15>
54. CIIU Rev.3.1 código 17. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=17>
55. CIIU Rev.3.1 código 18. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=18>
56. CIIU Rev.3.1 código 20. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=20>
57. CIIU Rev.3.1 código 21. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=21>
58. CIIU Rev.3.1 código 22. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=22>
59. CIIU Rev.3.1 código 24. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=24>
60. CIIU Rev.3.1 código 25. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=25>
61. CIIU Rev.3.1 código 26. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=26>
62. CIIU Rev.3.1 código 27. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=27>
63. CIIU Rev.3.1 código 28. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=28>
64. CIIU Rev.3.1 código 29. *Estructura detallada y notas explicativas*.
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=29>

65. CIU Rev.3.1 código 34. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=34>
66. CIU Rev.3.1 código 36. *Estructura detallada y notas explicativas.*
<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=36>
67. COMUNIDAD ANDINA. *PYMES.*
<http://www.comunidadandina.org/pymes/innovacion.htm>
68. CREACION EMPRESA.ES. *Adaptación al cambio.*
<http://www.creacionempresa.es/adaptacion-al-cambio/>
69. *Definición de Calidad.* <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeCalidad>
Definición de Capacidad. <http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>
70. *Definición de Gestión.* <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>
71. *Definición de Habilidad.* <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
72. *Definición de Líder.* <http://www.definicionabc.com/social/lider.php>
73. DEFINICIÓN. DE. *Definición de creatividad.* <http://definicion.de/creatividad/>¹
74. DEFINICIÓN. DE. *Definición de ingenio.* <http://definicion.de/ingenio/>
75. DEFINICIÓN. ORG. *Definición de autoevaluación.*
<http://www.definicion.org/autoevaluacion>
76. DEFINICION.DE. *Definición de Facilitador.* <http://definicion.de/facilitador/>
77. DERECHOS DE GOOGLE. *La Investigación Aplicada.*
<http://www.google.com.ec/#q=Qu%C3%A9+es+una+investigaci%C3%B3n+aplicada%3F&hl=es&sa=2&fp=6a3b115294ea28e7>
78. DIAGNOSTICO DE LAS PYMES 2002- MIC. *Plan Nacional de desarrollo 2007-2010: Micro, Pequeña y Mediana Empresa.*
www.google.com.ec/#hl=es&q=PYMES+definicion&meta=cr%3DcountryEC&aq=&oq=&fp=6a3b115294ea28e7
79. DURÁN SILVIA. La Metodología Cualitativa.
<http://www.monografias.com/trabajos22/etnometodologia/etnometodologia.shtml>
80. EDUFUTURO. *Ecuador Frente a la Globalización y los Procesos de Integración Latinoamericana.* <http://www.edufuturo.com/educacion.php?c=4257>
81. *Excelencia orientada al logro.*
http://190.2.38.164:8080/claves/diccionario/competencias_es.htm
82. Fecci, Sanhuez y Rojas. *Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de directivos de la industria hotelera de cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Valdivia.* http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eVsInPOYKEJ:cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf+RAINERI+Y+FUCH+1995&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgcRGGTe_ww3AS8NjUWedj3UYHGsisN0RyaquXTTi67YHxIWgIP90tGHpEyleu_UINvADq9MKaOG2WsF9cpYDx4_Hl0IDZJufUZq9D1pMD1IQgyQfYcEruIyhI2tApGl_MT8FKl&sig=AHIEtbQpO64eAWV-rivsLkG2dXcfMe0ymA
83. FELIX CAMPOVERDE. *Administración de los riesgos empresariales.*
<http://www.monografias.com/trabajos52/riesgos-empresariales/riesgos-empresariales2.shtml>

84. FRANCISCO VARGAS. *Desarrollo personal.*
<http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml>
85. FREDDY VILLAR. Slideshare. *Industria Manufacturera.*
<http://www.slideshare.net/luchitoelbandido/industriamanufacturera-d-e-f-r-e-d-d-y-v-i-l-l-a-r>.
86. FREE MANAGEMENT LIBRARY. *Aprendizaje Continuo.*
http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://managementhelp.org/trng_dev/design/cont_lrn.htm
87. GOOGLE DOCS. *CIU - CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.* http://www.agencia.mincyt.gob.ar/IMG/pdf/listado_CIU.pdf
88. GOOGLE DOCS. *CIU - CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.* http://www.agencia.mincyt.gob.ar/IMG/pdf/listado_CIU.pdf
 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
89. Google DOCS. *Compromiso Organizacional.*
<http://web.usal.es/~ggdaca/WebPersonalCompromisoOrg.htm>
90. GOOGLE DOCS. *Evaluación de alternativas.*
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bkii8jLBqjJ:www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAVI.1.pdf+Evaluaci%C3%B3n+de+alternativas&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgAy7i4SP3MQv5e1kCvn26yJSuFLi_iIIS8n50xn1j42gK0h0UGzEk-wm5kwSxE2As7tHoTFenudaMRJtxKZ55ixxixGGahTikNZxhLewscwaktPf5GYxFFKcU4Idzow3UtMR&sig=AHIEtbTXvcPLwAgF6Z92fnZPVw0RCX3Gkg
91. GOOGLE DOCS. *Las Competencias y su desarrollo.*
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:xMhEn2qX56gJ:www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf+Orientaci%C3%B3n+al+logro+sub+habilidad&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESjfRBAISkdyA3ioFAdp2OQ-J_pEVDdWOwPy8xWeMDV5i070fsRUbEKgDIxJlgO0WIHFuBhpAI2h7XcXUF6pDMQhnenT3KJddNPbp0SfFCkFcd_ol1RgEGBjZl2Ceg2vy34nSmSv&sig=AHIEtbRU_lfycSFtnDKIiEH91YFa6ykuPA
92. GOOGLE. DOCS. *Identificación del problema.*
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yQbEMw0d90UJ:sectec.ilce.edu.mx/sectec40/lecturas/identificaciondelproblema.doc+Identificaci%C3%B3n+de+problemas+definicion&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
93. GOOGLE. DOCS. *La capacidad de decisión.*
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:BFs_1_qm0qkJ:socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/211_la_capacidad_de_decision.pdf+Capacidad+de+decisi%C3%B3n&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESjOlnldR6jP5FicRN3zC1tP1st5enIQf3ZhXMLQpQbKuLAUv82BVTdXsFqMuszM3bCeDfTeveeAtNwsUw8_1fZX5Grqbp76yRL0PUxkbBwQAX8WNsMo_G5szyJNyD_hQnj7cB&sig=AHIEtbQkko1jou67oZ1WrNsF-4cXeevFkw

94. GOOGLE. *Ley de Comercio Exterior e Inversiones "LEXI"*.
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:6Dx35DMA2HcJ:www.comec.mexi.gov.ec/docs/ley_comercio_exterior.doc+%E2%80%A2+Ley+de+Comercio+Exterior+y+fomento+a+las+Exportaciones+ECUADOR&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec
95. GOOGLE. *Ley de Gestión Ambiental*.
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kRO17J2U9VYJ:www.conelec.gov.ec/images/documentos/LEY%2520DE%2520GESTION%2520AMBIENTAL.doc+Ley+de+Gesti%C3%B3n+Ambiental+ecuador&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
96. HORACIO KRELL. *El pensamiento estratégico*.
<http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=348&t=el-pensamiento-estrat%C3%89gico.htm>
97. HSMGLOBAL.COM. *La confianza como catalizador de la comunicación interna*. <http://mx.hsmglobal.com/notas/59120-la-confianza-como-catalizador-la-comunicacion-interna>
98. <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
99. INFORMATIVO. *Los efectos de la globalización en las PYMES*.
<http://74.125.45.132/search?q=cache:b8QHVKX1WUJ:www.proquimia.com/docs/proquimia3.pdf+globalizaci%C3%B3n+quito+las+pymes+manufactureras&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
100. IVAN THOMPSON. *Concepto de Empresa*.
101. J. M. ROSENBERG. *Diccionario de administración y finanzas*. Océano Centrum. Pág. 255
102. JAVIER MURILLO. *Cuestionarios y Escalas de Actitudes*.
[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:u6O1kOy8eCMJ:www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Materiales/Apuntes%2520Cuestionario.pdf+b\)+Escala+de+Medici%C3%B3n+Sem%C3%A1ntico&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgadiUKy8vZmOpKRbQOBJK9EDNbg02y_4dquUp1Y_r2FGAEeti4kswy_IGGC_94euerFjHZhV9Pot6SPQ9I-tvIoLc772puMasmzVKzkDaTe1ZrJq6BzkQh6DPGvvp4NWPLOCcF&sig=AHIEtbSdcSj_NGVZX41qB93aONY3v9BZeA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:u6O1kOy8eCMJ:www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Materiales/Apuntes%2520Cuestionario.pdf+b)+Escala+de+Medici%C3%B3n+Sem%C3%A1ntico&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEESgadiUKy8vZmOpKRbQOBJK9EDNbg02y_4dquUp1Y_r2FGAEeti4kswy_IGGC_94euerFjHZhV9Pot6SPQ9I-tvIoLc772puMasmzVKzkDaTe1ZrJq6BzkQh6DPGvvp4NWPLOCcF&sig=AHIEtbSdcSj_NGVZX41qB93aONY3v9BZeA)
103. *Jefe o líder. Factores fundamentales del liderazgo*.
<http://www.mailxmail.com/curso-jefe-lider-factores-fundamentales-liderazgo/jefe-lider-definicion>
104. JONATHAN VILLASMIL. *Gerencia y Liderazgo*.
<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylder/gerenylder.shtml>
105. JOSE RIVAS QUINTO. *Desarrollo Organizacional*.
<HTTP://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/dofredys.htm>
106. KARINA NARANJO PAREDES. *El Ámbito de las Empresas PYMES Industriales*.
<http://74.125.47.132/search?q=cache:3EEUVD95m80J:www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/5633/3/CAPITULO%25201.doc+definicion+de+pyme&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec>.

107. LA OPINIÓN. *Diagnóstico de equipos: Hasta las mejores “selecciones” pueden fallar.* <http://www.laopinion.com.ar/la-columna/3871-diagnostico-de-equipos-hasta-la-mejores-selecciones-pueden-fallar.html>
108. *La Responsabilidad.* <http://www.ideasrapidas.org/responsabilidad.htm>
109. LAPP GROUP. *Orientación al Éxito.* http://www.lappkabel.es/fileadmin/redaktion/LappEspania/LappImage_ES.pdf
110. *Ley de Compañías.* http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:20KBssj5_9QJ:www.funcionjudicial-bolivar.gov.ec/documentos/lc.doc+ley+de+compa%C3%B1%C3%ADas+ecuador&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec
111. *Los Conceptos de Liderazgo.* <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>.
112. LUCIAN COGAN. *PYMEs: Diferencias Del Concepto en el Mundo.* <http://www.editum.org/PYMEs-Diferencias-Del-Concepto-En-El-Mundo-p-206.html>
113. MARCO BARRERA CAPEIPI. *Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional* <http://74.125.45.132/search?q=cache:PdrUodmf6DoJ:www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/dab401eea2e85cea03256ac6004de835/5a4879fcc06d040b03256ac6004e0a11/%24FILE/ecuador.doc+Globalizaci%C3%B3n+en+la+pymes+ecuador&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
114. MARÍA RAMOS ZACARÍAS. *La Empresa.* <http://www.monografias.com/trabajos33/la-empresa/la-empresa.shtml#defin>
115. MARY EMILY. *Toma de decisiones.* <http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml>
116. MIC. *Ley de Fomento a la Pequeña Industria.* http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=64:pymes&catid=9:leyes&Itemid=53
117. MIGUEL ROJAS/ SANDRA MARIN. *Aproximaciones a la medición de confianza.* <http://redalyc.uaemex.mx>
118. MIPRO. *Tecnologías Fortalecen el trabajo de las PYMES.* http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:MdyGKLKQYeAJ:www.informatica.gov.ec/index.php%3Fview%3Darticle%26catid%3D7:nacional%26id%3D430:tecnologias-fortalecen-el-trabajo-de-las-pymes%26format%3Dpdf+tecnologia+pymes+ecuador&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsitSWVGpN8EHezLn4ilr2Gt7Y7ItCCA_u8b28Z13-Gvt_8302E1wwWkDZppxqPja6N9vESSqJcxx_R7kzr96jJ4gUMQZtu9kMj_RpptgHYZIljmSimpOdbjqtmp2A9v3M5AL9-r&sig=AHIEtbQDgz2HXhp-TbfOB1TNiz2dUPc51A

119. MIRNA TOVAR. *Instrumentos de recolección de información.*
http://www.foroswebgratis.com/tema-tecnicas_e_instrumentos_de_recoleccion_de_datos-46285-314363.htm.
120. *Notas de Prensa de UNIONPYME ECUADOR.*
http://ecuador.acambiode.com/nota_prensa_6970307007135756505766666754456_8.html
121. OMAR UZCATEGUI. *Análisis del fenómeno de la Globalización Económica, política y jurídica.* <http://www.monografias.com/trabajos17/fenomeno-de-globalizacion/fenomeno-de-globalizacion.shtml#problema>
122. OPPAPERS. *Dirección por Objetivos.*
<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.allfreeessays.com/topics/peter-drucker-the-practice-of-management/0>
123. PAULINA MALDONADO. *Adaptabilidad.*
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/fleximpresapaulina.htm>
124. PENSARDENUEVO.ORG. *Responsabilidad Social.*
<http://pensardenuevo.org/responsabilidad-social-en-red/>
125. PORTAL DE RELACIONES PÚBLICAS. *Liderazgo.*
<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>
126. PSICOPEDAGOGÍA. *Definición de empatía.*
<http://www.psicopedagogia.com/definicion/empatia>
127. República del Ecuador. *Plan Nacional de Desarrollo.* Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2010 Ministerio de Industrias y Productividad, MIC y SENPLADES.
http://plan.senplades.gov.ec/c/document_library/get_file?uuid=4952aa51-b48f-4143-907c-6822a1cc6e81&groupId=10136
128. REVISTA ABANTE. *Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile.* <http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>
129. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS. *¿Se puede despedir bien?* <http://www.ee-iese.com/91/afondo5.php>
130. REVISTA MYPYMES. *Producto Interno Bruto por clase de Actividad Económica.*
http://www.joyceginatta.com/index.php?option=com_content&task=view&id=61&Itemid=45
131. RODRIGO RIOFRIO. *Ecuador, país innovador y emprendedor.*
http://74.125.45.132/search?q=cache:2OwU199GGqJ:www.conesup.net/propasamblea/MpTOFu_FOMENTO%2520A%2520LAS%2520%2520PYMES%2520Y%2520AL%2520%2520EMPREDIMIENTO.doc+Globalizaci%C3%B3n+py mes+ecuador&cd=10&hl=es&ct=clnk&gl=ec
132. SANTIAGO MALVICINO. *El Caso de las PYMES.*
<http://www.gestiopolis.com/canales/empresadeprendedora/articulos/53/lidestrapiyme.htm>

133. **Sectores Industriales del entorno.**
<http://74.125.95.132/search?q=cache:ZOwWqEVuLT0J:www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r20924.DOC+actividades+del+sector+industrial&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
134. SICE: **Ley de la Propiedad Intelectual.**
http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/ecuador/L320a.asp
135. SIMS, HENRY Y LORENZI. **Review of Public Personnel Administration.**
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:3Dxvcw1RyWcJ:rop.sagepub.com/cgi/reprint/13/1/87.pdf+Sims+y+Lorenzi,+1992+habilidades+gerenciales&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEsG6reZTXXewiFq2ptXDHvDNLm6Y_kk87IL8Te9GN4Wghn_kpHKWYjRNebHhirwy5PN6MAPFUOjg3Cz7DG50QWDbHZzKSp-FRTn_NRy4_PX_IpDloapYpkpfjrUvIc1eat4cmbH&sig=AHIEtbRiGIKjshmhmP2xTjpvL2SUT7y41jg
136. STEPHEN TEO. **Nuevas Funciones para Gestión de Recursos Humanos.**
<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://rphrm.curtin.edu.au/1998/issue1/roles.html>
137. SUPLEMENTO REGISTRO OFICIAL N°535. **Administración del Sr. Ec. Rafael Delgado Correa Presidente Constitucional de la República del Ecuador. (26 de Febrero 2009)**
http://174.36.48.50/~micgovec/images/stories/POLITICA_INDUSTRIAL.pdf
138. United Nations Statistics Division. **Índice Alfabético para CIU Rev. 3 código 1810.** <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcic.asp?Cl=2&Lg=3&Co=1810&p=1>
139. United Nations. **Clasificación Internacional Uniforme de Todas las Actividades.**
http://books.google.com.ec/books?id=AXrSg5fKqoIC&pg=PA20&lpg=PA20&dq=definicion+clasificacion+industrial+internacional+uniforme&source=bl&ots=O8p2QAFV7Z&sig=IgAtYSUKn_K0X65ZWsz5g4KxtaU&hl=es&ei=VRRvS-PCC8mo8Abb2N36BQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CB4Q6AEwCA#v=onepage&q=&f=false
140. VALORES. **Sencillez.** http://www.salonhogar.net/diversos_temas/sencillez.htm y **Humildad** <http://www.corazones.org/diccionario/humildad.htm>
141. VALORES. **Sociabilidad.**
http://www.proyectosalonhogar.com/Diversos_Temas/sociabilidad.htm
142. VICTOR ESPINOSA. **Trabajo de Alumnos.**
<http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
143. WIKILEARNING. **La selección de colaboradores.**
http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_administracion_de_recursos_humanos-la_seleccion_de_colaboradores_i/15947-29
144. WIKIPEDIA. **Escalas Likert.** http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert
145. WIKIPEDIA. **Habilidades Gerenciales.**
http://www.babylon.com/definicion/habilidades_gerenciales/Spanish
146. WIKIPEDIA. **Liderazgo.** <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>
147. WIKIPEDIA. **Método Científico.**
http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico

148. WIKIPEDIA. *Resilencia.*
[http://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia_\(psicolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Resiliencia_(psicolog%C3%ADa))
149. WITCHEL Y ASSOCIATES. *Organización Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos.*
<http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.witchelandassociates.com/OD%2520Model.htm>

ANEXOS

LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

Sectores Manufactureros y su Clasificación CIU

D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D15	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.
<i>D151</i>	<i>PRODUCCION, ELABORACION Y CONSERVACION DE CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, ACEITES Y GRASAS.</i>
D1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
D1511.0	PRODUCCION DE CARNES FRESCAS, REFRIGERADAS O CONGELADAS.
D1511.0.00	Producción de carne de ganado bovino, ovino y porcino.
D1511.0.01	Producción de carne de aves de corral.
D1511.0.02	Producción de carnes provenientes de la caza.
D1511.0.03	Producción de carne de ballena faenada en tierra o a bordo de barcos.
D1511.0.09	Producción de otros tipos de carnes: conejo, cuyes, etc.
D1511.1	PREPARACION Y CONSERVACION DE CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS.
D1511.1.00	Preparación y conservación de carne mediante: desecación, ahumado, saladura (o inmersión en salmuera).
D1511.1.01	Elaboración de despojos de carne (tratamiento).
D1511.1.02	Elaboración de embutidos: jamón, salchichas, mortadela, chorizo, etc.
D1511.1.03	Preparación de carnes enlatadas.
D1511.1.04	Producción de harinas y sémolas de carne.
D1511.1.09	Preparación y conservación de productos cárnicos.
D1511.9	PRODUCCION DE OTROS PRODUCTOS Y SUBPRODUCTOS DE LA MATANZA DE ANIMALES.
D1511.9.00	Extracción y refinación de manteca y otras grasas de origen animal.
D1511.9.01	Producción de cueros y pieles sin curtir.
D1511.9.02	Producción de lana de matadero.
D1511.9.09	Producción de otros subproductos de la matanza de animales (plumas, dientes, huesos, etc.).
D1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.
D1512.0	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.
D1512.0.00	Producción de pescado y filetes de pescado, incluso pescado picado, trozado o molido, frescos, refrigerados o congelados.
D1512.0.01	Conservación y envasado de pescado y productos de pescado mediante procesos como: cocción en salsas, desecación, ahumado, saladura o enlatado.
D1512.0.02	Crustáceos o moluscos sin envasar congelados (langostinos, camarones).
D1512.0.03	Conservación y envasado de crustáceos o moluscos mediante congelado, cocción en salsas, inmersión en vinagre, en salmuera, desecación y otros (enlatados).
D1512.0.04	Producción de harina de pescado.
D1512.0.05	Elaboración y conservación de pescado, crustáceos o moluscos realizada a bordo de buques-factoría.
D1512.0.09	Otras formas de elaboración y conservación de pescado y productos de pescado.
D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
D1513.0	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE FRUTAS.
D1513.0.00	Elaboración y conservación de frutas cocidas o sin cocer mediante congelación.
D1513.0.01	Elaboración y conservación de frutas mediante envase en recipientes herméticos (enlatados).
D1513.0.02	Elaboración y conservación de compotas, mermeladas, jaleas y puré de frutas.
D1513.0.03	Elaboración y conservación de zumos, concentrados y néctares de frutas.
D1513.0.09	Otros elaborados de frutas y conservación de frutas por otros medios como: desecación, deshidratación, inmersión en aceite o vinagre y asados, salados, etc.: (chifles).
D1513.1	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS A BASE DE LEGUMBRES.
D1513.1.00	Elaboración y conservación de legumbres cocidas o sin cocer mediante congelación.
D1513.1.01	Elaboración y conservación de legumbres mediante envase en recipientes herméticos (enlatados).
D1513.1.09	Elaboración y conservación de legumbres por otros medios como: inmersión en aceite o vinagre, etc.
D1513.2	ELABORACION Y CONSERVACION DE ALIMENTOS EN BASE DE HORTALIZAS.
D1513.2.00	Elaboración y conservación de hortalizas cocidas o sin cocer mediante congelación.
D1513.2.01	Elaboración y conservación de hortalizas mediante envase en recipientes herméticos (enlatados).
D1513.2.02	Elaboración y conservación de mezclas preparadas de hortalizas y legumbres.
D1513.2.03	Preparación de elaborados en base de patatas incluso harina y sémola: (papas fritas, etc.).
D1513.2.04	Preparación y conservación de zumos de hortalizas.
D1513.2.09	Elaboración y conservación de otros preparados de hortalizas, mediante desecación, inmersión en aceite o vinagre, etc.
D1514	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL.
D1514.0	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL.
D1514.0.00	Producción de aceites vegetales, incluso extraídos de nueces o aceitunas (aceite de palma africana o rojo, aceite de soya, etc.) como materia prima.
D1514.0.01	Producción de aceites parcialmente hidrogenados; incluso producción de margarinas u otros aceites de mesa y mantecas para cocinar.
D1514.0.02	Producción de aceites de semilla de algodón (incluso de borra de algodón o subproducto).

D1514.0.03	Producción de tortas u otros productos residuales de la producción de aceite.
D1514.0.04	Producción de harina o sémola sin desgrasar de semillas, nueces o almendras oleaginosas.
D1514.0.09	Producción de otros elaborados de aceite y mantecas vegetales.
D1514.1	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN ANIMAL.
D1514.1.00	Producción de aceites y mantecas a partir de sustancias animales, excepto de cerdo y otras grasas comestibles de origen animal.
D1514.1.01	Extracción de aceite de pescado o de hígado de pescado.
D1514.1.02	Producción de residuos de la extracción de aceites y mantecas animales.
D1514.1.09	Producción de otros elaborados de aceites y mantecas animales.
D152	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D1520.0	PRODUCCION, TRATAMIENTO Y ENVASADO DE LECHE.
D1520.0.00	Concentración, fermentación, "cultivo" de leche (yogurt).
D1520.0.01	Pasteurización, homogeneización, peptonización o maternización de la leche y envasado en cualquier tipo de envase.
D1520.0.02	Producción de leche y crema en forma sólida, ya sea en bloque, polvo o gránulos.
D1520.0.03	Producción de crema de leche.
D1520.0.09	Otros tipos de procesamiento de la leche.
D1520.1	PRODUCCION DE DERIVADOS LACTEOS.
D1520.1.00	Producción de caseína y lactosa.
D1520.1.01	Producción de helados y otros productos comestibles similares.
D1520.1.02	Producción de mantequilla.
D1520.1.03	Producción de queso o requesón: fresco, curado, de pasta dura o fundido.
D1520.1.04	Producción de suero fresco, concentrado o desecado.
D1520.1.05	Producción de leche condensada y evaporada
D1520.1.09	Producción de otros derivados lácteos.
D153	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON Y PIENSOS PREPARADOS.
D1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.
D1531.0	MOLINERIA DE CEREALES Y OTROS GRANOS (RESIDUOS).
D1531.0.00	Producción de arroz: descascarillado, pulido, blanqueado, semi-blanqueado, elaborado o no, etc. Molienda y elaboración de harina de arroz, etc.
D1531.0.01	Molienda o elaboración de sémolas de legumbres desecadas (habas, arvejas, etc.).
D1531.0.02	Molienda de raíces y tubérculos (excepto patatas) o de nueces comestibles.
D1531.0.03	Producción de harinas, sémolas y gránulos de cereales de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.
D1531.0.04	Tratamiento de semillas certificadas.
D1531.0.09	Molienda de otros productos de origen vegetal: frutas secas, etc.
D1531.1	PRODUCTOS DE MOLINERIA.
D1531.1.00	Elaboración de alimentos a base de tostado o insuflación de cereales (corn flakes).
D1531.1.01	Elaboración de alimentos mediante el maceramiento, hojaldrado o pulimento de granos y cereales partidos, triturados o aplastados.
D1531.1.02	Elaboración de harina o masa mezclada para panadería y pastelería.
D1531.1.09	Elaboración de otros productos de molinería: granos de cereales (excepto maíz) pre cocidos, etc.
D1532	ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON.
D1532.0	ELABORACION DE ALMIDONES.
D1532.0.00	Elaboración de almidones de arroz, maíz y otros granos, (incluye moltura de maíz húmedo... aceite).
D1532.0.01	Elaboración de almidones o féculas de patata, yuca (mandioca) y otros tubérculos.
D1532.0.09	Elaboración de almidones y féculas de otras materias vegetales.
D1532.1	PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON.
D1532.1.00	Elaboración de glucosa, jarabe de glucosa y maltosa.
D1532.1.01	Elaboración de gluten.
D1532.1.02	Elaboración de tapioca y sucedáneos de la tapioca.
D1532.1.09	Elaboración de otros preparados a partir del almidón (dextrina).
D1533	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.
D1533.0	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.
D1533.0.00	Producción de piensos compuestos de varios ingredientes tratados especialmente como alimento para perros, gatos, aves u otros animales domésticos.
D1533.0.01	Elaboración de piensos preparados principalmente para animales de granja (aves, ganado vacuno, etc.), incluso mezclas preliminares o piensos concentrados (balanceados).
D1533.0.02	Elaboración de forraje endulzado o piensos suplementarios.
D1533.0.03	Elaboración de alimentos balanceados, incluso sustancias solubles, para animales acuáticos.
D1533.0.09	Elaboración de piensos y alimentos balanceados para animales n.c.p.
D154	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D1541.0	ELABORACION DE PAN Y OTROS PRODUCTOS DE PANADERIA FRESCOS.
D1541.0.00	Elaboración de pan, panecillos frescos.
D1541.0.09	Elaboración de otros productos de panadería: tostadas, pan tostado, etc.
D1541.1	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PASTELERIA.
D1541.1.00	Elaboración de pasteles, tortas, pasteles de frutas, masas fritas, churros, buñuelos, etc.
D1541.1.09	Elaboración de otros productos de pastelería.
D1541.2	ELABORACION DE PRODUCTOS SECOS DE PANADERIA.
D1541.2.00	Elaboración de aperitivos dulces o salados (bocaditos).
D1541.2.01	Elaboración de galletas, crocantes, bizcochos, etc.
D1541.2.02	Elaboración de masa de hojaldrado y similares.
D1541.2.03	Elaboración de productos de repostería con conservante.
D1541.2.09	Elaboración de otros productos secos de panadería; barquillos, conos para helados, pizza, etc.

D1542	ELABORACION DE AZUCAR.
D1542.0	ELABORACION DE AZUCAR.
D1542.0.00	Producción de azúcar de caña en bruto y remolacha sin refinar.
D1542.0.01	Producción de azúcar refinada de caña o remolacha.
D1542.0.02	Elaboración de jarabes de azúcar de caña o remolacha (sacarosa).
D1542.0.03	Producción de melazas, (caña, remolacha, maíz).
D1542.0.09	Otros tipos de azúcar y productos derivados del azúcar: panela, azúcar en polvo.
D1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1543.0	ELABORACION DE CACAO Y CHOCOLATE.
D1543.0.00	Elaboración de cacao ya sea en pasta sin desgrasar (licor), o desgrasado (torta de cacao), en polvo o bloques con o sin adición de azúcar u otro edulcorante.
D1543.0.01	Elaboración de chocolate y productos en base a chocolate.
D1543.0.02	Elaboración de manteca, grasa o aceite de cacao.
D1543.0.09	Otros productos de cacao o chocolate.
D1543.1	ELABORACION DE PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1543.1.00	Conservación en azúcar de: frutas, nueces, cortezas de frutas y otras partes de plantas.
D1543.1.01	Elaboración de caramelos rellenos o no.
D1543.1.02	Elaboración de chocolate blanco.
D1543.1.03	Elaboración de goma de mascar.
D1543.1.04	Elaboración de pastillas o caramelos refrescantes.
D1543.1.05	Elaboración de turrón y confites blandos.
D1543.1.09	Otros productos de confitería: dulces cocidos de cacao o chocolate, almendras confitadas, etc.
D1544	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES.
D1544.0	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES.
D1544.0.00	Elaboración de alcuucz.
D1544.0.01	Elaboración de espaguetis, macarrones, fideos y otras pastas sin cocer ni rellenos
D1544.0.02	Elaboración de pastas rellenas, cocidas o sin cocer, o preparadas de otra forma: pastas listas para el consumo después de calentadas, lasañas, canelones, ravioles, cocidos o preparados, deshidratados o no, etc.
D1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
D1549.0	ELABORACION DE CAFE, TE Y SIMILARES.
D1549.0.00	Elaboración de extractos, esencias o concentrados de té.
D1549.0.01	Elaboración de extractos, esencias de concentrados de café preparados a base de café: (café soluble).
D1549.0.02	Elaboración de té (empacado).
D1549.0.03	Elaboración de sucedáneos del café.
D1549.0.04	Procesamiento del café: descascarillado, tostado, molido, descafeinado y envasado.
D1549.0.05	Elaboración de concentrados para bebidas gaseosas.
D1549.0.09	Elaboración de otros productos de café, té: infusiones de hierbas y similares.
D1549.1	ELABORACION DE ALIMENTOS ESPECIALES PARA INFANTES Y OTROS.
D1549.1.00	Elaboración de alimentos homogenizados de nutrición especial en base de extractos de: carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, leche o malta (para deportistas; para el crecimiento, para alimentación infantil y otros fines médicos especiales).
D1549.1.01	Elaboración de leches y derivados a base de harinas, almidón (féculas) o extractos de malta, para bebés.
D1549.1.09	Elaboración de otros alimentos especiales: concentrados de proteínas, alimentos preparados con fines dietéticos, etc.
D1549.2	ELABORACION DE ESPECIAS, SALSAS Y CONDIMENTOS.
D1549.2.00	Elaboración de especias y condimentos preparados: laurel, tomillo, albahaca, cilantro, comino, canela, pimienta, nuez moscada, jengibre, etc.
D1549.2.01	Elaboración de sal refinada.
D1549.2.02	Elaboración de salsas líquidas o en polvo, incluso mayonesa y mostaza, salsa de tomate, etc.
D1549.2.09	Elaboración de otras especias, salsas o condimentos: salsa de champiñones, boloñesa, sal de ajo, de apio, cebolla, etc.
D1549.9	ELABORACION DE OTROS ALIMENTOS.
D1549.9.00	Elaboración de gelatinas, polvos solubles para hacer flanes, budines, helados, refrescos, etc.
D1549.9.01	Elaboración de levadura y polvos de hornear.
D1549.9.02	Elaboración de sopas de diversos ingredientes, ya sea líquida, sólida, polvo o tabletas.
D1549.9.03	Elaboración de vinagre.
D1549.9.09	Elaboración de otros productos alimenticios no clasificados en otra parte: huevos deshidratados, albúmina de huevo, miel artificial y caramelos.
D155	ELABORACION DE BEBIDAS.
D1551	DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1551.0	DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1551.0.00	Elaboración de bebidas alcohólicas destiladas: whisky, coñac, ginebra, ron, aguardientes u otras bebidas alcohólicas que contienen alcohol etílico destilado.
D1551.0.01	Elaboración de preparados alcohólicos compuestos del tipo utilizado para confeccionar bebidas.
D1551.0.02	Producción de alcoholes etílicos y alcoholes neutros de cualquier graduación, desnaturalizados o sin desnaturalizar.
D1551.0.09	Destilación y producción de otras bebidas alcohólicas.
D1552	ELABORACION DE VINOS.
D1552.0	ELABORACION DE VINOS.
D1552.0.00	Producción de vinos espumantes y aderezados.
D1552.0.01	Producción de vinos reforzados como: jerez, oporto, vinos blancos, tintos, etc.
D1552.0.02	Producción de bebidas alcohólicas fermentadas pero no destiladas: sidra, aguamiel, perada, vino de arroz, de bayas etc.
D1552.0.09	Producción de otros tipos de vinos.
D1553	ELBORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA.

D1553.0	ELABORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA.
D1553.0.00	Elaboración de: cerveza corriente, pálida, negra y fuerte.
D1553.0.01	Elaboración de malta.
D1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.
D1554.0	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.
D1554.0.00	Elaboración de bebidas a base de leche y cacao, bebidas aderezadas con jugos de frutas, jarabes u otras sustancias.
D1554.0.01	Elaboración de bebidas refrescantes (gaseosas).
D1554.0.02	Embotellado de aguas minerales o de manantial, purificadas o artificiales.
D1554.0.03	Elaboración de hielo y nieve.
D1554.0.09	Elaboración de otras bebidas no alcohólicas.
D16	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D160	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1600	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1600.0	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1600.0.00	Elaboración de cigarrillos, cigarros (puros).
D1600.0.01	Elaboración de tabaco para pipa y tabaco para mascar.
D1600.0.02	Elaboración de tabaco homogenizado o reconstituido.
D1600.0.09	Elaboración de otros productos de tabaco: extractos y esencias de tabaco, etc.
D17	FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES.
D171	HILATURA, TEJEDURA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1711.0	PREPARACION DE FIBRAS TEXTILES.
D1711.0.00	Devanado y lavado de seda (preparación de fibras textiles).
D1711.0.01	Desengrase, carbonización (teñido) de lana (preparación de fibras textiles).
D1711.0.02	Cardado y peinado de las fibras de lana, algodón, lino, yute, cáñamo y otras fibras vegetales o animales (preparación de fibras textiles).
D1711.0.03	Preparación de fibras textiles artificiales y fibras textiles sintéticas.
D1711.1	HILADO DE FIBRAS TEXTILES, PARA TEJIDOS O COSTURA, PARA VENTA AL POR MAYOR O MENOR O PARA PROCESAMIENTO ULTERIOR.
D1711.1.00	Fabricación de hilados o hilos de algodón, lana o pelos finos de animales o lino con fibras artificiales sintéticas o recuperadas sin importar la fibra que predomine.
D1711.1.01	Fabricación de hilados o hilos de seda, con fibras sintéticas, artificiales sin importar la fibra que predomine.
D1711.1.02	Fabricación de hilados o hilos de yute, cáñamo, coco (bonote) u otras fibras de lÍber, solos o en base a mezclas.
D1711.1.03	Fabricación de hilados de papel.
D1711.1.04	Fabricación de hilados o hilos de filamentos continuos o fibras discontinuas manufacturados.
D1711.1.09	Fabricación de otros tipos de hilados o hilos de otros materiales de origen animal o vegetal.
D1711.2	TEJIDO DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1711.2.00	Fabricación de tejidos especiales: tejidos aterciopelados y de felpilla, tejidos de rizo para toallas, gasa.
D1711.2.01	Fabricación de tejidos de algodón, lana, lino, seda, pelos finos de animales, etc.
D1711.2.02	Fabricación de tejidos de la mezcla de algodón, lana, lino, seda, etc. con otras fibras.
D1711.2.03	Fabricación de tejidos de yute, cáñamo u otras fibras vegetales o animales.
D1711.2.04	Fabricación de tejidos de fibras sintéticas y artificiales: rayón y poliéster, etc.
D1711.2.05	Fabricación de tejidos de fibra de vidrio.
D1711.2.09	Fabricación de otros tejidos: tejidos de hilados de papel.
D1711.3	ACABADOS TEXTILES CUANDO FORMAN PARTE DE LOS PROCESOS DE PREPARACION, HILATURA O TEJIDO.
D1711.3.00	Operaciones de estampado.
D1711.3.01	Operaciones de teñido.
D1711.3.09	Otras operaciones de acabados textiles: blanqueo, calandrado, encogimiento y perchado.
D1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS
D1712.0	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS.
D1712.0.00	Actividades de acabado de textiles por cuenta de terceros, mediante procesos con blanqueo teñido, calandrado, perchado, encogimiento y estampado. Estas actividades pueden realizarse a cambio de una retribución o por contrata.
D172	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES.
D1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1721.0	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1721.0.00	Fabricación de ropa blanca: frazadas, mantas de viaje, sobrecamas, edredones, cobijas, sábanas, paños de mesa en general, ropa de baño, ropa de cocina, etc.
D1721.0.01	Fabricación de cortinajes: cortinas, cenefas, visillos, celosías interiores, etc.
D1721.0.02	Fabricación de artículos con relleno: artículos acolchados, cojines y almohadas, sacos de dormir.
D1721.0.09	Fabricación de otros tipos de ropa blanca, cortinajes y artículos de relleno.
D1721.1	FABRICACION DE ARTICULOS DE LONA Y SIMILARES.
D1721.1.00	Fabricación de artículos para acampar, tiendas de campaña, toldos.
D1721.1.01	Fabricación de fundas para automóviles, máquinas o muebles.
D1721.1.02	Fabricación de velas para embarcaciones y botes.
D1721.1.09	Fabricación de otros artículos de lona (fundas para pistolas, mochilas, polainas, etc.)
D1721.9	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS TEXTILES.
D1721.9.00	Fabricación de banderas, gallardetes, estandartes.
D1721.9.01	Fabricación de chalecos salvavidas.
D1721.9.02	Fabricación de paracaídas, partes y accesorios.
D1721.9.03	Fabricación de tapices tejidos a mano.
D1721.9.09	Fabricación de otros artículos textiles: sacos o bolsas para embalar mercancías, tejidos para mantas eléctricas, etc.
D1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.

D1722.0	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.
D1722.0.00	Fabricación de tapices, alfombras y esteras mediante el tejido, afelpado, trenzado, tundido, punzo nado, etc. de hilados de lana o pelos finos, algodón y fibras sintéticas o artificiales.
D1722.0.01	Fabricación de tapices, alfombras y esteras mediante el tejido, afelpado, trenzado, tundido punzo nado, etc. de hilados de otras materias textiles: Yute, fibra de coco (bonote), sisal y fibras similares.
D1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.
D1723.0	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.
D1723.0.00	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes e hilos de fibras textiles estén o no impregnados, revestidos, cubiertos o forrados con caucho o plástico.
D1723.0.01	Fabricación de defensas para bordos, cojines para descarga.
D1723.0.02	Fabricación de eslingas, cuerdas o maromas con aros metálicos.
D1723.0.03	Fabricación de redes de: cuerda, cordel o bramante, confeccionados para pesca, deportes, etc.
D1723.0.09	Fabricación de otras cuerdas, cordeles y redes.
D1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.
D1729.0	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.
D1729.0.00	Fabricación de tejidos estrechos, incluso los de urdimbre sin trama, sujetos por una sustancia adhesiva.
D1729.0.01	Fabricación de marbetes, insignias y artículos similares de materiales textiles.
D1729.0.02	Fabricación de artículos de pasamanería: trencillas, borlas, madroños y artículos similares.
D1729.0.03	Fabricación de tules y otros tejidos de malla anudadas, encajes, en piezas, tiras o motivos decorativos, bordados.
D1729.0.04	Fabricación de fieltro, incluso fieltros impregnados, bañados, recubiertos o laminados y otros textiles no tejidos: plumón, guata, etc.
D1729.0.05	Fabricación de tejidos impregnados, bañados, recubiertos o laminados con plástico.
D1729.0.06	Fabricación de hilados metalizados o hilados entorchados, hilos o cuerdas de caucho revestidos de materiales textiles, hilados o bandas textiles recubiertos, impregnados, bañados o forrados con caucho o materiales plásticos.
D1729.0.07	Fabricación de tejidos de hilados de gran resistencia para cuerdas de neumáticos y otros tejidos tratados o bañados: papel, tela, lienzos preparados para pintores, bocací y tejidos entiesados similares, tejidos bañados con goma o sustancias amiláceas.
D1729.0.08	Fabricación de materiales textiles tejidas, trenzadas o de punto, camisas para mecheros de gas incandescente y tejidos tubulares para su fabricación, mangueras y tubos similares de materiales textiles, tengan o no forros, armaduras o accesorios de otros materiales, correas transportadoras o correa de transmisión, estén o no reforzados con metales u otros materiales
D1729.0.09	Fabricación de otros productos o artículos textiles para uso técnico, tales como: tela para tamices, tela de filtración, tejidos y fieltros utilizados en la fabricación de papel y otros tejidos especiales.
D173	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1730.0	FABRICACION DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1730.0.00	Producción de tejidos aterciopelados de pelo largo y de rizo, de punto o ganchillo.
D1730.0.01	Producción de tejidos de punto rectilíneos y circulares, con o sin hilados elásticos.
D1730.1	FABRICACION DE ROPA DE TEJIDOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1730.1.00	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo.
D1730.1.01	Fabricación de jerséis, sacos, suéteres, chalecos, de tejidos de punto y ganchillo.
D1730.1.02	Fabricación de pantimedias, leotardos medias y artículos similares de tejidos de punto y ganchillo.
D18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS.
D181	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1810	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1810.0	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR CON MATERIALES DE TODO TIPO (EXCEPTO PIELS FINAS).
D1810.0.00	Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.).
D1810.0.01	Confección de ropa a la medida.
D1810.0.02	Fabricación de accesorios de vestir con todo tipo de material : calzado confeccionado con material textil, sin suela aplicada, chales, corbatas, corbatines, guantes, cinturones, partes para accesorios de vestir, redcillas para el cabello, sombreros, gorros y tocados, de cualquier material
D1810.0.03	Fabricación de sombreros de paja toquilla.
D1810.1	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON LA FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR.
D1810.1.00	Actividades administrativas de compra de materias primas para la elaboración de prendas de vestir.
D1810.1.01	Actividades administrativas de contratación con fabricas de confecciones de prendas de vestir usando materiales propios.
D1810.1.02	Actividades administrativas de diseño y preparación de muestras para la fabricación de prendas de vestir.
D1810.1.09	Otras actividades administrativas vinculadas a la fabricación de prendas de vestir.
D182	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D1820	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D1820.0	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELS; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL
D1820.0.00	Producción de pieles finas adobadas y de cuero y pieles curtidas y adobadas, sin depilar.
D1820.0.01	Fabricación de prendas de vestir y accesorios de, pieles finas u otras pieles.
D1820.0.02	Fabricación de pieles artificiales y artículos confeccionados con pieles artificiales.
D1820.0.09	Fabricación de otros artículos de piel: alfombras, pufs sin relleno, paños para pulimento industrial, conjuntos de peletería como planchas, cuadros, tiras, etc.
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y CALZADO.
D191	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1911	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.
D1911.0	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.

D1911.0.00	Fabricación de cueros charolados y metalizados.
D1911.0.01	Fabricación de cueros apergamínados y gamuzados.
D1911.0.02	Fabricación de cueros regenerados: planchas, hojas o tiras, que contengan cuero o fibras de cuero.
D1911.0.03	Producción de cueros curtidos o adobados vegetales, mineral o químicamente (rusos, tafílete).
D1912	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1912.0	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA, GUARNICIONERIA Y OTROS DE CUERO.
D1912.0.00	Fabricación de maletas, bolsos de mano, billeteras y artículos similares de cuero.
D1912.0.01	Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares de plástico, materias textiles, etc.
D1912.0.02	Fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería: sillas de montar, arreos, cinturones, correas para relojes, etc.
D1912.0.09	Fabricación de otros artículos de cuero natural o regenerado: contenedores de cuero, plástico u otros materiales, artículos usados con fines técnicos, etc.
D192	FABRICACION DE CALZADO.
D1920	FABRICACION DE CALZADO.
D1920.0	FABRICACION DE CALZADO MEDIANTE CUALQUIER PROCESO Y MATERIAL.
D1920.0.00	Fabricación de calzado de cuero (excepto el ortopédico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).
D1920.0.01	Fabricación de calzado de caucho y plástico (excepto el ortopédico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).
D1920.0.02	Fabricación de calzado de usos especiales: botines, botas, etc. (excepto el ortopédico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).
D1920.0.03	Fabricación de partes de calzado: palas, partes de palas, suelas, plantillas, etc. de cualquier material.
D1920.0.09	Fabricación de otros tipos de calzado (excepto el ortopédico y de asbesto u otro material textil sin suela aplicada).
D20	PRODUCCION DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO EXCEPTO MUEBLES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.
D201	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D2010	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D2010.0	ASERRADO Y ACEPILLADURA DE MADERA.
D2010.0.00	Aserrado de madera en bruto, troncos y trozas, o aserrado de trozas escuadradas y costeros para producir maderos. Acepilladura y aserrado en combinación o por separado para producir troncos y maderos desbastados y piezas o cortes corrientes. Tableado, descortezado o desmenuzamiento de troncos, por cuenta propia o de terceros
D2010.0.01	Fabricación de lana, harina o partículas de madera, cuando constituye una actividad primaria.
D2010.0.02	Fabricación de tabletas para la ensambladura de pisos de madera, duela, media duela, incluso pisos de parquet.
D2010.0.03	Fabricación de traviesas de madera para vías férreas.
D2010.0.04	Impregnación de madera con preservativos u otras sustancias químicas (madera preparada).
D2010.0.09	Otras actividades en aserradero y acepilladura de madera.
D202	FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA, CORCHO, PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2021	FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA TERCIAADA, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.
D2021.0	FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA TERCIAADA, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.
D2021.0.00	Fabricación de hojas de madera para producir madera enchapada o terciada o para otros fines: alisadas, teñidas, bañadas o impregnadas, reforzadas con papel o tela, cortadas en figuras, etc.
D2021.0.01	Fabricación de madera terciada, tableros de madera enchapada, tableros de partículas y de fibra y productos similares de madera laminada etc.
D2021.0.02	Fabricación de madera compactada.
D2021.0.09	Fabricación de otras hojas de madera, tableros, paneles, etc.
D2022	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D2022.0	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D2022.0.00	Fabricación de productos de madera utilizados con fines estructurales o en el sustentamiento de vanos, andamios y otros apeos provisionales para la construcción: vigas, cabios, jabalcones (puntales), postes, etc.
D2022.0.01	Fabricación de partes y piezas de carpintería: puertas, ventanas, contraventanas y sus marcos, con o sin herrajes (bisagras, cerraduras, etc.), escaleras pórticos, barandales, bloques, listones, etc.
D2022.0.02	Fabricación de componentes de edificios prefabricados, principalmente de madera
D2022.0.03	Instalación de partes o piezas de carpintería de fabricación propia.
D2022.0.09	Fabricación de otras partes y piezas de carpintería para edificios y construcciones: doseles y molduras de madera, tabletas y ripias, tableros de madera celular, etc.
D2023	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA.
D2023.0	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA.
D2023.0.00	Fabricación con madera de: toneles, barricas, cubas, tinas y otros productos de tonelería y parte de ellos.
D2023.0.01	Fabricación de cajas, cajones, jaulas, barriles y envases similares de madera.
D2023.0.02	Fabricación de paletas, paletas-caja y otras bandejas de madera para operaciones de carga.
D2023.0.09	Fabricación de otros recipientes de madera.
D2029	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2029.0	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA.
D2029.0.00	Fabricación de artículos de marquetería y taracea de madera.
D2029.0.01	Fabricación de artículos de madera para moblaje del tipo aplique como: percheros para ropa y sombreros, pero no muebles en pie.
D2029.0.02	Fabricación de carretes, tapas, canillas de bobinas, carretes para hilos de coser y artículos similares de madera torneada.
D2029.0.03	Fabricación de estatuillas y otros adornos de madera.
D2029.0.04	Fabricación de herramientas, monturas y mangos de herramientas y mangos y monturas de cepillos y escobas de madera.

D2029.0.05	Fabricación de hormas y tensores para calzado de madera.
D2029.0.06	Fabricación de joyeros, estuches de cubertería y artículos similares de madera.
D2029.0.07	Fabricación de utensilios de cocina y para uso doméstico de madera.
D2029.0.09	Fabricación de otros artículos de madera: palillos, paletas para helados, pinchos, baja lenguas, ataúdes, etc.
D2029.1	FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO.
D2029.1.00	Elaboración de corcho natural, para obtener corcho descortezado o escuadrado, bloques, hojas, planchas o tiras de corcho.
D2029.1.01	Fabricación de corcho aglomerado.
D2029.1.02	Fabricación de artículos de corcho natural o aglomerado.
D2029.2	FABRICACION DE ARTICULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2029.2.00	Fabricación de cestos, artículos de mimbre, etc.
D2029.2.01	Fabricación de esteras, esterillas o persianas de paja y materiales trenzables.
D2029.2.09	Fabricación de otros artículos de paja, materiales trenzables o con cintas, ramales o trenzas.
D21	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D210	FABRICACION DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL.
D2101	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
D2101.0	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL
D2101.0.00	Fabricación de pasta de madera por procesos químicos (soluble o no), blanqueada, semi-blanqueada o sin blanquear.
D2101.0.01	Fabricación de pasta de madera mediante procesos semi-químicos.
D2101.0.02	Fabricación de pasta de madera por procesos mecánicos.
D2101.0.09	Fabricación de otras pastas de papel: pasta de borra de algodón, pasta de desechos de papel y obtención de pastas u otras materias celulósicas fibrosas mediante procesos mecánicos, químicos o semi-químicos.
D2101.1	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON SEMIACABADO.
D2101.1.00	Fabricación de guata de celulosa y tiras de fibra celulosa.
D2101.1.01	Fabricación de papel a mano.
D2101.1.02	Fabricación de papel de periódico.
D2101.1.03	Fabricación de papel o cartón sin revestir o a máquina en rollos o en hojas: utilizado como base para papeles fotosensibles, carbón, base para papel tapiz, papeles y cartones utilizados para escribir, y usos gráficos.
D2101.1.04	Fabricación de papel y cartón multilaminar, papel semi-químico sin revestir.
D2101.1.05	Fabricación de papeles absorbentes bastos para la producción de toallas, servilletas, pañuelos, etc.
D2101.1.06	Fabricación de papel de kraft: para forros sin revestir, para sacos, para envolver o embalar, kraft rizado u ondulados.
D2101.1.07	Fabricación de papeles de pergamino vegetal, papeles impermeables a la grasa, papeles de calcar, glaseados, transparentes o translucidos.
D2101.1.09	Fabricación de otros tipos de papel y cartón: papel cigarrillo (no cortado en tamaños adecuados), papel filtro, bisulfito.
D2101.2	REELABORACION DE PAPEL Y CARTON DE BASE.
D2101.2.00	Fabricación de papel revestido, recubierto o impregnado: para escribir o imprimir, papel kraft, cubierto de plástico, etc.
D2101.2.01	Fabricación de papel rizado o plegado.
D2101.2.02	Fabricación de papel y cartón compuesto (por ejemplo papel laminado con betún u otras sustancias adherentes).
D2101.2.09	Fabricación de otros productos de la reelaboración de papel y cartón de base.
D2102	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2102.0	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2102.0.00	Fabricación de archivadores, cajones, cajas y estuches, envases, sobres para discos, artículos similares, etc. armados o plegados de papel o cartón ondulado o corrugado.
D2102.0.01	Fabricación de papel y cartón ondulado o corrugado.
D2102.0.02	Fabricación de sacos y bolsas de papel.
D2109	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
D2109.0	FABRICACION DE ARTICULOS DE PAPELERIA.
D2109.0.00	Fabricación de cajas, sobres, carpetas y recados de escribir que contienen papel para correspondencia, sobres, aerogramas, esquelos o tarjetas postales en blanco.
D2109.0.01	Fabricación de papel carbónico de autocopia y otros papeles para copiar o transferir.
D2109.0.02	Fabricación de papel engomado o adhesivo (cintas o rollos).
D2109.0.03	Fabricación de papel para escribir u otros usos gráficos, impreso, cortado o perforado (papel bond, etiqueta, couché), papel rayado, perforado para formularios continuos (computadores).
D2109.0.09	Fabricación de otros artículos de papelería.
D2109.1	FABRICACION DE ARTICULOS DE PAPEL.
D2109.1.00	Fabricación de pañuelos, pañolitos faciales, papel higiénico, toallas, servilletas, pañales y forros de pañales para bebés, tampones, toallas higiénicas, etc.
D2109.1.01	Fabricación de papel o cartón moldeado para uso doméstico: vasos, platos, bandejas, etc.
D2109.1.02	Fabricación de prendas de vestir y sus accesorios de papel.
D2109.1.03	Fabricación de bloques, planchas y placas filtrantes de pasta de papel.
D2109.1.04	Fabricación de canillas de bobinas, carretes o tapas de papel o cartón.
D2109.1.05	Fabricación de etiquetas de papel.
D2109.1.06	Fabricación de papel impreso para aparatos de grabación automática en rollos u hojas cuadrangulares o circulares.
D2109.1.07	Fabricación de papel y cartón de filtro recortados en tamaño adecuado: papel de cigarrillos.
D2109.1.08	Fabricación de papel para empapelar y revestimiento de paredes, revestimiento para vidrios, pisos.
D2109.1.09	Fabricación de otros artículos de papel cartón o pasta de papel, moldeada.
D22	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESION Y DE REPRODUCCION DE GRABACIONES.
D221	ACTIVIDADES DE EDICION.
D2211	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.

D2211.0	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D2211.0.00	Edición de atlas y mapas.
D2211.0.01	Edición de libros y folletos en general.
D2211.0.09	Edición de partituras y otras publicaciones.
D2212	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D2212.0	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D2212.0.00	Edición de periódicos revistas y publicaciones periódicas de contenido técnico o general, revistas de industrias, humorísticas, etc. (esté, o no relacionada con la impresión).
D2213	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.
D2213.0	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.
D2213.0.00	Edición de materiales grabados en discos gramofónicos.
D2213.0.09	Edición de materiales grabados en otros medios de reproducción.
D2219	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D2219.0	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D2219.0.00	Edición de fotografías, grabados y reproducción de obras de arte.
D2219.0.01	Edición de tarjetas postales, horarios, formularios, carteles, etc.
D2219.0.09	Edición de otras obras impresas.
D222	ACTIVIDADES DE IMPRESION Y ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO CONEXAS.
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D2221.0	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D2221.0.00	Impresión de periódicos, revistas, libros en general, partituras, mapas, atlas, carteles, folletos, cajas, naipes y otros artículos para editoriales
D2221.0.01	Impresión de sellos postales, timbres fiscales, papel moneda para el gobierno.
D2221.0.02	Impresión de catálogos para fabricantes de máquinas y de otros materiales de publicidad comercial.
D2221.0.03	Impresión de libros, álbumes, agendas, calendarios, tarjetas de invitación y otros impresos comerciales para papelerías.
D2221.0.04	Impresión de fotograbado y litografía
D2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D2222.0	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D2222.0.00	Encuadernación, y producción de caracteres de imprenta compuestos, planchas o cilindros de impresión preparados, piedras litográficas impresas u otros medios impresos de reproducción para su utilización por otras imprentas.
D223	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2230	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2230.0	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2230.0.00	Reproducción de discos gramofónicos, cintas magnetofónicas, cintas de video y cintas de computadora a partir de grabaciones originales, reproducción de discos flexibles, duros o compactos de computadora, reproducción de programas comerciales de computadora y duplicación de filmes
D23	FABRICACION DE COQUE, PRODUCTOS DE LA REFINACION DE PETROLEO Y COMBUSTIBLE NUCLEAR.
D231	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE.
D2310	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE.
D2310.0	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE.
D2310.0.00	Fabricación y aglomeración de coque o semicoque a partir de carbón de retorta y productos residuales como: alquitrán, hulla, etc.
D2310.0.01	Fabricación y aglomeración de coque o semicoque a partir de lignito o turba.
D2310.0.09	Fabricación de otros productos de hornos de coque.
D232	FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO.
D2320	FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO.
D2320.0	FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO.
D2320.0.00	Fabricación de combustibles líquidos o gaseosos (gasolina, diesel, etano, butano o propano, combustibles para calderos).
D2320.0.01	Fabricación de aceite de alumbrado, aceites o grasas lubricantes.
D2320.0.02	Fabricación o extracción de vaselina, cera de parafina, betún de petróleo y otros residuos de aceites de petróleo (coque de petróleo).
D2320.0.09	Fabricación de otros productos de refinación de petróleo crudo o minerales bituminosos incluso productos de su fraccionamiento.
D233	ELABORACION DE COMBUSTIBLE NUCLEAR.
D2330	ELABORACION DE COMBUSTIBLE NUCLEAR.
D2330.0	ELABORACION DE COMBUSTIBLE NUCLEAR.
D2330.0.00	Extracción de metal de uranio a partir de la pecblenda u otros minerales que contienen uranio.
D2330.0.01	Fabricación de aleaciones, dispersiones, mezclas de uranio natural o sus compuestos.
D2330.0.02	Fabricación de uranio-235 empobrecido y sus compuestos, torio y sus compuestos o aleaciones, dispersiones o mezclas de estos compuestos.
D2330.0.03	Fabricación de uranio enriquecido y sus compuestos, plutonio y sus compuestos o aleaciones, dispersiones o mezclas de estos compuestos.
D2330.0.04	Fabricación de elementos combustibles no irradiados para su utilización en reactores nucleares.
D2330.0.09	Fabricación de otros elementos, isótopos o compuestos radiactivos.
D24	FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS.
D241	FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS.
D2411	FABRICACION DE SUBSTANCIAS QUIMICAS BASICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2411.0	FABRICACION DE GASES INDUSTRIALES, ELEMENTOS QUIMICOS Y ACIDOS INORGANICOS.
D2411.0.00	Fabricación de aire líquido o comprimido (oxígeno), acetileno, gases refrigerantes, gases industriales, mezcla de gases industriales (gases carbónicos), incluso gases elementales.

D2411.0.01	Fabricación de álcalis u otros compuestos inorgánicos: pigmentos inorgánicos, hipoclorito de sodio.
D2411.0.02	Fabricación de otros elementos químicos inorgánicos, excepto metales comunes preciosos y compuestos radiactivos para combustible nuclear.
D2411.0.03	Fabricación de ácidos inorgánicos, excepto ácido nítrico.
D2411.1	FABRICACION DE SUSTANCIAS QUIMICAS ORGANICAS BASICAS.
D2411.1.00	Fabricación de alcoholes a cíclicos, fenoles y fenoles-alcoholes, sorbitol, metanol y alcoholes superiores (excepto alcohol etílico).
D2411.1.01	Fabricación de cetonas o quinonas.
D2411.1.02	Fabricación de compuestos de función amina.
D2411.1.03	Fabricación de compuestos de función nitrilo.
D2411.1.04	Fabricación de hidrocarburos cíclicos y a cíclicos, saturados y no saturados, benceno, tolueno, xileno y otros productos de la destilación de alquitrán, hulla o aceite mineral.
D2411.1.05	Fabricación de ácidos mono carboxílicos o policarboxílicos (incluso ácido acético).
D2411.1.09	Fabricación de otras sustancias químicas orgánicas.
D2411.9	FABRICACION DE OTRAS SUSTANCIAS QUIMICAS BASICAS.
D2411.9.00	Extracción de productos volátiles mediante destilación de madera.
D2411.9.01	Fabricación de colorantes orgánicos sintéticos.
D2411.9.02	Fabricación de materias colorantes de origen vegetal o animal.
D2411.9.03	Fabricación de productos curtientes sintéticos.
D2411.9.04	Fabricación de productos curtientes de origen vegetal o animal.
D2411.9.09	Fabricación de productos químicos inorgánicos básicos n.c.p.
D2412	FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2412.0	FABRICACION DE ABONOS
D2412.0.00	Fabricación de abonos nitrogenados puros compuestos o complejos (urea).
D2412.0.01	Fabricación de abonos fosfatados puros, compuestos o complejos.
D2412.0.02	Fabricación de abonos potásicos puros, compuestos o complejos.
D2412.0.09	Fabricación de otros abonos.
D2412.1	FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA DE ABONOS NITROGENADOS.
D2412.1.00	Fabricación de ácido nítrico.
D2412.1.01	Fabricación de amoníaco, cloruro de amonio comercial.
D2412.1.02	Fabricación de nitratos de potasio.
D2412.1.09	Fabricación de otros productos de la industria de abonos.
D2413	FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTETICO.
D2413.0	FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS.
D2413.0.00	Fabricación de aminoresinas, resinas fenólicas y poliuretanos.
D2413.0.01	Fabricación de poliacetales, otros poliésteres y resinas epoxídicas.
D2413.0.02	Fabricación de policarbonatos resinas alquídicas, ésteres de polialililo, otros poliésteres en formas primarias.
D2413.0.03	Fabricación de polímeros de etileno, polipropileno, estirelono, cloruro de vinilo, acetato de vinilo, otros olefinas halogenadas, u otros ésteres de vinilo, otros polímeros de estireno.
D2413.0.04	Fabricación de resinas de petróleo politerpenos, polisulfuros, polisulfonas.
D2413.0.05	Fabricación de siliconas.
D2413.0.06	Producción de celulosa y sus derivados químicos.
D2413.0.07	Fabricación de polímeros naturales (ácido algínico), polímeros naturales modificados (proteínas endurecidas o intercambiadores de iones)
D2413.0.08	Fabricación de poliamidas.
D2413.0.09	Fabricación de otras formas primarias de plásticos.
D2413.1	FABRICACION DE CAUCHO SINTETICO Y SUCEDANEOS.
D2413.1.00	Fabricación de caucho sintético y sucedáneo de caucho a partir de aceites en formas primarias.
D2413.1.01	Producción de mezclas de caucho sintético y caucho natural o de gomas similares al caucho (balata), en formas primarias.
D242	<i>FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS.</i>
D2421	FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2421.0	FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2421.0.00	Fabricación de insecticidas, raticidas, fungicidas, herbicidas, productos anti germinantes, reguladores del crecimiento de las plantas, desinfectantes de uso agropecuario, e incluso de uso doméstico.
D2421.0.09	Fabricación de otros productos químicos de uso agropecuario.
D2422	FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS.
D2422.0	FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS.
D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.
D2422.0.01	Fabricación de pigmentos preparados, opacificantes y colores preparados.
D2422.0.02	Fabricación de pigmentos, y otras materias colorantes usados en la fabricación de pinturas o por artistas u otros usos.
D2422.0.03	Fabricación de masillas, compuestos para calafatear o preparados similares no refractarios para relleno o enlucido.
D2422.0.04	Fabricación de disolventes y diluyentes compuestos y orgánicos.
D2422.0.05	Fabricación de tinta de imprenta.
D2422.0.09	Fabricación de otras pinturas y productos similares.
D2423	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D2423.0	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y BOTANICOS.
D2423.0.00	Fabricación de productos farmacéuticos para uso humano, sean genéricos o de marca registrada, de venta al público en general o reglamentada por las autoridades: ampollas, tabletas, ungüentos, soluciones, productos botánicos pulverizados, graduados, molidos o preparados de otra forma, apósitos quirúrgicos, guatas medicinales, vendajes,

	catgut y otros productos para suturas, cementos dentales, etc.
D2423.0.01	Fabricación de productos farmacéuticos para uso veterinario, sean genéricos o de marca registrada, de venta al público en general o reglamentada por las autoridades.
D2423.0.02	Fabricación de sustancias químicas utilizadas en la fabricación de productos farmacéuticos: antibióticos, productos endocrinos, vitaminas básicas, derivados del opio, sulfamidas, sueros y plasmas, ácido salicílico y sus sales, ésteres, glucósidos y alcaloides vegetales, azúcar químicamente pura, etc.
D2424	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2424.0	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES.
D2424.0.00	Fabricación de glicerina en bruto.
D2424.0.01	Fabricación de jabón en forma de barra, pastillas, panes, piezas, incluso papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos con jabón.
D2424.0.02	Fabricación de detergentes, incluye papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos de detergentes.
D2424.0.03	Fabricación de productos orgánicos tenso activos (compuestos de carbono: aceites, alcoholes, etc.)
D2424.1	FABRICACION DE PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR.
D2424.1.00	Fabricación de betunes y cremas para el calzado.
D2424.1.01	Fabricación de ceras artificiales y ceras preparadas que se componen de mezclas de ceras.
D2424.1.02	Fabricación de lustradores y cremas para pisos, carrocerías, vidrio o metal.
D2424.1.03	Fabricación de pastas, polvos abrasivos y productos similares en forma de papel, fieltro, guata, telas no tejidas, plásticos celulares o de caucho celular impregnados, revestidos o recubiertos de lustradores o cremas.
D2424.2	FABRICACION DE PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2424.2.00	Fabricación de preparados aromáticos de uso personal: perfumes, aguas de tocador, etc.
D2424.2.01	Fabricación de cosméticos, preparados de belleza o de maquillaje, incluso manicure y pedicure.
D2424.2.02	Fabricación de preparados de peluquería (champú, lacas y preparados para ondular o alisar el cabello, etc.)
D2424.2.03	Fabricación de preparados para afeitarse o para antes o después de afeitarse, preparados depilatorios.
D2424.2.04	Fabricación de preparados para higiene bucal o dental, incluso pastas y polvos para la fijación de dentaduras postizas.
D2424.2.05	Fabricación de preparados para perfumar o desodorizar el ambiente.
D2424.2.09	Fabricación de otros perfumes, preparados de tocador y cosméticos, tales como desodorantes, sales de baño, productos antisudorales, etc.
D2429	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS N.C.P.
D2429.0	FABRICACION DE PRODUCTOS QUIMICOS PARA USO INDUSTRIALES.
D2429.0.00	Fabricación de aceites y grasas modificados químicamente (oxidación, polimerización, etc., aceites esenciales).
D2429.0.01	Fabricación de carbón activado, aditivos para aceites lubricantes, preparados para acelerar la vulcanización del caucho catalizadores, etc.
D2429.0.02	Fabricación de materiales para el acabado de productos textiles
D2429.0.03	Fabricación de productos antidetonantes, anticongelantes, líquidos para transmisiones hidráulicas.
D2429.0.04	Fabricación de reactivos compuestos para diagnóstico o de laboratorio.
D2429.0.05	Fabricación de gelatina y sus derivados, colas de origen animal y otros, adhesivos preparados (incluso a base de caucho o plástico).
D2429.9	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS.
D2429.9.00	Fabricación de peptonas y otras sustancias proteínicas y sus derivados.
D2429.9.01	Fabricación de sustancias para el decapado de metales, polvos y pasta para soldadura blanda, dura o autógena.
D2429.9.02	Fabricación de tintas para escribir y dibujar.
D2429.9.03	Fabricación de materiales vírgenes de reproducción para grabaciones sonoras o de otro tipo.
D2429.9.04	Fabricación de productos fotoquímicos: placas y películas fotográficas y cinematográficas, papel sensibilizado y otros materiales sensibilizados sin impresionar, preparados químicos de uso fotográfico.
D2429.9.05	Fabricación de explosivos, productos pirotécnicos, antorchas, artículos encendedores y similares, pólvoras propulsoras, otros preparados explosivos, mechas detonadoras o de seguridad, cápsulas para armas de fuego, fuegos artificiales, bengalas de señales y artículos similares, dinamita, etc.
D2429.9.09	Fabricación de otros productos químicos n.c.p.
D243	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D2430	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D2430.0	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D2430.0.00	Fabricación de fibras discontinuas y estopas de filamento artificial o sintético sin cardar ni peinar.
D2430.0.01	Fabricación de fibras o hebras sintéticas o artificiales sin filamento (paja artificial).
D2430.0.02	Fabricación de hilados de filamento sintético o artificial, tejido o no (múltiple o cableado).
D25	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLASTICO.
D251	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CAUCHO.
D2511	FABRICACION DE CUBIERTAS Y CAMARAS DE CAUCHO; RECAUCHADO Y RENOVACION DE CUBIERTAS DE CAUCHO.
D2511.0	FABRICACION DE CUBIERTAS Y CAMARAS DE CAUCHO.
D2511.0.00	Fabricación de cubiertas de caucho para vehículo (neumáticos), incluso cubiertas para equipo o maquinaria móvil.
D2511.0.01	Fabricación de cubiertas de caucho para vehículos o equipo distintos de los de circulación por carretera como: aeronaves o topadoras o para juguetes, muebles u otros usos.
D2511.0.02	Fabricación de cámaras de caucho para las cubiertas de vehículos, aeronaves, juguetes, muebles, tubos.
D2511.0.09	Fabricación de otros tipos de cubiertas y cámaras de caucho: cubiertas neumáticas y cubiertas sólidas o mullidas.
D2511.1	RECAUCHADO Y RENOVACION DE CUBIERTAS DE CAUCHO.
D2511.1.00	Fabricación de partes de cubiertas (bandas de rodadura intercambiables o fajas de protección de la cámara).
D2511.1.01	Fabricación de tiras de remiendo para recauchar cubiertas.
D2511.1.02	Renovación de cubiertas de caucho, sustitución de bandas de rodadura en cubiertas de neumáticos usados.
D2519	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO.
D2519.0	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO.

D2519.0.00	Fabricación de artículos higiénicos o farmacéuticos de caucho.
D2519.0.01	Fabricación de artículos de vestuario de caucho.
D2519.0.02	Fabricación de correas o cintas transportadoras o de transmisión de caucho.
D2519.0.03	Fabricación de planchas, láminas, tiras, varillas, empaques, rodes y perfiles de caucho.
D2519.0.04	Fabricación de productos de caucho endurecido, vulcanizado (mezcla de azufre en el caucho) o sin vulcanizar.
D2519.0.05	Fabricación de productos de caucho vulcanizado sin endurecer: hilos, cuerdas, hojas, tiras, losetas, revestimiento de pisos.
D2519.0.06	Fabricación de tubos, caños y mangueras de caucho.
D2519.0.09	Fabricación de otros productos de caucho constituidos en todo o en parte por caucho natural o sintético, o por gomas similares, acabados o semiacabados.
D252	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO.
D2520	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
D2520.0	FABRICACION DE PRODUCTOS DE PLASTICO.
D2520.0.00	Fabricación de planchas, láminas, películas, perfiles, hojas, empaques y tiras de plástico.
D2520.0.01	Fabricación de planchas, láminas, películas, hojas, cintas, tiras y otras formas planas autoadhesivas de plástico.
D2520.0.02	Fabricación de tubos, caños, mangueras y sus accesorios de plástico.
D2520.0.03	Revestimientos de plástico para pisos, paredes o techos, en rollos o en forma de losetas.
D2520.0.09	Fabricación de otros productos primarios de plástico.
D2520.1	FABRICACION DE ARTICULOS DE PLASTICO.
D2520.1.00	Fabricación de letreros plásticos, piezas de lámparas y accesorios de plástico para alumbrado.
D2520.1.01	Fabricación de accesorios de plástico para muebles, carrocerías de vehículos y artículos similares.
D2520.1.02	Fabricación de artículos de plástico para obras de construcción: puertas, ventanas, marcos, postigos, persianas, etc.
D2520.1.03	Fabricación de artículos sanitarios de plástico (bañeras, ducheros, lavabos, tazas y cisternas de inodoros, etc.).
D2520.1.04	Fabricación de cubrecabezas y artículos de vestuario de plástico.
D2520.1.05	Fabricación de envases de plástico: bolsas, sacos, cajones, garrafones, botellas, tanques, etc.
D2520.1.06	Fabricación de estatuillas y otros artículos ornamentales de plástico.
D2520.1.07	Fabricación de material escolar y de oficina de plástico.
D2520.1.08	Fabricación de vajillas, utensilios de mesa, cocina y artículos de tocador de plástico.
D2520.1.09	Fabricación de otros artículos de plástico: parachoques de muelles o embarcaciones, ballenas de corsé, etc.
D26	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS.
D261	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D2610	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D2610.0	FABRICACION DE VIDRIO EN TODAS SUS FORMAS.
D2610.0.00	Fabricación de vidrio colado, estirado, soplado, laminado o templado o fabricado por otros procesos.
D2610.0.01	Fabricación de vidrio de distintas características físicas, incluso vidrio con armado de alambre y vidrio coloreado, teñido, endurecido o laminado y de diversa composición química, incluso cuarzo fundido y otros sílices fundidos.
D2610.0.02	Fabricación de vidrio en masa o en otros estados, labrado o no, incluso láminas, planchas, tubos o varillas.
D2610.1	FABRICACION DE ARTICULOS DE VIDRIO.
D2610.1.00	Fabricación de artículos de vidrio para el tocador u otros usos: espejos de vidrio con o sin marco, espejos retrovisores para vehículos, etc.
D2610.1.01	Fabricación de artículos de vidrio para la cocina.
D2610.1.02	Fabricación de artículos de vidrio para la oficina y otros lugares.
D2610.1.03	Fabricación de artículos de vidrio para servicios de mesa.
D2610.1.04	Fabricación de artículos de vidrio utilizados en la construcción (bloques de vidrio).
D2610.1.05	Fabricación de cristalería de laboratorio; higiénica o farmacéutica.
D2610.1.06	Fabricación de envolturas de vidrio, incluso camisas para diversos recipientes.
D2610.1.07	Fabricación de recipientes de vidrio, incluso tapas y tapones.
D2610.1.08	Fabricación de vidrio para relojes, vidrio óptico y piezas de vidrio óptico sin labrar.
D2610.1.09	Fabricación de otros artículos de vidrio: partes y piezas para lámparas, accesorios para alumbrado, rótulos iluminados, ornamentos y otros objetos de fantasía de vidrio, etc.
D2610.2	FABRICACION DE PIEZAS Y FIBRAS DE VIDRIO.
D2610.2.00	Fabricación de fibras de vidrio y artículos de fibra de vidrio (incluso lana de vidrio).
D2610.2.01	Fabricación de hilados de fibra de vidrio.
D2610.2.02	Fabricación de piezas de vidrio utilizadas en joyas de fantasía.
D2610.2.03	Fabricación de productos no tejidos de fibras de vidrio (esteras, colchones y artículos similares).
D269	FABRICACION DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D2691	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.
D2691.0	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.
D2691.0.00	Fabricación de aisladores eléctricos y accesorios aislantes de cerámica para máquinas, artefactos o equipo eléctrico, etc.
D2691.0.01	Fabricación de artefactos higiénicos de cerámica, porcelana, mármol sintético y otros artículos para uso no estructural.
D2691.0.02	Fabricación de artículos de cerámica para laboratorio, la industria en general o la agricultura.
D2691.0.03	Fabricación de estatuillas y otros artículos ornamentales de cerámica o porcelana.
D2691.0.04	Fabricación de vajilla y otros utensilios domésticos de cerámica no refractaria.
D2691.0.09	Fabricación de otros productos de cerámica no refractaria: artículos de cerámica, incluso artículos de porcelana, loza, piedra o arcilla o de alfarería común.
D2692	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA.
D2692.0	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA.
D2692.0.00	Fabricación de artículos de cerámica para aislamiento térmico (mediante moldeo y cocción de tierras silíceas fósiles) y de cerámica resistentes a las elevadas temperaturas de la metalurgia.
D2692.0.01	Fabricación de artículos para la construcción: ladrillos, bloques, losetas y otros de cerámica refractaria.
D2692.0.02	Fabricación de cementos refractarios.
D2692.0.03	Fabricación de retortas, crisoles, hornos, toberas, tubos, caños, etc.

D2692.0.09	Fabricación de otros productos de cerámica refractaria.
D2693	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.
D2693.0	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.
D2693.0.00	Fabricación de materiales de cerámica para la construcción: ladrillos, bloques para pisos, tejas, sombreretes de chimenea, etc.
D2693.0.01	Fabricación de tubos, conductos, canalones y accesorios para tuberías de cerámica.
D2693.0.02	Fabricación de baldosas y losas para pavimentos, losetas para pared o para cañones de chimenea, teselas de mosaico, etc., de cerámica, esmaltados o no.
D2693.0.09	Fabricación de otros productos de cerámica no refractaria para uso estructural.
D2694	FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO.
D2694.0	FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO.
D2694.0.00	Fabricación de cementos hidráulicos, incluso portland, cemento aluminoso, cemento de escorias y cemento hipersulfatado, en forma de clínica o en otras formas.
D2694.0.01	Fabricación de cal viva, cal apagada y cal hidráulica.
D2694.0.02	Fabricación de yesos, con yeso calcinado o sulfato de calcio.
D2695	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO.
D2695.0	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO.
D2695.0.00	Fabricación de artículos de hormigón, cemento o yeso para su uso en la construcción como: losetas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, láminas, tableros, tubos, postes, etc.
D2695.0.01	Fabricación de artículos de hormigón, cemento o yeso, usados con fines decorativos por ejemplo: estatuas, muebles, bajorrelieves y altorrelieves, jarrones, macetas, etc.
D2695.0.02	Fabricación de mezclas preparadas para hormigón y mortero.
D2695.0.03	Fabricación de materiales de construcción compuestos de sustancias vegetales (lana de madera, paja, cañas, juncos) aglomerados con cemento, yeso u otro aglutinante mineral.
D2695.0.04	Fabricación de artículos de asbesto, cemento, fibrocemento de celulosa o materiales similares: láminas lisas y onduladas, tableros, losetas, tubos, caños, tanques de agua, cisternas, lavabos, cántaros, muebles, marcos para ventanas, etc.
D2695.0.09	Fabricación de otros artículos de hormigón, cemento o yeso para la construcción.
D2696	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.
D2696.0	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.
D2696.0.00	Corte, tallado y acabado de la piedra para construcción: carreteras, cementerios, techos y otros usos.
D2696.0.01	Corte, tallado y acabado del mármol.
D2699	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D2699.0	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D2699.0.00	Fabricación de artículos de asfalto o de materiales similares como: brea de alquitrán de hulla (impermeabilizantes para la construcción, etc.).
D2699.0.01	Fabricación de hilados, tela de asbesto y artículos de hilados o tela de asbesto: ropa, cubrecabezas, calzado, cordeles, papel, fieltro, etc.
D2699.0.02	Fabricación de artículos de turba o de grafito (excepto artículos eléctricos).
D2699.0.03	Fabricación de materiales aislantes de origen mineral: lana de escorias, de roca y otras lanas minerales similares, vermiculita descamada, arcillas dilatadas y materiales similares, para aislamiento térmico o sonoro o para absorber el sonido.
D2699.0.04	Fabricación de materiales de fricción sobre una base de asbesto, de otras sustancias minerales o de celulosa, combinados con otros materiales y artículos sin montar de esos materiales.
D2699.0.05	Fabricación de mica labrada y artículos de mica.
D2699.0.06	Fabricación de muelas de molino, piedras de amolar o de pulimentar y productos abrasivos naturales o no.
D2699.0.09	Fabricación de otros artículos no metálicos elaborados con sustancias minerales n.c.p: productos de lana de vidrio para aislamiento térmico.
D27	FABRICACION DE METALES COMUNES.
D271	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D2710	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D2710.0	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.
D2710.0.00	Fabricación de productos primarios de metal ferroso a partir de minerales o escorias de hierro granulado, en polvo, en forma de arrabio, bloques, grumos o líquidos.
D2710.0.01	Funcionamiento de altos hornos, convertidores de acero, talleres de laminado y acabado.
D2710.0.02	Producción de acero mediante procesos neumáticos o de cocción.
D2710.0.03	Producción de barras, palastros u otras formas de hierro no aleado, acero inoxidable o acero de aleación en estado semiacabado.
D2710.0.04	Producción de hierro de pureza excepcional mediante electrolisis u otros procesos químicos en lingotes, tochos, barras.
D2710.0.05	Producción de hierro en lingotes, incluso hierro especular y ferroaleaciones y de hierro esponjoso lingotes de acero o de acero en aleación.
D2710.0.09	Fabricación de otros productos primarios de hierro y acero.
D2710.1	FABRICACION DE PRODUCTOS ACABADOS DE HIERRO Y ACERO.
D2710.1.00	Fabricación de ángulos, perfiles, secciones y alambre trefilado de hierro y acero.
D2710.1.01	Fabricación de material de construcción para vías de ferrocarril y de tranvía (carriles no ensamblados) de hierro y acero.
D2710.1.02	Fabricación de tubos, caños y perfiles huecos (fundidos, soldados o remachados) y acero hueco para minas.
D2710.1.09	Fabricación de otros productos acabados de hierro y acero.
D272	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D2720	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D2720.0	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS.

D2720.0.00	Producción y refinación de metales preciosos: oro, plata y metales del grupo del platino y elaboración de productos primarios de metales preciosos: oro, plata y metales del grupo del platino en grumos, gramos, lingotes, barras fundidas, pellas, etc. o en barras laminadas, varillas, secciones, alambres, planchas, hojas y tiras, o en tubos, caños, barras, huecas, hojuelas, polvo, etc.
D2720.0.01	Producción de metales preciosos enchapados: metales comunes enchapados de plata, metales comunes o plata enchapados de oro, oro, plata o metales comunes enchapados de platino o metales del grupo del platino en forma de barras, varillas, secciones, hojas, tubos, etc.
D2720.0.09	Otros productos primarios de metales preciosos: producción de oro amonedado.
D2720.1	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES NO FERROSOS.
D2720.1.00	Producción de metales comunes no ferrosos utilizando un mineral en bruto, mineral en mata, otras materias primas intermedias entre mineral en bruto y el metal: (alúmina) o chatarra.
D2720.1.01	Producción de metales comunes no ferrosos, sin labrar, a través de operaciones en talleres de fundición, refinación electrolítica o de otra índole.
D2720.1.02	Fundición, refinación y aleaciones de metales comunes no ferrosos tales como: cobre, plomo, cromo, magnesio, zinc, aluminio, níquel, estaño, etc.
D2720.1.03	Producción de alúmina y matas de níquel o de cobre.
D2720.1.04	Fabricación de productos de metales comunes no ferrosos mediante laminado, trefilado o extrusión.
D2720.1.05	Fabricación de polvos o escamas de metal, hojas, planchas o tiras, barras, varillas o perfiles, alambre, tubos, caños y accesorios para tubos o caños, etc.
D2720.1.09	Fabricación de otros productos primarios de otros metales no ferrosos: vanadio y sus manufacturas, etc.
D273	FUNDICIONES DE METALES.
D2731	FUNDICION DE HIERRO Y DE ACERO.
D2731.0	FUNDICION DE HIERRO Y DE ACERO.
D2731.0.00	Fundición de productos acabados o semi-acabados de hierro.
D2731.0.01	Fundición de productos acabados o semi-acabados de acero.
D2731.0.09	Otras fundiciones de hierro y de acero.
D2732	FUNDICION DE METALES NO FERROSOS.
D2732.0	FUNDICION DE METALES NO FERROSOS.
D2732.0.00	Fundición de productos acabados no ferrosos.
D2732.0.01	Fundición de productos semi-acabados no ferrosos.
D2732.0.09	Fundición de otros metales no ferrosos.
D28	FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.
D281	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL, TANQUES, DEPOSITOS Y GENERADORES DE VAPOR.
D2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D2811.0	FABRICACION DE ESTRUCTURAS METALICAS Y SUS PARTES.
D2811.0.00	Fabricación de estructuras metálicas: armaduras, arcos, cabios, castilletes para bocas de pozos, compuertas de esclusas, muelles, espigones, puentes y secciones de puentes, soportes telescópicos, torres, mástiles, columnas y vigas, etc.
D2811.0.01	Fabricación de edificios prefabricados principalmente de metal.
D2811.0.02	Fabricación de carpintería metálica: balcones, escaleras, incluso de incendio, persianas, postigos, rejas, puertas (incluso enrollables), ventanas y sus marcos de hierro, acero o aluminio.
D2811.0.09	Fabricación de otras estructuras y sus partes de metal: planchas, varillas, perfiles, tubos, ángulos, etc.
D2812	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.
D2812.0	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.
D2812.0.00	Fabricación de calderas y radiadores para calefacción central, partes y piezas.
D2812.0.01	Fabricación de recipientes de metal para gas comprimido o licuado, partes y piezas.
D2812.0.02	Fabricación de tanques, depósitos o recipientes similares, utilizados en la industria para el almacenamiento o elaboración, con o sin tapa (encamisados con metales que no sean hierro, acero o aluminio), partes y piezas.
D2812.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de tanques, depósitos y recipientes de metal.
D2813	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL.
D2813.0	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR.
D2813.0.00	Fabricación de calderas generadoras de vapor de agua u otros vapores.
D2813.0.01	Fabricación de instalaciones auxiliares para calderas: economizadores, recalentadores, recolectores y acumuladores de vapor incluso deshollinadores, recuperadores de gases y sacabarros.
D2813.0.02	Fabricación de reactores nucleares para todos los fines.
D2813.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de generadores de vapor.
D289	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO PRESTADAS A FABRICANTES DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL.
D2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2891.0	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2891.0.00	Fabricación de productos metálicos acabados o semi-acabados, mediante forja, prensado, etc.
D2891.0.01	Producción de objetos metálicos, mediante pulvimetalurgia (polvos de metal sometidos a tratamiento calorífico).
D2891.0.09	Otros trabajos de metal forjado, prensado, estampado y laminado.
D2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D2892.0	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL, REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D2892.0.00	Actividades de tipo servicio de tratamiento, revestimiento y otros tratamientos especiales de metales y artículos de metal : enchapado, niquelado, anodización, desbarbado, limpieza con chorro de arena, endurecimiento, impresión, grabado, pintura, bruñido, esmerilado, perforación, pulido, soldadura, torneado, etc.
D2893	FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA.
D2893.0	FABRICACION DE ARTICULOS DE METAL PARA USO DOMESTICO.

D2893.0.00	Fabricación de cucharas, tenedores y cubiertos en general, cucharones, espumaderas, pinzas para servir y otros utensilios de cocina, incluso artículos revestidos de metales preciosos.
D2893.0.01	Fabricación de cuchillos para todo uso y navajas, incluso destrales y cuchillas.
D2893.0.02	Fabricación de navajas, maquinillas y hojas de afeitar.
D2893.0.03	Fabricación de tijeras comunes, de podar, de peluquero y para las uñas.
D2893.1	FABRICACION DE HERRAMIENTAS DE MANO Y SUS ACCESORIOS.
D2893.1.00	Fabricación de accesorios intercambiables para herramientas de mano, motorizadas o no, o para máquinas herramienta: brocas, punzones, matrices, fresas, puntas, placas o barras, sin montar, hechas de carburos metálicos sinterizados o de aleaciones metalocerámicas, etc.
D2893.1.01	Fabricación de herramientas de mano para la agricultura, la horticultura o la silvicultura (machetes, picos, palas).
D2893.1.02	Fabricación de herramientas de mano para la carpintería, ebanistería u otros trabajos con madera.
D2893.1.03	Fabricación de herramientas de mano para la ensambladura mecánica, chapistería, etc.
D2893.1.04	Fabricación de herramientas de herrería: machos de forja y yunques, tornos de banco, abrazaderas, lámparas de soldar, etc.
D2893.1.05	Fabricación de cerraduras y herrajes: candados, pasadores, llaves, bisagras y otros accesorios de puertas para edificios, muebles, vehículos o para otros usos.
D2893.1.06	Fabricación de sierras y hojas para sierras manuales (incluso circulares y de cadena), cuchillas y cizallas para máquinas o para aparatos mecánicos.
D2893.1.09	Fabricación de otras herramientas de mano, artículos de ferretería y sus accesorios.
D2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.
D2899.0	FABRICACION DE PRODUCTOS DE TORNILLERIA, SUJETADORES Y OTROS ARTICULOS HECHOS DE ALAMBRE O METAL.
D2899.0.00	Fabricación de artículos hechos de alambre: alambre de púas, cercas de alambre, rejillas, redes y telas de alambre, etc.
D2899.0.01	Fabricación de cables de metal, trenzas, alambre y artículos similares de hierro, acero, aluminio o cobre.
D2899.0.02	Fabricación de muelles (resortes), incluso muelles semi-acabados de uso general, excepto muelles para relojes, muelles de ballesta, muelles helicoidales, barras de torsión, etc.
D2899.0.03	Fabricación de productos de tornillería: tuercas, pernos, tornillos y partes de productos de tornillería sin rosca.
D2899.0.04	Fabricación de sujetadores hechos de metal: clavos, remaches, tachuelas, alfileres, grapas, arandelas, abrazaderas y productos similares sin rosca.
D2899.0.05	Fabricación de cadenas.
D2899.0.06	Fabricación de recipientes metálicos utilizados para el envase o transporte de mercancía: barriles, cajas, tambores, bidones y tarros, incluso tapas corona.
D2899.0.09	Fabricación de otros productos de tornillería, sujetadores y otros artículos hechos de alambre o metal: ruedas orientables, perchas, ganchos (para sombreros, soportes de repisas), etc.
D2899.1	FABRICACION DE VAJILLAS, ARMAS, ARTICULOS SANITARIOS, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VIAS FERREAS, ETC. DE METAL.
D2899.1.00	Fabricación de espadas y armas similares de metal.
D2899.1.01	Fabricación de vajilla de mesa y de cocina, sean o no de metales comunes y enchapados o no con metales preciosos: sartenes, cacerolas y otros utensilios de mesa y cocina.
D2899.1.02	Fabricación de pequeños aparatos de cocina accionados a mano para preparar, acondicionar o servir alimentos.
D2899.1.03	Fabricación de artículos sanitarios de metal, incluso bañeras, pilas, lavabos u otros artículos sanitarios y de aseo, esmaltados o no.
D2899.1.04	Fabricación de piezas o accesorios para las vías de ferrocarril o tranvía por ejemplo: carriles ensamblados, plataformas giratorias, potros de contención, etc.
D2899.1.05	Fabricación de cajas de caudales, cajas fuertes o de seguridad, pórticos, puertas blindadas, etc. acorazadas o reforzadas.
D2899.9	FABRICACION DE ARTICULOS DE METAL N.C.P.
D2899.9.00	Fabricación de campanas, anclas, hélices de barcos y sus palas.
D2899.9.01	Fabricación de artículos metálicos de oficina (excepto muebles de metal).
D2899.9.02	Fabricación de cascos protectores de metal para la cabeza.
D2899.9.03	Fabricación de marcos de metal para cuadros, letreros y artículos similares de metal (excepto metales preciosos).
D2899.9.09	Fabricación de otros artículos de metal (excepto de metales preciosos): almohadillas metálicas para frejar, hebillas y corchetes de metal, tubos flexibles de metal con accesorios o sin ellos, etc.
D29	FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
D291	FABRICACION DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2911	FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
D2911.0	FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS.
D2911.0.00	Fabricación de motores de combustión interna con émbolos de movimiento rectilíneo o rotativo, de encendido por chispa eléctrica o por compresión, para usos móviles o estacionarios (excepto automotores o aeronaves).
D2911.0.01	Fabricación de turbinas de gas utilizadas en la propulsión marina y como fuerza motriz de generadores eléctricos o bombas.
D2911.0.02	Fabricación de turbinas de vapor de agua y otros tipos de vapor, turbo calderas o motores estacionarios de vapor con caldera integral.
D2911.0.03	Fabricación de turbinas hidráulicas, ruedas hidráulicas y maquinaria para su regulación.
D2911.0.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de motores y turbinas.
D2911.0.09	Fabricación de otros motores y turbinas.
D2912	FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS.
D2912.0	FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS.
D2912.0.00	Fabricación de bombas para líquidos con o sin dispositivos de medición, incluso bombas de mano y bombas para motores de combustión interna, de émbolo, bombas para impeler hormigón y otras bombas.
D2912.0.01	Fabricación de bombas de aire o de vacío, compresores de aire y otros compresores de gas.
D2912.0.02	Fabricación de máquinas y motores hidráulicos compuestos de bombas de gran potencia.
D2912.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de bombas y compresores.

D2912.0.04	Fabricación de grifos, llaves de paso, válvulas y accesorios similares para tubos, calderas, tanques, cubas y artefactos similares, incluso válvulas reductoras de presión, y válvulas reguladas termostáticamente.
D2913	FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION.
D2913.0	FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION.
D2913.0.00	Fabricación de cojinetes de bola o rodillo, incluso bolas, agujas, rodillos, anillos de rodadura, anillos de sujeción y otras partes de cojinetes.
D2913.0.01	Fabricación de cadenas de eslabones articulados.
D2913.0.02	Fabricación de equipo mecánico de cualquier material para la transmisión de fuerza motriz; árboles de levas, cigüeñales, manivelas; y árboles de transmisión; cajas de cojinetes y cojinetes simples para ejes, chumaceras; engranajes, trenes de engranajes, ruedas de fricción, cajas de engranajes y otros dispositivos para cambios de marcha; embragues (centrífugos, automáticos y de aire comprimido), volantes y poleas acoplamiento de árboles
D2913.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de cojinetes, engranajes, trenes de engranaje y piezas.
D2914	FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACION DE HOGARES.
D2914.0	FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACION DE HOGARES.
D2914.0.00	Fabricación de alimentadores mecánicos, parrillas mecánicas, descargadores mecánicos de cenizas, etc.
D2914.0.01	Fabricación de equipo industrial, de laboratorio, incluso incineradores para calentamiento por inducción o dieléctrico.
D2914.0.02	Fabricación de hornos y hogares no eléctricos y eléctricos (incluso por inducción o dieléctricos) para tratamiento térmico de metales, no metales y otros materiales.
D2914.0.03	Fabricación de quemadores de combustible líquido, sólido o gas y sus partes.
D2914.0.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de hornos, hogares y quemadores para la alimentación de hogares.
D2915	FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION.
D2915.0	FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION.
D2915.0.00	Fabricación de máquinas para mover mecánicamente materiales, mercancías o personas (no vehículos de carretera): maquinaria sencilla y compleja, de acción continua o intermitente, estacionarias y móviles, montadas permanentemente en bastidores con ruedas.
D2915.0.01	Fabricación de polipastos y elevadores, cabrias, cabrestantes y gatos.
D2915.0.02	Fabricación de grúas de brazo móvil, corrientes, incluso de cable, bastidores elevadores móviles, camiones de pórtico alto, carretillas de faena provistas o no de grúas u otro equipo de elevación o manipulación y sean o no autopropulsadas como las que utilizan las fábricas, almacenes, muelles, etc., incluso tractores para uso en dichos lugares
D2915.0.03	Fabricación de partes especiales de equipo de elevación y manipulación, incluso cangilones, cucharas y pinzas, (excepto palas para topadoras angulares o no).
D2915.0.04	Servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria de elevación y manipulación.
D2915.0.09	Fabricación de otra maquinaria para elevación, manipulación, carga o descarga: ascensores, elevadores de líquidos, cintas transportadoras, montacargas, teleféricos y similares.
D2919	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2919.0	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA PESAR, EQUIPO DE REFRIGERACION Y MAQUINARIA PARA EMBALAJE.
D2919.0.00	Fabricación de básculas y balanzas, balanzas de plataforma portátiles o móviles, balanzas para pesar continuamente sólidos y líquidos, balanzas para vehículos, balanzas equipadas con calculadoras que convierten unidades de peso a unidades de cuenta, o realizan operaciones basadas en unidades de peso
D2919.0.01	Fabricación de equipo de refrigeración y congelación de uso comercial: Vitrinas y máquinas expendedoras. Equipo de refrigeración o congelación para diversos usos. Ensambladura de componentes principales de las refrigeradoras y congeladores como: compresores y condensadores, muebles destinados a contener equipo de refrigeración
D2919.0.02	Fabricación de maquinaria para empaquetar y envolver incluso máquinas que realizan una o más funciones como: llenar, cerrar, sellar, encapsular o etiquetar recipientes tales como: botellas, latas, cajas, sacos, etc. maquinaria para limpiar y secar botellas u otros recipientes o para gasificar bebidas
D2919.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria para pesar, de embalaje y acondicionamiento y equipo de refrigeración y congelación.
D2919.1	FABRICACION DE VENTILADORES Y ACONDICIONADORES DE AIRE.
D2919.1.00	Fabricación de aparatos autónomos de acondicionamiento de aire (extractores).
D2919.1.01	Fabricación de ventiladores de uso industrial, campanas de ventilación para uso comercial, industrial o de laboratorios.
D2919.1.02	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de ventiladores y acondicionadores de aire.
D2919.2	FABRICACION DE APARATOS PARA LA FILTRACION, DEPURACION Y DISTRIBUCION DE LIQUIDOS, GASES O POLVOS.
D2919.2.00	Fabricación de gasógenos de gas pobre o gas de agua o gasógenos de acetileno.
D2919.2.01	Fabricación de plantas destiladoras o rectificadoras, intercambiadores de calor y maquinaria para licuar aire o gas.
D2919.2.02	Fabricación de máquinas o aparatos de filtración o depuración de líquidos o gases (diversos tamaños y características).
D2919.2.03	Fabricación de equipos para impeler, esparcir o asperjar líquidos y polvos, accionados a mano o no, además, pistolas aspersoras y aparatos similares, se incluye también extinguidores de incendio; máquinas de limpieza mediante aspersión de arena a presión, máquinas de limpieza a vapor y otras similares de proyección de un chorro
D2919.2.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de aparatos para la filtración, depuración y distribución de líquidos, gases o polvos.
D2919.9	FABRICACION DE OTRA MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2919.9.00	Fabricación de calandrias y otras máquinas de laminado. (excepto de metal o vidrio).
D2919.9.01	Fabricación de centrifugadoras (excepto descremadoras o secadoras de ropa).
D2919.9.02	Fabricación de juntas y piezas de empalme similares hechas de una combinación de materiales o de capas de un mismo material.
D2919.9.03	Fabricación de partes especiales de maquinaria y equipo de uso general.
D2919.9.09	Otra maquinaria de uso general.
D292	FABRICACION DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.

D2921	FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2921.0	FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2921.0.00	Fabricación de tractores y remolques de uso agropecuario y forestal: remolques y semi-remolques de carga o descarga automática, tractores de manejo a pie (dirigidos por una persona desde fuera), equipados con artefactos que permitan el remolque o con dispositivos de toma de fuerza, etc.
D2921.0.01	Fabricación de maquinaria utilizada en la agricultura, horticultura y silvicultura, para preparar el suelo, autopropulsada o no: aclaradoras, arados, gradas, desbrozadoras, binadoras, esparcidoras de estiércol, sembradoras, maquinaria para plantar o abonar cultivos, etc., se incluye la maquinaria de tracción animal
D2921.0.02	Fabricación de maquinaria para recolección y trilla, autopropulsada, de arrastre por tractor o tracción animal: segadoras, trilladoras, cosechadoras de algodón, maíz, frutas, raíces o tubérculos, segadoras (cortadoras de césped o heno u otras segadoras equipadas con cuchillas), enfardadoras, máquinas para limpiar y seleccionar huevos, frutas u otros productos agropecuarios
D2921.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria agropecuaria.
D2921.0.09	Fabricación de otra maquinaria utilizada en la agricultura, horticultura y silvicultura y cría de animales: máquinas de ordeñar, aspersores de uso agrícola, máquinas utilizadas en avicultura, apicultura, equipo para la preparación de piensos, desgranadoras, etc.
D2922	FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2922.0	FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA PARA TRABAJAR METALES, MADERA Y OTROS MATERIALES.
D2922.0.00	Fabricación de máquinas herramienta para torneear, perforar, fresar, conformar, cepillar, taladrar, rectificar o realizar otras operaciones.
D2922.0.01	Fabricación de máquinas herramienta para estampar o prensar. Punzo adoras, prensas hidráulicas, cizallas mecánicas, cortadoras en tiras, machacadoras, martinets, máquinas de forjar, de aterrar por laminado a presión, para trabajar alambre, bancos de trefilar, etc.
D2922.0.02	Fabricación de máquinas para clavar, engrapar, encolar o montar de otra manera madera, corcho, hueso, ebonita, plásticos duros o materias duras similares.
D2922.0.03	Fabricación de máquinas eléctricas o de gas para soldadura autógena, dura o blanda, con o sin capacidad para cortar; inclusive máquinas que utilizan rayos láser u otros haces de luz o de fotones; ondas ultrasónicas, impulsos magnéticos o arcos de plasma.
D2922.0.04	Fabricación de prensas para la elaboración de tableros de partículas o fibras de madera u otros materiales leñosos y otra maquinaria para tratar la madera o el corcho.
D2922.0.05	Servicios de mantenimiento y reparación de máquinas herramienta.
D2922.0.09	Fabricación de otras máquinas herramienta para trabajar metales, madera y otros materiales.
D2922.9	FABRICACION DE OTRAS MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2922.9.00	Fabricación de máquinas herramienta de diseño sencillo (prensas de pedal), de diseño tradicional (accionadas a mano o por motor), o de diseño moderno (de mando numérico y para hacer pasar el producto por varias estaciones de trabajo).
D2922.9.01	Fabricación de máquinas herramienta para trabajar cualquier tipo de material, mediante rayos láser o procesos similares.
D2922.9.02	Fabricación de herramientas de mano con motor eléctrico o no eléctrico o de funcionamiento con aire comprimido: taladradores rotatorios o de percusión, sierras de cadena, limadoras, máquinas equipadas con escobillas de alambre, martillos mecánicos, cortadoras, etc.
D2922.9.03	Partes, piezas y accesorios de las máquinas herramienta: dispositivos para sujetar los materiales que son objeto de trabajo (madriles, platos de madriles), cabezales divisorios y otros accesorios especiales para máquinas herramienta.
D2923	FABRICACION DE MAQUINARIA METALURGICA.
D2923.0	FABRICACION DE MAQUINAS Y EQUIPO PARA MANEJO DE METALES EN CALIENTE.
D2923.0.00	Fabricación de máquinas y equipo para el manejo de metales en caliente: convertidores, lingoteras, calderos de colada, etc.
D2923.0.01	Fabricación de máquinas de fundir usadas en metalurgia o talleres de fundición de metales.
D2923.0.02	Fabricación de máquinas laminadoras de metal y rodillos para esas máquinas.
D2923.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo para el manejo de metales en caliente.
D2924	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCION.
D2924.0	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.
D2924.0.00	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación para uso en obras subterráneas, por ejemplo: equipo de cintas transportadoras. Maquinaria para perforar e hincar, destinada o no a uso subterráneo.
D2924.0.01	Fabricación de maquinaria para el tratamiento de minerales mediante cribado, separación, trituración, pulverización, lavado, mezcla y amasado, incluso mezcladoras de hormigón o mortero, máquinas de moldeamiento, extrusoras, etc.
D2924.0.02	Fabricación de topadoras corrientes y de pala angular, máquinas para el movimiento de tierra autopropulsadas o no: explanadoras, niveladoras, palas mecánicas, excavadoras, cargadoras de cucharón, apisonadoras y aplanadoras.
D2924.0.03	Fabricación de maquinaria utilizada en la construcción, no incluida en otra parte: esparcidoras de hormigón, equipo de construcción de caminos (esparcidoras de asfalto), maquinaria para pavimentar con hormigón (estriadoras, alisadoras, etc.).
D2924.0.04	Fabricación de maquinas para hincar y arrancar pilotes y máquinas compactadoras.
D2924.0.05	Fabricación de palas para topadoras corrientes y de pala angular.
D2924.0.06	Fabricación de tractores de oruga y tractores utilizados en obras de construcción o en la explotación de minas.
D2924.0.07	Servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción.
D2925	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
D2925.0	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
D2925.0.00	Fabricación de maquinaria utilizada en la industria lechera: maquinaria para hacer quesos (homogenizadoras, moldeadoras y prensadoras), para el procesamiento y transformación de leche malaxadoras y moldeadoras) y descremadoras de leche.
D2925.0.01	Fabricación de maquinaria utilizada en la industria molinera de granos: descascarilladoras de arroz, partidoras de legumbres, máquinas para limpiar, seleccionar o clasificar semillas, granos o leguminosas secas (aventadoras,

	cribadoras, etc.), trituradoras, agramadoras, alimentadoras, cribadoras, mezcladoras y otras para producir harinas, sémolas, etc.
D2925.0.02	Fabricación de maquinaria utilizada en la elaboración de vinos, sidras, jugos de frutas o bebidas similares: prensas, trituradoras, trapiches, etc.
D2925.0.03	Fabricación de maquinaria utilizada en la panadería, preparación de macarrones, espaguetis y similares: cortadoras, fraccionadoras, mezcladoras, moldeadoras de masa, amasadoras, máquinas para depositar tortas y hornos no eléctricos.
D2925.0.04	Instalaciones o equipo para el tratamiento de alimentos o bebidas mediante cambios de temperatura (incluso calefacción eléctrica): autoclaves e instalaciones para vaporizar, ebullición, freidora o deshidratación de alimentos, cubas para elaborar o curar quesos o para macerar, condensar o coser leche
D2925.0.05	Fabricación de maquinaria para la preparación del tabaco y para la elaboración de cigarrillos, cigarros o tabaco de pipa.
D2925.0.06	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco.
D2925.0.09	Fabricación de maquinaria y equipo de elaboración de alimentos y bebidas no clasificados en otra parte: para cervecería, para elaborar carne de animales y aves (depiladoras, desplumadoras, etc.), para extracción o preparación de grasas o aceites, para filtrar o depurar, para elaboración de azúcar, elaboración de cacao, chocolates y productos de confitería, para preparar frutas, hortalizas y legumbres, para preparar pescado, crustáceos, etc.
D2926	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS.
D2926.0	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA PREPARACION, ELABORACION Y ACABADO DE FIBRAS, HILADOS Y TEJIDOS.
D2926.0.00	Fabricación de máquinas de preparación de fibras textiles (naturales o cortas artificiales) para la hilatura, para la preparación de fibras usadas como material de relleno o en la manufactura de fieltro o guata: desmotadoras de algodón, abridoras de balas, transformadoras de hilachas en fibras, batanes de algodón, desengrasadoras y carbonizadoras de lana, peinadoras, cardadoras, etc.
D2926.0.01	Fabricación de máquinas para transformar las mechas en hilos, incluso manuales de retorcer juntos dos o más hilos para obtener hilos retorcidos o cableados.
D2926.0.02	Fabricación de máquinas de preparación de hilados textiles para su uso en telares corrientes o telares para tejidos de punto: devanadoras, urdidoras y máquinas conexas.
D2926.0.03	Fabricación de telares corrientes, incluso manuales. Telares para tejidos de punto (rectilíneos o circulares). Máquinas para hacer tejidos de mallas anudadas, túles, encajes y otros tejidos especiales, incluso hilados entorchados.
D2926.0.04	Fabricación de máquinas o equipo auxiliar para las máquinas de preparación de fibras, hilos y elaboración de textiles: bastidores con vástagos para urdidoras, diversos mecanismos auxiliares y partes para dichas máquinas como: correderas, peines y barras correderas, mallas metálicas, agujas y lanzaderas para telares de tejidos de punto, husos para transadoras, etc.
D2926.0.05	Fabricación de maquinaria para lavar, planchar (incluso planchas de fusión) blanquear, teñir, aprestar, acabar, revestir o impregnar hilados textiles, telas o artículos confeccionados de materiales textiles: máquinas de enrollar, desenrollar, plegar, cortar o calar telas, máquinas para aplicar materiales de base en la fabricación de linóleo u otros similares para el revestimiento de pisos
D2926.0.06	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria para la preparación, elaboración y acabados de fibras, hilados y textiles.
D2926.9	FABRICACION DE OTRA MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS.
D2926.9.00	Fabricación de máquinas de lavar y secar del tipo utilizado en lavanderías. Máquinas de limpiar en seco.
D2926.9.01	Fabricación de máquinas de coser y cabezales de máquinas de coser, sean o no para uso doméstico: para materias textiles, cuero, pieles, etc., para confeccionar prendas de vestir, calzado, bordados, sacos, etc., agujas para máquinas de coser.
D2926.9.02	Fabricación de máquinas para la manufactura o acabado de fieltro o de textiles no tejidos, en piezas o cortes con formas determinadas, incluso máquinas para fabricar sombreros de fieltro.
D2926.9.03	Fabricación de máquinas para preparar, curtir o trabajar cueros o pieles, incluso descamadoras, depiladores, batanes de mazo y tambor, tundidoras y máquinas de cepillar, glasear o granear el cuero.
D2926.9.04	Fabricación de maquinaria para la elaboración o reparación de calzado u otros artículos de cuero o piel.
D2926.9.05	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir, cueros y pieles.
D2927	FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES.
D2927.0	FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES.
D2927.0.00	Fabricación de tanques y otros vehículos de combate, incluso carros blindados, vehículos para la recuperación de tanques y vehículos blindados de abastecimiento.
D2927.0.01	Fabricación de armas pesadas, piezas de artillería, cañones móviles incluso cañones montados en vagones de ferrocarril; lanza proyectiles y lanzacohetes; tubos lanzatorpedos, lanzadores de cargas de profundidad, ametralladoras pesadas, etc.
D2927.0.02	Fabricación de armas portátiles como: ametralladoras ligeras, fusiles, carabinas, escopetas, revólveres o pistolas. Armas pequeñas destinadas al uso de las fuerzas de defensa, la policía, otros servicios organizados, cazadores o deportistas.
D2927.0.03	Fabricación de escopetas o pistolas de aire o gas comprimido.
D2927.0.04	Fabricación de armas de fuego que disparan balas de fogueo, pistolas para lanzar bengalas de señales, pistolas de matarife, pistolas similares de émbolo cautivo y otras "armas de fuego".
D2927.0.05	Fabricación de municiones para diferentes armas y municiones propulsadas por otros medios: bombas, granadas, torpedos, minas, cohetes y municiones similares de guerra, proyectiles y misiles de uso militar.
D2927.0.06	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de armas.
D2929	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D2929.0	FABRICACION DE MAQUINAS PARA LA INDUSTRIA DE LA PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON Y LA PRODUCCION DE ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.

D2929.0.00	Fabricación de maquinaria para la industria de la pasta de papel: máquinas de elaboración en caliente diseñadas para fines especiales (digestores), cortadoras, pulverizadoras o trituradoras destinadas a preparar los diversos materiales para la fabricación de pasta de papel, papel o cartón; máquinas transformadoras de materiales celulósicos en pasta de papel (batidoras, refinadoras, calderas)
D2929.0.01	Fabricación de maquinaria para producir papel, cartón corriente o cartón ondulado. Maquinaria para el acabado del papel o el cartón (máquinas de revestir, rayar y gofrar).
D2929.0.02	Fabricación de maquinaria para la producción de papel de tamaños o formas determinados o para la producción de artículos tales como: sobres, bolsas de papel, cajas o cajones de cartón, por ejemplo máquinas de cortar en tiras y de rayar, perforar, troquelar, plegar, alimentar, enrollar, fabricar vasos de papel, moldear pasta de papel, etc.
D2929.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de máquinas para la industria de la pasta del papel, papel y cartón y artículos de papel y cartón.
D2929.0.09	Fabricación de otra maquinaria para la industria de la pasta del papel, papel y cartón y artículos de papel
D2929.1	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA IMPRENTA.
D2929.1.00	Fabricación de maquinaria para fundición de caracteres de imprenta (fundidoras manuales o automáticas de caracteres), maquinaria de composición tipográfica (monotipias y otras máquinas de fundición y composición provistas de teclado). Caracteres de imprenta hechos de madera, metal o plástico. Máquinas de elaboración de matrices y planchas impresas de estereotipia, de elaboración de planchas de grabado al agua fuerte y de fototipia y composición tipográfica, clichés, planchas, cilindros y otros medios de impresión (piedras tipográficas, clichés de metal o plástico para impresoras offset, cilindros de metal pulido o graneado, planchas de fotograbado), etc.
D2929.1.01	Fabricación de maquinaria para imprimir: prensas corrientes, de platino, de cilindros y rotativas, incluso impresoras especiales, como máquinas para serigrafía o para el estampado de hilados, corcho, prendas de vestir u otros artículos no usuales.
D2929.1.02	Fabricación de máquinas auxiliares de la impresión: cargadoras, alimentadoras, plegadoras, encoladoras, engrapadoras, etc. Máquinas para encuadernación, incluso coseadoras de libros, encuadernadoras para el montaje de lomos de espiral plástica o metálica, foliadoras, etc.
D2929.1.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de maquinaria para imprenta.
D2929.9	FABRICACION DE OTRAS MAQUINARIAS DE USO ESPECIAL.
D2929.9.00	Fabricación de máquinas para extraer, estirar, tejer o cortar fibras, hilado u otros materiales de origen artificial.
D2929.9.01	Fabricación de máquinas para la elaboración de caucho o de plásticos y para la obtención de productos de esos materiales: extrusoras y moldeadoras, máquinas para la fabricación o recauchado de cubiertas y otras para la elaboración de determinados productos de caucho o de plástico.
D2929.9.02	Fabricación de maquinaria para producir baldosas, ladrillos, pastas de cerámica moldeadas, tubos, electrodos de grafito, tiza de pizarrón, moldes de fundición, etc.
D2929.9.03	Fabricación de cajas de moldear para talleres de fundición de metal, fondos de molde, patrones para moldear, moldes para metal (excepto lingoteras), carburos metálicos, vidrio, materias minerales, caucho o plástico.
D2929.9.04	Fabricación de máquinas para la producción o el trabajo en caliente de vidrio o productos de cristalería, fibras o hilados de vidrio por ejemplo: laminadoras de vidrio.
D2929.9.05	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de máquinas de uso especial.
D2929.9.06	Fabricación y mantenimiento de equipos de seguridad industrial (extinguidores, etc.)
D2929.9.09	Fabricación de otras máquinas de uso especial.: secadoras centrífugas, máquinas para montar lámparas, tubos (válvulas) o bombillas eléctricas o electrónicas en ampollas de vidrio, máquinas para la separación de isótopos, etc.
D293	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D2930	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D2930.0	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.
D2930.0.00	Fabricación de aparatos eléctricos de uso doméstico: refrigeradores y congeladores, lavaplatos, equipo de lavandería (lavadoras, secadoras), aspiradoras, enceradoras de pisos, eliminadoras de desperdicios, mantas eléctricas, aparatos para preparar o elaborar alimentos (moledoras, licuadoras, exprimidoras, abrelatas, etc.) y otros aparatos eléctricos de uso doméstico, (máquinas de afeitar, campanas de absorción de humo), cepillos dentales eléctricos, etc
D2930.0.01	Fabricación de aparatos termoelectrónicos de uso doméstico: calentadores de agua termoelectrónicos, de inmersión e instantáneos o de acumulación; aparatos termoelectrónicos de peluquería (secadores, peines, cepillos, rizadoros); planchas eléctricas; calentadores de ambiente y ventiladores de uso doméstico; aparatos de cocina, hornos corrientes y microondas, coccinillas eléctricas cafeteras, sartenes y tostadores, parrillas y resistores para calefacción eléctrica
D2930.0.02	Fabricación de aparatos no eléctricos de uso doméstico: calentadores para ambientes, no eléctricos, cocinas, coccinillas, parrillas e instalaciones domésticas de calefacción central. Calentadores de agua, aparatos de cocina y calentadores de platos, no eléctricos
D30	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.
D300	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.
D3000	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.
D3000.0	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA Y CONTABILIDAD.
D3000.0.00	Fabricación de calculadoras electrónicas portátiles y de oficina, máquinas de contabilidad, cajas registradoras, máquinas de franquear correspondencia, máquinas de emitir billetes y similares provistas de un dispositivo de cálculo.
D3000.0.01	Fabricación de hectógrafos o máquinas multicopistas de matriz estarcida, máquinas de imprimir direcciones e impresoras offset de carga manual para oficinas.
D3000.0.02	Fabricación de máquinas de escribir manuales, eléctricas o automáticas: máquinas automáticas para transcribir mensajes, corregir textos, transmitir cifras a calculadoras, máquinas de procesamiento de textos, etc.
D3000.0.03	Fabricación de máquinas fotocopiadoras y termo copiadoras.
D3000.0.09	Fabricación de otras máquinas de oficina y contabilidad: máquinas que clasifican, empaquetan o cuentan monedas, expendedoras automáticas de billetes de bancos, máquinas de ensobrar, clasificadores de correspondencia, máquinas sacapuntas, perforadoras o engrapadoras, etc.
D3000.1	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA INFORMATICA.
D3000.1.00	Fabricación de lectores magnéticos u ópticos, máquinas para transcripción de datos codificados en materiales de grabación, máquinas para procesar y descifrar datos y presentar los resultados.
D3000.1.01	Fabricación de máquinas de procesamiento analógico de datos provistas de elementos analógicos, control y programación, elementos adicionales para computadoras analógicas con función de entrada y salida.

D3000.1.02	Fabricación de máquinas de procesamiento automático de datos de tipo digital, analógico o híbrido.
D3000.1.03	Fabricación de máquinas híbridas (analógico-digitales).
D3000.1.04	Fabricación de sistemas digitales completos: sistemas compuestos de unidad central de procesamiento; sistemas digitales provistos de dispositivos periféricos; unidades de procesamiento central de datos o unidades periféricas.
D3000.1.05	Fabricación de unidades periféricas para máquinas analógicas (lectoras de cintas, perforadoras, graficadores, etc.).
D31	FABRICACION DE MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.
D311	FABRICACION DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELECTRICOS.
D3110	FABRICACION DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELECTRICOS.
D3110.0	FABRICACION DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELECTRICOS.
D3110.0.00	Fabricación de convertidores rotatorios.
D3110.0.01	Fabricación de generadores de corriente alterna.
D3110.0.02	Fabricación de grupos electrógenos para la generación de corriente alterna o continua.
D3110.0.03	Fabricación de motores universales de corriente alterna y continua.
D3110.0.04	Fabricación de motores y generadores de corriente continua.
D3110.0.05	Fabricación de transformadores eléctricos de todo tamaño y tipo (convertidores estáticos, rectificadores, generadores, etc.).
D3110.0.06	Servicios de instalación, mantenimiento, reparación y rebobinado de motores, generadores y transformadores eléctricos.
D312	FABRICACION DE APARATOS DE DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA ENERGIA ELECTRICA.
D3120	FABRICACION DE APARATOS DE DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA ENERGIA ELECTRICA.
D3120.0	FABRICACION DE APARATOS DE DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA ENERGIA ELECTRICA.
D3120.0.00	Fabricación de aparatos eléctricos para conmutación, protección y conexión de circuitos eléctricos (conmutadores, fusibles, pararrayos, reguladores de tensión, enchufes, cajas de empalme) de voltaje superior a los 1.000 voltios, generalmente utilizados en los sistemas de distribución de energía eléctrica
D3120.0.01	Fabricación de aparatos para conmutar o proteger circuitos eléctricos (conmutadores, fusibles, pararrayos, reguladores de tensión, enchufes, cajas de empalme, relés, tomacorrientes, interruptores, portalámparas, etc.) para voltajes inferiores a los 1.000 voltios, generalmente utilizados en viviendas, equipo industrial o aparatos de uso doméstico
D3120.0.02	Fabricación de tableros, paneles, consolas, mesas, cajas, para control eléctrico o distribución de energía eléctrica.
D3120.0.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de aparatos de distribución y control de la energía eléctrica
D313	FABRICACION DE HILOS Y CABLES AISLADOS.
D3130	FABRICACION DE HILOS Y CABLES AISLADOS.
D3130.0	FABRICACION DE HILOS Y CABLES AISLADOS.
D3130.0.00	Fabricación de cables de fibra óptica compuestos de fibras recubiertas de material aislante conectados o no a conductores eléctricos y provistos o no de conectores.
D3130.0.01	Fabricación de hilos y cables (incluso cables coaxiales) recubiertos de material aislante (incluso laqueados o anodizados) y otros conductores de electricidad aislados provistos o no de conectores.
D3130.0.02	Fabricación de placas de metal aislantes (utilizadas en máquinas de gran potencia o equipo de control).
D314	FABRICACION DE ACUMULADORES, DE PILAS Y BATERIAS PRIMARIAS.
D3140	FABRICACION DE ACUMULADORES, DE PILAS Y BATERIAS PRIMARIAS.
D3140.0	FABRICACION DE ACUMULADORES, DE PILAS Y BATERIAS PRIMARIAS.
D3140.0.00	Fabricación de acumuladores eléctricos y partes de estos, tales como: separadores, contenedores, placas y rejillas de plomo. Acumuladores de plomo-ácido, níquel-cadmio, níquel-hierro o de otro tipo (baterías para automotores).
D3140.0.01	Fabricación de pilas y baterías primarias (de dióxido, de manganeso, de óxido de mercurio, óxido de plata u otro material).
D315	FABRICACION DE LAMPARAS ELECTRICAS.
D3150	FABRICACION DE LAMPARAS ELECTRICAS.
D3150.0	FABRICACION DE LAMPARAS ELECTRICAS.
D3150.0.00	Fabricación de equipo de iluminación (lámparas de mesa, de pie y de candelabros, etc).
D3150.0.01	Fabricación de lámparas de arco.
D3150.0.02	Fabricación de lámparas de descarga (fluorescentes de filamento incandescente y faros reflectores sellados de cátodo caliente o de otro tipo, luces para arbolitos de navidad, etc.)
D3150.0.03	Fabricación de lámparas de destello para fotografía.
D3150.0.04	Fabricación de lámparas de rayos ultravioletas o infrarrojos.
D319	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELECTRICO N.C.P.
D3190	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELECTRICO N.C.P.
D3190.0	FABRICACION DE DISPOSITIVOS ELECTRICOS DE ENCENDIDO Y ARTEFACTOS DE ILUMINACION Y SEÑALIZACION.
D3190.0.00	Fabricación de dispositivos eléctricos de encendido o de arranque para motores de combustión interna de encendido por chispa o por compresión, magnetos de encendido, magnetodínamos, bobinas de encendido, bujías de chispa (para motores de explosión), bujías de incandescencia, (para motores a diesel), motores de arranque, generadores (dínamos incluso para motocicletas, alternadores), disyuntores, reguladores de voltaje, etc. Dispositivos accionadores de engranajes
D3190.0.01	Fabricación de juegos de cables, incluso de encendido para motores de vehículos, aeronaves, embarcaciones o para otro tipo de maquinaria.
D3190.0.02	Fabricación de artefactos eléctricos especiales de iluminación o señalización utilizados en motocicletas y automóviles: faros (excepto faros reflectores sellados) y lámparas o luces de estacionamiento, de aviso, de giro o de iluminación interior, indicadores externos para taxis, vehículos de policía, ambulancias, etc.
D3190.0.03	Fabricación de dispositivos de señalización acústica: bocinas, sirenas y otros artefactos eléctricos similares. Otros aparatos eléctricos para dar señales visuales o acústicas (timbres, paneles indicadores, alarmas contra robos, alarmas de incendios).
D3190.0.04	Fabricación de artefactos eléctricos de señalización, seguridad o control del tráfico para autopistas, carreteras o calles; ferrocarriles y tranvías; vías de navegación interiores, puertos y radas; y aeropuertos.
D3190.0.05	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de dispositivos y artefactos eléctricos de encendido,

	iluminación y señalización.
D3190.9	FABRICACION DE OTRO EQUIPO ELECTRICO N.C.P.
D3190.9.00	Fabricación de limpiaparabrisas, eliminadores de escarcha y desempañadores eléctricos.
D3190.9.01	Fabricación de electroimanes. Portaherramientas, embragues, frenos, acoplamientos, abrazaderas o cabezales, alzadores electromagnéticos o de imán permanente.
D3190.9.02	Fabricación de aisladores eléctricos (excepto de vidrio o de cerámica). Piezas aislantes para aparatos o equipos eléctricos (excepto de cerámica o plástico). Electrodo de carbón o de grafito. Tubos y juntas de metal común forrados de material aislante para la conducción de electricidad
D3190.9.03	Fabricación de partes electrónicas de motores.
D3190.9.09	Fabricación de maquinas y aparatos eléctricos y equipo electrónico n.c.p.: aceleradores de partículas, generadores de señales, detectores, y detonadores eléctricos de minas, etc.
D32	FABRICACION DE EQUIPO Y APARATOS DE RADIO, TELEVISION Y COMUNICACIONES.
D321	FABRICACION DE TUBOS Y VALVULAS ELECTRONICOS Y DE OTROS COMPONENTES ELECTRONICOS.
D3210	FABRICACION DE TUBOS Y VALVULAS ELECTRONICOS Y DE OTROS COMPONENTES ELECTRONICOS.
D3210.0	FABRICACION DE TUBOS Y VALVULAS ELECTRONICOS Y DE OTROS COMPONENTES ELECTRONICOS.
D3210.0.00	Fabricación de tubos o válvulas termiónicos, de cátodo frío o fotocátodicos: tubos de imagen para cámaras de televisión y para receptores de televisión, convertidores e intensificadores de imagen, tubos de microondas, tubos o válvulas receptores o amplificadores
D3210.0.01	Fabricación de diodos, transistores y dispositivos semiconductores similares. Dispositivos semiconductores fotosensibles, incluso células fotovoltaicas. Cristales piezoeléctricos montados.
D3210.0.02	Fabricación de circuitos integrados y microensambladuras electrónicas: circuitos integrados híbridos y monolíticos y micro ensambladoras electrónicas de módulo moldeado, de micromódulo o de tipo similar.
D3210.0.03	Fabricación de circuitos impresos: circuitos elaborados estampando en una placa aislante, mediante un proceso de impresión tradicional o no, elementos conductores, elementos de contacto u otros elementos "pasivos" impresos, tales como inductores, resistores y condensadores
D3210.0.04	Fabricación de condensadores eléctricos de capacidad fija, variable o regulable.
D3210.0.05	Fabricación de resistores, incluso reóstatos y potenciómetros (excepto resistores para calefacción).
D322	FABRICACION DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE APARATOS PARA TELEFONIA Y TELEGRAFIA CON HILOS.
D3220	FABRICACION DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE APARATOS PARA TELEFONIA Y TELEGRAFIA CON HILOS.
D3220.0	FABRICACION DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION.
D3220.0.00	Fabricación de aparatos para radiodifusión mediante ondas electromagnéticas, sin conexión de línea. Transmisores de TV. con o sin conexión de línea, incluso repetidores y transmisores de TV. para uso industrial.
D3220.0.01	Fabricación de cámaras de televisión de todo tipo.
D3220.0.02	Fabricación de transmisores para radiotelefonía y radiotelegrafía con o sin aparatos de recepción, grabación o reproducción de sonido: emisores fijos, emisores-receptores, radioteléfonos, aparatos de radiotelefonía para equipo de transporte, aparatos radio telegráficos del tipo "facsimile" y otros respondedores
D3220.0.03	Fabricación de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos, incluso aparatos para sistemas de línea de corriente portadora. Se incluyen los teléfonos, conmutadores y centrales automáticas y no automáticas; manipuladores Morse o de tipo Morse, grabadores de tipo Morse y otros transmisores telegráficos, receptores-impresores, transmisores y receptores de telegrafía
D3220.0.04	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de transmisores de radio y televisión.
D323	FABRICACION DE RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE PRODUCTOS CONEXOS PARA EL CONSUMIDOR.
D3230	FABRICACION DE RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE PRODUCTOS CONEXOS PARA EL CONSUMIDOR.
D3230.0	FABRICACION O ENSAMBLAJE DE RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE PRODUCTOS CONEXOS PARA EL CONSUMIDOR.
D3230.0.00	Fabricación o ensamblaje de aparatos de grabación o de reproducción de señales de video.
D3230.0.01	Fabricación o ensamblaje de giradiscos (bandejas de gramófonos), equipos de sonido, tocadiscos, aparatos de reproducción de cassettes y otros de reproducción de sonidos.
D3230.0.02	Fabricación o ensamblaje de grabadores de cinta magnética y aparatos de grabación de sonido incluso los provistos de un dispositivo de reproducción de sonido: contestadores telefónicos automáticos, grabadores de cassettes, etc.
D3230.0.03	Fabricación de micrófonos, altavoces, auriculares, audífonos, amplificadores y equipos de amplificación de sonido, para cualquier uso.
D3230.0.04	Fabricación de piezas y partes especiales para los aparatos receptores de radio y televisión y productos conexos: fonocaptors, platos para giradiscos, antenas, brazos y cabezas acústicas de fonocaptors, reflectores de antena etc..
D3230.0.05	Fabricación o ensamblaje de receptores de radio, incluso con dispositivos de grabación o reproducción de sonido o con un reloj.
D3230.0.06	Fabricación o ensamblaje de receptores de radiotelefonía o radiotelegrafía, incluso con dispositivos o no de grabación o reproducción de sonido o con un reloj.
D3230.0.07	Fabricación o ensamblaje de receptores de televisión, incluso monitores y proyectores de video, combinados o no con receptores de radio o aparatos de grabación o reproducción de señales sonoras o de video (cinescopios).
D33	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MEDICOS, OPTICOS Y DE PRECISION Y FABRICACION DE RELOJES.
D331	FABRICACION DE APARATOS E INSTRUMENTOS MEDICOS Y DE APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES, EXCEPTO INSTRUMENTOS OPTICOS.
D3311	FABRICACION DE EQUIPO MEDICO Y QUIRURGICO Y DE APARATOS ORTOPEDICOS.
D3311.0	FABRICACION DE EQUIPO MEDICO Y QUIRURGICO.

D3311.0.00	Fabricación de aparatos basados en el uso de rayos X, o en la emisión de rayos alfa, beta o gama para medicina o veterinaria, incluso tubos de rayos X, generadores de alta tensión, paneles, mesas y pantallas de control y artefactos similares.
D3311.0.01	Fabricación de aparatos de uso práctico o científico en medicina, cirugía o veterinaria, incluso aparatos electrónicos de diagnóstico: electrocardiógrafos, tornos de dentista, equipo para examen de la vista, instrumentos de oftalmología, etc.
D3311.0.02	Fabricación de jeringas con o sin agujas utilizadas en medicina y otros instrumentos y aparatos incluso instrumentos ópticos: espejos reflectores, endoscopios, etc.
D3311.0.03	Fabricación de esterilizadores.
D3311.0.04	Fabricación de muebles para medicina, cirugía, odontología o veterinaria: mesas de operación, camas de hospital con dispositivos mecánicos, sillones de dentista y sillones de peluquería que pueden realizar movimientos similares a los de dentistas, etc.
D3311.0.05	Servicio de instalación, mantenimiento y reparación de equipo médico y quirúrgico.
D3311.0.09	Fabricación de otro equipo médico y quirúrgico.
D3311.1	FABRICACION DE APARATOS TERAPEUTICOS Y ORTOPEDICOS.
D3311.1.00	Fabricación de aparatos de mecanoterapia, máquinas de masaje: aparatos para pruebas psicológicas, aparatos de ozonoterapia, oxigenoterapia y respiración artificial, aparatos respiratorios terapéuticos y otros aparatos de respiración y máscaras de gas, excepto los de simple protección
D3311.1.01	Fabricación de aparatos ortopédicos: muletas, fajas y bragueros quirúrgicos, corsés y zapatos ortopédicos, férulas y otros materiales para fracturas, aparatos que se llevan puestos, se portan o se implantan (audífonos, marcapasos).
D3311.1.02	Fabricación de dientes postizos, articulaciones artificiales y otras partes artificiales del cuerpo humano.
D3312	FABRICACION DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES EXCEPTO EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3312.0	FABRICACION DE INSTRUMENTOS DE MEDICION Y VERIFICACION.
D3312.0.00	Fabricación de aparatos para medir y verificar magnitudes eléctricas, con o sin dispositivo registrador: osciloscopios, espectroscopios e instrumentos para verificar la corriente, el voltaje o la resistencia.
D3312.0.01	Fabricación de aparatos para medir y verificar magnitudes no eléctricas: detectores y contadores de radiaciones, instrumentos diseñados para las telecomunicaciones y aparatos para ensayar y regular motores de vehículos.
D3312.0.02	Fabricación de balanzas de precisión.
D3312.0.03	Fabricación de contadores del consumo de electricidad, agua y gas.
D3312.0.04	Fabricación de instrumentos de dibujo, trazado o cálculo matemático, incluso instrumentos de mano para medir longitudes (cintas métricas, micrómetros, calibradores y calibres).
D3312.0.05	Fabricación de instrumentos y aparatos de regulación o control automático (termostatos, reguladores de presión, de nivel, de humedad, de tiro de estufas y reguladores automáticos de distintas propiedades de la energía eléctrica), excepto equipo de control de procesos industriales
D3312.0.06	Fabricación de instrumentos y aparatos para medir y verificar el flujo, nivel, presión u otras variables de líquidos o gases (medidores de flujo, indicadores de nivel, manómetros, calorímetros, etc.) excepto equipo de control de procesos industriales.
D3312.0.07	Servicios de instalación mantenimiento y reparación de aparatos e instrumentos de medición y verificación.
D3312.1	FABRICACION DE INSTRUMENTOS DE ENSAYO Y OTROS FINES.
D3312.1.00	Fabricación de instrumentos y aparatos para efectuar análisis físicos o químicos: polarímetros, refractómetros, colorímetros, aparatos de orsat para el análisis de gases, medidores del PH, viscosímetros, etc.
D3312.1.01	Fabricación de microscopios, excepto microscopios ópticos y aparatos de difracción.
D3312.1.02	Fabricación de máquinas y aparatos de ensayo para determinar las propiedades físicas de materiales: máquinas para determinar la dureza y otras propiedades de los metales, la resistencia de productos textiles, propiedades físicas del papel, plástico, linóleo, caucho, madera, hormigón, etc.
D3312.1.03	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de instrumentos y aparatos de ensayo.
D3312.9	FABRICACION DE INSTRUMENTOS Y APARATOS DE NAVEGACION Y OTROS INSTRUMENTOS, APARATOS O MAQUINAS DE MEDICION, VERIFICACION O ENSAYO.
D3312.9.00	Fabricación de instrumentos y aparatos de navegación, meteorología, geofísica y actividades afines: aparatos de agrimensura (teodolitos), instrumentos de oceanografía e hidrología, sismómetros, telémetros, pilotos automáticos, sondas ultrasónicas, e instrumentos especiales para la navegación aérea
D3312.9.01	Fabricación de aparatos de radar y de control remoto.
D3312.9.02	Fabricación de otros instrumentos, aparatos o máquinas de medición, verificación o ensayo n.c.p.: hidrómetros, termómetros y barómetros, cuentarrevoluciones, taxímetros, podómetros, tacómetros, bancos de prueba, comparadores (ópticos y otros aparatos e instrumentos de óptica para medir y verificar), instrumentos para verificar relojes o piezas de relojes excepto equipo de control de procesos industriales
D3312.9.03	Servicios de mantenimiento y reparación de otros instrumentos, aparatos y máquinas de medición, verificación o ensayo.
D3313	FABRICACION DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3313.0	FABRICACION DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3313.0.00	Fabricación de instrumentos y aparatos de medición y regulación constante y automática de variables como: temperatura, presión, viscosidad, etc., de materiales o productos durante su fabricación u otro tipo de elaboración.
D3313.0.01	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de equipo de control de procesos industriales.
D332	FABRICACION DE INSTRUMENTOS OPTICOS Y DE EQUIPO FOTOGRAFICO.
D3320	FABRICACION DE INSTRUMENTOS OPTICOS Y DE EQUIPO FOTOGRAFICO.
D3320.0	FABRICACION DE INSTRUMENTOS OPTICOS.
D3320.0.00	Fabricación de elementos ópticos de vidrio o de cualquier otro material (cuarzo, espato, flúor, plástico o metal).
D3320.0.01	Fabricación de elementos ópticos montados.
D3320.0.02	Fabricación de fibras ópticas y cables de fibras ópticas no recubiertas.
D3320.0.03	Fabricación de instrumentos ópticos como: gemelos, catalejos, telescopios ópticos y sus monturas, instrumentos ópticos para astronomía.
D3320.0.04	Fabricación de lentes oftálmicos, incluso lentes de contacto.
D3320.0.05	Fabricación de microscopios ópticos compuestos, incluso microscopios para microfotografía y microproyección.

D3320.0.06	Fabricación de otros aparatos e instrumentos ópticos, miras telescópicas para armas, máquinas o aparatos, láseres, excepto diodos de láser, lupas y cristales de aumento para uso manual, espejos de vidrio, mirillas de puerta, etc. trabajados ópticamente y montados
D3320.0.07	Fabricación de monturas de anteojos y monturas con lentes graduados o no.(gafas de sol, gafas protectoras y gafas correctoras).
D3320.0.08	Fabricación de prismas, lentes, espejos con configuración de elementos ópticos, filtros de color, elementos polarizadores, etc.
D3320.0.09	Servicios de mantenimiento y reparación de instrumentos ópticos.
D3320.1	FABRICACION DE EQUIPO FOTOGRAFICO.
D3320.1.00	Fabricación de aparatos con lámparas de descarga (electrónicos) y otros con lámparas de destello, excepto bombillas de magnesio.
D3320.1.01	Fabricación de aparatos para la proyección del diseño de circuitos sobre materiales semiconductores sensibilizados, pantallas de protección.
D3320.1.02	Fabricación de aparatos y equipo para laboratorio fotográfico (incluso cinematografía).
D3320.1.03	Fabricación de cámaras fotográficas o cinematográficas; cámaras de todo tipo y para todo uso, incluso para preparar planchas de grabado, fotografía subacuática o aérea para producir microfilmes o microfichas; cámara de filmación con banda sonora, etc.
D3320.1.04	Fabricación de proyectores cinematográficos, incluso proyectores con dispositivos reproductores de sonido.
D3320.1.05	Fabricación de proyectores, ampliadores y reductores de imagen, incluso máquinas de microfilmes y microfichas o sus lectores.
D3320.1.09	Servicios de mantenimiento y reparación de equipo fotográfico y cinematográfico profesional y no profesional.
D333	FABRICACION DE RELOJES.
D3330	FABRICACION DE RELOJES.
D3330.0	FABRICACION DE RELOJES.
D3330.0.00	Fabricación de relojes de toda clase, cajas para relojes, incluso cajas de metales preciosos, piezas de relojes y mecanismos de relojería.
D3330.0.01	Fabricación de aparatos para registrar la hora del día y aparatos para medir, registrar o indicar de otro modo intervalos de tiempo mediante un mecanismo de relojería o un motor sincrónico, conmutadores horarios con mecanismos de relojería o con motor sincrónico
D3330.0.02	Fabricación de correas, cintas y pulseras de metal, incluso de metales preciosos para relojes de bolsillo y pulsera.
D3330.0.03	Fabricación de piezas para relojes de todo tipo, tales como muelles, rubíes, esferas, chapas, puentes y otras piezas.
D34	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D341	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D3410	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D3410.0	FABRICACION Y ENSAMBLAJE DE VEHICULOS AUTOMOTORES DE TODO TIPO.
D3410.0.00	Fabricación y ensamblaje de automóviles y otros vehículos automotores diseñados principalmente para el transporte de personas: automóviles de turismo, vehículos de transporte de pasajeros para transitar por terrenos irregulares (trineos motorizados, carritos de golf, vehículos todo terreno, vehículos anfíbios y vehículos para el transporte público de pasajeros autobuses)
D3410.0.01	Fabricación y ensamblaje de vehículos automotores para el transporte de mercancías: camiones y camionetas comunes (de caja descubierta con capota, cerrados, etc.) camiones con dispositivos de descarga automáticos, camiones cisterna, volquetas, recolectores de basura, etc., camiones y camionetas de uso especial (carros blindados, carros de bomberos, barredores, unidades médicas móviles, bibliotecas móviles, etc
D3410.0.02	Fabricación de chasis equipados con motores para vehículos automotores.
D3410.0.03	Fabricación de motores de combustión interna con émbolos de movimiento rectilíneo o rotatorio y de encendido por chispa eléctrica o por compresión, del tipo usado en vehículos automotores.
D3410.0.04	Fabricación de tractores para semiremolques de circulación por carretera.
D342	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D3420	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D3420.0	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES.
D3420.0.00	Fabricación de carrocerías (incluso cabinas) diseñadas para ser montadas sobre chasis de vehículos automotores, carrocerías para vehículos sin chasis y carrocerías de monocasco; carrocerías para vehículos de turismo, camiones y vehículos de uso especial; carrocerías de acero, aleaciones, madera, plástica o combinaciones de éstos u otros materiales.
D3420.0.01	Fabricación de remolques y semirremolques diseñados para ser tirados por vehículos automotores; remolques y semirremolques para vivienda o para acampar para el transporte de mercancías (camiones cisterna, de mudanza, porta automóviles, para exposiciones), etc., para el transporte de pasajeros y otros fines, incluso para el transporte combinado por ferrocarril y carretera.
D3420.0.02	Fabricación de partes y piezas de remolques y semirremolques.
D3420.0.03	Fabricación de contenedores, (incluso para el transporte de fluidos) especialmente diseñados y equipados para su acarreo por uno o más medios de transporte.
D343	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3430	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3430.0	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3430.0.00	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, carrocerías y motores: frenos, cajas de engranajes, ejes, aros de ruedas, amortiguadores, radiadores, silenciadores, tubos de escape, embragues, volantes, columnas y cajas de dirección y otras partes y piezas.
D35	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE.
D351	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES.

D3511	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES.
D3511.0	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES (EXCEPTO DE YATES Y OTRAS EMBARCACIONES PARA DEPORTE Y RECREO).
D3511.0.00	Construcción de buques para actividades comerciales, para el transporte de pasajeros y para usos múltiples. Diseñados para navegación marítima costera o fluvial.
D3511.0.01	Construcción de barcos de pesca y buques-factoría.
D3511.0.02	Construcción de buques de guerra, embarcaciones navales auxiliares (buques de transporte de tropa, buques hospitales) y embarcaciones diseñadas o equipadas para la investigación científica.
D3511.0.03	Construcción de estructuras flotantes y embarcaciones cuyo principal objetivo no es la navegación: dragas, diques flotantes, plataformas de perforación flotantes o sumergibles, pontones, balsas inflables, embarcaderos flotantes, boyas, etc.
D3511.0.04	Mantenimiento, reacondicionamiento y reparación de embarcaciones o estructuras flotantes.
D3511.0.05	Desguazamiento de embarcaciones.
D3511.0.09	Construcción de embarcaciones n.c.p.: barcos para remolcar y atracar, embarcaciones no motorizadas (gabarras), embarcaciones de fondeo fijo (buques faro), aerodeslizadores, etc.
D3512	CONSTRUCCION Y REPARACION DE EMBARCACIONES DE RECREO Y DE DEPORTE.
D3512.0	CONSTRUCCION Y REPARACION DE EMBARCACIONES DE RECREO Y DEPORTE.
D3512.0.00	Construcción y reparación de yates, pequeñas motonaves y otras embarcaciones de recreo o deporte, incluso botes de remo, inflables y canoas, barcos para pesca deportiva, etc.
D3512.0.01	Construcción de embarcaciones de recreo con motores dentro o fuera de borda, o impulsadas por el viento, canaletes o remos.
D3512.0.02	Construcción y reparación de chalanas, esquifes, botes salvavidas a remo, cuters, cayaks, canoas, botes de carrera, botes a pedal, etc.
D352	FABRICACION DE LOCOMOTORAS Y DE MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES Y TRANVIAS.
D3520	FABRICACION DE LOCOMOTORAS Y DE MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES Y TRANVIAS.
D3520.0	FABRICACION DE LOCOMOTORAS Y MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES Y TRANVIAS.
D3520.0.00	Fabricación de locomotoras de ferrocarril: de diesel, eléctricas, propulsadas por motores de encendido por compresión u otros medios (turbinas de gas, máquinas de vapor, etc.), locomotoras propulsadas por una fuente de energía exterior o por acumuladores eléctricos y tenderes de locomotoras
D3520.0.01	Fabricación de vagones de pasajeros, furgones, vagones de plataforma autopropulsados de tranvía o de ferrocarril, cualquiera sea la fuerza motriz, incluso vehículos autopropulsados de mantenimiento o de servicio para tranvías o ferrocarriles (vagones taller, grúas, vagones de ensayo).
D3520.0.02	Fabricación de material rodante no autopropulsado para tranvías o ferrocarriles: vagones de pasajeros, furgones de carga, vagones cisterna, furgones y vagones del tipo volquete y furgones tráiler, vagones grúa, etc.
D3520.0.03	Fabricación de partes y piezas especiales de locomotoras o tranvías y de su material rodante: amortiguadores (excepto muelles), bastidores de vagones y locomotoras, bogies, ejes y ruedas, carrocerías, frenos y piezas de frenos, ganchos y mecanismos de enganche, topes y piezas de tope, plataformas de intercomunicación, etc.
D3520.0.04	Fabricación de equipo mecánico y electromecánico de señalización, seguridad o regulación del tráfico para: ferrocarriles, tranvías, carreteras, vías de navegación interiores, playas de estacionamiento, instalaciones portuarias o aeropuertos, accionados mediante manivelas, palancas, varillas, alambres, cadenas, dispositivos hidroneumáticos o motores eléctricos (cajas de señales, frenos de carril, señales para niebla), etc.
D353	FABRICACION DE AERONAVES Y DE NAVES ESPACIALES.
D3530	FABRICACION DE AERONAVES Y DE NAVES ESPACIALES.
D3530.0	FABRICACION DE AERONAVES Y DE NAVES ESPACIALES.
D3530.0.00	Fabricación de aeronaves de ala giratoria para todo uso: (helicópteros).
D3530.0.01	Fabricación de aeroplanos motorizados de ala fija y de manejo por tripulaciones para el transporte de mercancías o pasajeros, deportes, defensa militar, etc.
D3530.0.02	Fabricación de artefactos de lanzamiento de aeronaves (dispositivos de frenado sobre cubierta, aparatos de entrenamiento de vuelo en tierra).
D3530.0.03	Fabricación de dirigibles, globos utilizados en aeronáutica y meteorología.
D3530.0.04	Fabricación de naves espaciales, equipadas o no para uso humano, vehículos de lanzamiento de naves espaciales (excepto los vehículos de lanzamiento militares).
D3530.0.05	Fabricación de planeadores, alas delta y otras aeronaves sin motor.
D3530.1	FABRICACION DE MOTORES PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS, UTILIZADOS GENERALMENTE EN AERONAVES.
D3530.1.00	Fabricación de motores del tipo utilizado en aeronaves. Motores de combustión interna con émbolos de movimiento rectilíneo o rotatorio y de encendido por chispa eléctrica.
D3530.1.01	Fabricación de motores de reacción: estatorreactores, pulsorreactores y motores de cohetes.
D3530.1.02	Fabricación de partes y piezas de turbo reactores y de turbohélices.
D3530.1.03	Fabricación de turbo reactores o turbohélices para aeronaves.
D3530.1.04	Fabricación de partes, piezas y accesorios de las aeronaves: ensambladuras principales como fusilajes, alas, puertas, paneles de mando, trenes de aterrizaje, flotadores de hidroavión, depósitos de combustibles, góndolas, etc. Partes especiales de ensambladuras principales diseñadas para su instalación en aeronaves, partes de globos y dirigibles, y de naves espaciales y vehículos de lanzamiento.
D3530.1.05	Fabricación de hélices, rotores de helicóptero y palas de hélice propulsadas.
D3530.1.06	Mantenimiento, reparación y modificación de aeronaves y de motores de aeronaves.
D359	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.
D3591	FABRICACION DE MOTOCICLETAS.
D3591.0	FABRICACION Y ENSAMBLAJE DE MOTOCICLETAS.
D3591.0.00	Fabricación y ensamblaje de motocicletas, velomotores y velocípedos con motor auxiliar, con o sin sidecar, motocicletas de reparto y de deporte.
D3591.0.01	Fabricación de sidecars; partes, piezas y accesorios de motocicletas.
D3592	FABRICACION DE BICICLETAS Y SILLONES DE RUEDAS PARA INVALIDOS.
D3592.0	FABRICACION DE BICICLETAS Y SILLONES DE RUEDAS.

D3592.0.00	Fabricación de bicicletas no motorizadas: velocípedos, triciclos de reparto, bicicletas con sidecar, bicicletas de carreras y bicicletas para niños, excepto otros tipos de vehículos de ruedas para niños.
D3592.0.01	Fabricación de sillones de ruedas para inválidos, estén o no motorizados y sean o no propulsados por algún medio mecánico.
D3592.0.02	Fabricación de partes y piezas de bicicletas (incluso sillones de ruedas para inválidos).
D3599	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.
D3599.0	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.
D3599.0.00	Fabricación de vehículos n.c.p., vehículos de propulsión manual: carretillas, carritos para equipaje, trineos, carritos para supermercados, carretoncillos, carros porta cargas de varios tipos, incluso los diseñados para determinadas industrias. Vehículos de tracción animal, calesas, calesinas, carros para rociar y espolvorear, carrozas fúnebres, etc.
D36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.
D361	FABRICACION DE MUEBLES.
D3610	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D3610.0	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D3610.0.00	Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc.
D3610.0.01	Fabricación de muebles de metal para el hogar, oficina u otros usos (excepto muebles para medicina o afines): camas, mesas, escritorios, archivadores, sillas, papeleras, etc.
D3610.0.02	Fabricación de muebles de materiales plásticos para cualquier uso (excepto muebles para medicina o afines).
D3610.0.03	Fabricación de muebles de otros materiales (excepto de cerámica, hormigón o piedra) y para cualquier uso
D3610.0.04	Fabricación de muebles para todo tipo de transporte, de cualquier material.
D3610.0.05	Fabricación de todo tipo de colchones: con muelles, rellenos o provistos de algún material de sustentación, colchones de caucho celular o de plástico, sin forro, etc.
D3610.0.06	Fabricación de partes y piezas de todo tipo de muebles, de cualquier material.
D3610.0.07	Servicios de restauración y reparación de muebles.
D369	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.
D3691	FABRICACION DE JOYAS Y DE ARTICULOS CONEXOS.
D3691.0	FABRICACION DE JOYAS Y DE ARTICULOS CONEXOS.
D3691.0.00	Fabricación de joyas de metales preciosos, de piedras preciosas o semipreciosas, o de combinaciones de estos u otros materiales.
D3691.0.01	Fabricación de artículos de orfebrería, elaborados con metales preciosos: cubiertos, recipientes de mesa, artículos de tocador, artículos estacionarios de uso religioso, etc.
D3691.0.02	Fabricación de artículos de uso técnico o de laboratorio elaborados con metales preciosos: crisoles, copelas, espátulas, rejillas y alambre de platino para su uso como catalizadores, ánodos de galvanoplastia, etc. (excepto instrumentos o piezas de instrumentos.)
D3691.0.03	Fabricación de monedas (incluso de curso legal), medallas y medallones, sean o no de metales preciosos.
D3691.0.04	Fabricación de partes y piezas de joyas o de artículos de orfebrería.
D3691.0.05	Producción de perlas labradas (que han sido pulidas, taladradas o cortadas); piedras preciosas y semipreciosas labradas (incluso diamantes) y trabajadas, sintéticas o reconstruidas; piedras de calidad industrial.
D3691.0.09	Fabricación y producción de otros objetos de joyería y artículos conexos.
D3692	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
D3692.0	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
D3692.0.00	Fabricación de acordeones e instrumentos similares, incluso armónicas.
D3692.0.01	Fabricación de cajas de música, organillos, órganos de vapor, pájaros cantores; cantores mecánicos, sierras musicales, etc.
D3692.0.02	Fabricación de instrumentos de cuerdas provistos de teclado (incluso pianolas y otros instrumentos de cuerdas).
D3692.0.03	Fabricación de instrumentos de viento, incluso de madera y bronce.
D3692.0.04	Fabricación de instrumentos musicales de percusión: tambores, xilófonos, castañuelas, etc.
D3692.0.05	Fabricación de instrumentos musicales electrónicos o de amplificación electrónica.
D3692.0.06	Fabricación de instrumentos sonoros de boca: cuernos de llamada, silbatos.
D3692.0.07	Fabricación de partes, piezas y accesorios de instrumentos musicales.
D3692.0.08	Fabricación de órganos de tubos y teclado, armonios e instrumentos de teclado similares con lenguetas metálicas libres.
D3692.0.09	Fabricación de otros instrumentos musicales.
D3693	FABRICACION DE ARTICULOS DEPORTIVOS.
D3693.0	FABRICACION DE ARTICULOS DEPORTIVOS.
D3693.0.00	Fabricación de artículos para la caza, el alpinismo y otras actividades deportivas.
D3693.0.01	Fabricación de artículos para la pesca deportiva incluso salabres.
D3693.0.02	Fabricación de artículos y equipos para gimnasia, atletismo, juegos al aire libre y bajo techo, piscinas de natación y pista de remo.
D3693.0.03	Fabricación de pelotas o balones duros, blandos e inflables de cualquier material.
D3693.0.04	Fabricación de guantes y cubrecabezas para deporte.
D3693.0.05	Fabricación de raquetas, bates y mazos.
D3693.0.09	Fabricación de otros artículos y equipo deportivo.
D3694	FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES.
D3694.0	FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES.
D3694.0.00	Fabricación de artículos para juegos de feria, mesa y salón, mesas de billar, mesas de pinpong, equipo automático para juego de bolos.
D3694.0.01	Fabricación de instrumentos de juguete.
D3694.0.02	Fabricación de juegos eléctricos, electrónicos, video juegos.
D3694.0.03	Fabricación de juguetes de montar con ruedas: triciclos, carritos, monopatines, etc. (excepto bicicletas).

D3694.0.04	Fabricación de modelos a escala reducida y modelos recreativos similares, sean o no de accionamiento; rompecabezas de todo tipo.
D3694.0.05	Fabricación de muñecas que representan a personas u otras criaturas y ropa y accesorios para muñecas .
D3694.0.09	Fabricación de otros juegos y juguetes.
D3699	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS, N.C.P.
D3699.0	FABRICACION DE UTILES DE OFICINA Y ESCRITORIO
D3699.0.00	Fabricación de sellos para fechar, cerrar o enumerar, aparatos manuales para imprimir o estampar membretes en relieve y juegos para imprimir a mano.
D3699.0.01	Fabricación de cintas preparadas para máquina de escribir y almohadillas entintadas.
D3699.0.02	Fabricación de plumas y lápices de toda clase sean o no mecánicos, incluso minas para lápices.
D3699.0.09	Fabricación de otros útiles de oficina y escritorio.
D3699.1	FABRICACION DE ARTICULOS DE BAZAR Y USO PERSONAL
D3699.1.00	Fabricación de artículos confeccionados con cabello: pelucas, barbas y cejas postizas.
D3699.1.01	Fabricación de botones, broches de presión, corchetes de presión y cierres de cremallera.
D3699.1.02	Fabricación de encendedores de cigarrillos sean o no mecánicos o eléctricos.
D3699.1.03	Fabricación de joyas de fantasía.
D3699.1.04	Fabricación de paraguas, sombrillas, bastones comunes, bastones con asiento, látigos y fustas.
D3699.1.05	Fabricación de pipas, peines, pasadores para el pelo y artículos similares.
D3699.1.06	Fabricación de termos y otros recipientes herméticos para uso personal o doméstico.
D3699.1.07	Fabricación de vaporizadores de perfumes.
D3699.1.08	Fabricación de botones de tagua (animelas).
D3699.1.09	Fabricación de otros artículos de bazar y uso personal: borlas de polvos, bloques desbastados de madera para la fabricación de pipas.
D3699.2	FABRICACION DE UTILES PARA LIMPIEZA.
D3699.2.00	Fabricación de escobas y cepillos (incluso escobillas para máquinas), aljofifas, plumeros, escurridores, etc.
D3699.2.01	Fabricación de almohadillas, brochas y rodillos para pintura.
D3699.2.02	Fabricación de barredores mecánicos de manejo manual.
D3699.2.09	Fabricación de otros artículos de cepelliería n.c.p: cepillos para aseo personal, etc.
D3699.9	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS N.C.P.
D3699.9.00	Fabricación de cedazos y cribas manuales.
D3699.9.01	Fabricación de cochecitos para bebés.
D3699.9.02	Fabricación de flores, frutas y plantas artificiales.
D3699.9.03	Fabricación de juegos de chasco, baratijas, tiouvivos, columpios, barracas de tiro al blanco y otros juegos de feria.
D3699.9.04	Fabricación de linóleo y otros materiales duros para revestir pisos.
D3699.9.05	Fabricación de pieles y otras partes de aves con plumas o plumón.
D3699.9.06	Fabricación de placas de identificación, tarjetas y otros similares de plástico.
D3699.9.07	Fabricación de velas, cirios y artículos similares.
D3699.9.09	Fabricación de otros artículos no clasificados en otra parte: maniqués de sastre y artículos para fiestas de navidad, etc.
D37	RECICLAMIENTO.
D371	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METALICOS.
D3710	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METALICOS.
D3710.0	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METALICOS.
D3710.0.00	Procesamiento de desperdicios y desechos metálicos y artículos de metal usados o no, para obtener un producto que se puede transformar fácilmente en nuevas materia primas .
D372	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METALICOS.
D3720	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METALICOS.
D3720.0	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METALICOS.
D3720.0.00	Procesamiento de desperdicios y desechos no metálicos y artículos no metálicos para obtener un producto que se puede transformar en nuevas materias primas.

Fuente: http://www.agencia.mincyt.gob.ar/IMG/pdf/listado_CIIU.pdf

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos¹⁷¹

¹⁷¹ GOOGLE DOCS. *CIIU – CODIGO INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME.*

http://www.agencia.mincyt.gob.ar/IMG/pdf/listado_CIIU.pdf Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

RESUMEN

Las PYMES en el Ecuador han ido evolucionando conforme los años, en la actualidad son organizaciones que presentan nuevos desafíos para los mandos gerenciales, es por ello que la presente investigación pretende encontrar las habilidades: Analíticas, Interpersonales, Emocionales, Motivación y Valores requeridos para desempeñar correctamente cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito, específicamente en el Sector: “Fabricación de prendas de vestir, adobo, y teñido de pieles” CIIU Rev. 3 D18, Subsector: “Fabricación de prendas de vestir, excepto pieles – parte A y parte B”, proporcionando directrices claras de las habilidades que gerentes, jefes y supervisores deben conocer, dominar y aplicar, promoviendo el desarrollo, crecimiento y bienestar de las PYMES y por ende de la sociedad.

Este proyecto se fundamenta en datos recopilados mediante encuestas, a una muestra de 21 empresas, aplicadas a los principales actores del sector (mandos gerenciales), obteniéndose información relevante del estado actual de las PYMES investigadas.

En los resultados obtenidos sobresale el correcto manejo de la Habilidad de Motivación y Valores de los altos directivos y mandos medios, para aprender de experiencias y lograr mantener la motivación en todas los niveles de la empresa; además es importante que el gerente cuente con Habilidades Interpersonales, es decir, ser un líder que dirija e influya en los trabajadores a la consecución de los objetivos planteados; la Habilidad Analítica ocupa el tercer lugar en dominio gerencial en este sector, mientras que la Habilidad Emocional es la menos aplicada por parte de jefes y gerentes del presente estudio.

ABSTRAC

SMES in Ecuador have evolved throughout the years. Currently, these organizations pose new challenges for managerial leadership. It is for this reason that this research seeks to find the Analytical, Interpersonal, Emotional, Motivational, abilities and Values to properly carry out managerial posts in the SMES manufacturing industries of Quito, specifically in the “Clothing manufacturing, tanning, and staining of furs” Sector CIUU Rev. 3 D18, Subsector “ Clothing Manufacturing, except furs- part A and part B”, providing clear guidelines that managers, chiefs and supervisors must know, dominate, and apply, promoting the development, growth and wellbeing of SMES and consequently of society.

This project is based on data collected through polls, in a sample of 21 companies, taken of the main players in the area (managerial leadership), obtaining relevant information of the current state of the SMES under research.

From the results obtained what was noticeable was the correct handling of the Motivation Ability and Values of the high and middle management, to learn from experiences and be able to maintain motivation in all levels in the company. Also, it is important that the manager has Interpersonal Abilities, that is to say, to be a leader that directs and influences the workers towards reaching the planned objectives. Analytical Ability occupies the third place in the managerial ability in this sector, while Emotional Ability is the least applied by the chiefs and managers in the present study.