

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

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS
GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA
MANUFACTURERA DE QUITO.**

**SECTORES: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
Y BEBIDAS, ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO Y
FABRICACIÓN DE MUEBLES.**

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

MARÍA BELÉN AYALA

DIRECTORA DE TESIS: ING. FABIOLA JARRÍN

QUITO, 2011

DIRECTORA DE TESIS:

Ing. Fabiola Jarrín

INFORMANTES:

1) Ing. Irina Verkovitch

2) Ing. René Tola

DEDICATORIA:

Dedico el logro de esta meta a mis queridos padres porque soy lo que soy gracias a ellos, a sus consejos y a su amor incondicional; a mis hermanas Gaby y Marie por su cariño y apoyo constante; y a mi novio y mejor amigo Sebastián porque juntos hemos crecido y aprendido que no hay mejor motor en la vida que el amor sincero.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a mi directora de tesis Fabiola Jarrín por su gran ayuda incondicional para guiar la presente investigación y por concederme la oportunidad de participar en su segundo proyecto de investigación.

Así también, agradezco a mis lectores Irina Verkovitch y René Tola por su apoyo y a la Facultad de Administración de la PUCE por haberme brindado las bases para forjarme como profesional.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1.PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS.....	3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:.....	6
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.5.1 Importancia del Proyecto.....	10
<input type="checkbox"/> Impacto en la solución de problemas de la sociedad.....	10
<input type="checkbox"/> Impacto científico.....	11
<input type="checkbox"/> Impacto educativo.....	12
<input type="checkbox"/> Impacto cultural.....	13
<input type="checkbox"/> Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	13
1.5.2 Justificación Teórica.....	14
1.5.3 Justificación Metodológica.....	16
1.5.4 Justificación Práctica.....	16
1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.7 MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.7.1 Marco Teórico.....	21
<input type="checkbox"/> Habilidades Gerenciales Propuestas por Schein.....	21
<input type="checkbox"/> Sector Manufacturero.....	23
CAPÍTULO II	28
2. MARCO METODOLOGICO	28
2.1 METODOLOGÍA.....	28
2.1.1Tipo de investigación.....	28
2.1.2 Métodos de Investigación.....	30
2.1.3 Técnicas de Recolección de Información.....	31
2.1.3.1 Fuentes Primarias.....	32
2.1.3.2 Fuentes Secundarias.....	34
2.1.3.3 Procesamiento de Datos.....	35
2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información.....	37
2.1.5 Método Estadístico.....	38

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO	40
CAPÍTULO III	41
3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	41
3.1 ENTORNO GLOBAL	41
3.1.1 Entorno General.....	42
3.1.1.1 Globalización.....	42
3.1.1.2 Tecnología	44
3.1.1.3 Economía	46
3.1.1.4 Política y Legislación	53
3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)	56
3.1.1.6 Cultura	58
3.1.1.7 Diversidad laboral	59
3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial.....	63
3.1.2.1 Competidores.....	63
3.1.2.2 Nuevos participantes.....	68
3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos	69
3.1.2.4 Clientes	70
3.1.2.5 Proveedores	76
3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO	80
3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU	80
3.3 PRESENCIA DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES	85
3.3.1 Reseña histórica.....	85
3.3.2 Características y productos del Subsector	87
3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local	91
3.3.4 Desventajas en el contexto local.....	92
3.3.5 Recursos Humanos	94
3.3.6 Presencia del Marketing	95
3.3.7 Proveedores y clientes	96
3.3.8 Tipos de Financiamiento	99
3.3.9 Alcance comercial	102
3.3.10 Comparación con el enfoque global	103
3.3.11 Responsabilidad social del sector.....	105
3.4 PRESENCIA DEL SECTOR DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.	107
3.4.1 Reseña Histórica	108
3.4.2 Características y Productos del Subsector	110
3.4.3 Importancia y aportes en el contexto local	111
3.4.4 Desventajas en el contexto local.....	112
3.4.5 Recurso Humano	114
3.4.6 Presencia de Marketing	115
3.4.7 Proveedores y clientes	116
3.4.8 Tipos de Financiamiento	117

3.4.9 Alcance Comercial	118
3.4.10 Comparación con el enfoque global	119
3.4.11 Responsabilidad Social.....	120
3.5 PRESENCIA DEL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO.	120
3.5.1 Reseña histórica de la Fábrica de Cigarrillos “El Progreso”.....	120
3.5.2 Características y productos del Subsector	123
3.5.3 Importancia y aportes en el contexto local	125
3.5.4 Desventajas en el contexto local.....	127
3.5.5 Recurso Humano	129
3.5.6 Presencia del Marketing	130
3.5.7 Proveedores y clientes	132
3.5.8 Tipos de Financiamiento	134
3.5.9 Alcance comercial	136
3.5.10 Comparación con el enfoque global	137
3.5.11 Responsabilidad Social del sector.	141
 CAPÍTULO IV.....	 143
 4. HABILIDADES GERENCIALES.....	 143
 4.1 ROL DE UN GERENTE.....	 143
4.1.1 Niveles Gerenciales	145
4.1.1.1 Niveles gerenciales en la PYME’s.	147
4.1.1.2 Niveles gerenciales de los Sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas y fabricación de muebles, con sus respectivos subsectores: elaboración de productos de molinería, elaboración de almidones, elaboración de alimentos preparados para animales, elaboración de vinos, elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales y otras industrias manufactureras.....	149
4.1.2 Funciones del Gerente General	151
4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYMEs.....	151
4.1.2.2 Funciones del Gerente General de los Sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas y fabricación de muebles, con sus respectivos subsectores: elaboración de productos de molinería, elaboración de almidones, elaboración de alimentos preparados para animales, elaboración de vinos, elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales y otras industrias manufactureras.....	152
4.1.3 Los Gerentes Funcionales.....	153
4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME’s	153
4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales de los Sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas y fabricación de muebles, con sus respectivos subsectores: elaboración de productos de molinería, elaboración de almidones, elaboración de alimentos preparados para animales, elaboración de vinos, elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales y otras industrias manufactureras.....	154
4.2 HABILIDADES GERENCIALES	155
4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales	155

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional	165
4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales.....	168
4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad	173
(Cross – Occupational Competences).....	173
4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores.....	178
4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR SCHEIN	181
4.3.1 Quien es Edgar H. Schein.....	181
4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo	182
4.3.3 Habilidades Propuestas:.....	186
Habilidades Motivacionales y Valores	187
Habilidades Analíticas.....	191
Habilidades Interpersonales.....	195
Habilidades Emocionales.	200
CAPÍTULO V	205
5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES DE:ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, Y FABRICACIÓN DE MUEBLES	205
5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES	205
5.1.1 Habilidades de Motivación y Valores	225
5.1.2 Habilidades Analíticas	236
5.1.3 Habilidades Interpersonales.....	246
5.1.4 Habilidades Emocionales	256
5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y EN EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES, CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.	267
5.2.1 Comparación de Motivación y Valores	268
5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas.....	269
5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales	271
5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales	272
5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS Y SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES.....	274
5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES	276
5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS Y SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES.	288
CAPÍTULO VI.....	290

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	290
6.1 CONCLUSIONES.....	290
6.2 RECOMENDACIONES	294
GLOSARIO DE TÉRMINOS:.....	297
BIBLIOGRAFIA	313
ANEXOS	317

RESUMEN EJECUTIVO

En el marco empresarial de la actualidad, cada día nos enfrentamos con nuevos desafíos que superar respecto a temas de productividad, eficiencia, competencia, procesos, tecnología, entre otros; por lo que se vuelve primordial para el personal de las empresas, tanto gerentes como subordinados, el dominar ciertas habilidades que aseguren su óptimo desempeño al momento de afrontar las complejas situaciones que se presentan diariamente en las organizaciones.

Para ello, Edgar Schein plantea cuatro grupos de habilidades críticas a ser manejadas por los directivos para el desempeño eficiente de sus cargos, las cuales son: habilidades motivacionales y de valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

El presente estudio corresponde a una investigación exploratoria cuyo objetivo fue el de evidenciar dichas habilidades gerenciales en las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, específicamente en el sector de la Elaboración de Alimentos y Bebidas, cuyos subsectores son: Elaboración de productos de molinería, Elaboración de Almidones, Elaboración de alimentos preparados para animales, Elaboración de vinos, Elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales; y en el sector de la

Fabricación de Muebles específicamente en el subsector de Otras Industrias Manufactureras. Para ello, se eligió una muestra de empresas de cada subsector, registradas en la Superintendencia de Compañías y clasificadas según el CIIU 2007.

Al término del estudio se pudo constatar que las habilidades mayormente aplicadas por los gerentes encuestados, tanto en el sector de alimentos como en el de muebles, son las emocionales, a las que le siguen las interpersonales, luego las motivacionales y siendo las menos utilizadas las analíticas.

También fue posible concluir que en el sector de alimentos los gerentes de tercer nivel son los que manejan de mejor manera las 4 habilidades propuestas, mientras que en el sector de muebles se dio un empate en el dominio de las mismas entre gerentes de primer y tercer nivel.

De acuerdo a la investigación en ambos sectores, las edades en las que más se evidencian habilidades gerenciales son entre los 31 y los 49 años.

Otro hallazgo del estudio en los 2 sectores fue la escasa presencia de formación académica de cuarto nivel, lo cual podría estar deteniendo la especialización, crecimiento y desarrollo de ciertas Pymes.

Por último se logró determinar que tanto en el sector de alimentos como en el de muebles, el mejor desempeño de habilidades corresponde a otros perfiles profesionales no especificados, diferentes a administradores, ingenieros, técnicos y financieros.

INTRODUCCIÓN

Según varios estudios, en el Ecuador las Pymes constituyen el motor económico de la sociedad, así como la principal fuente de plazas de trabajo y de la dinamización de la economía.

El entorno de las Pequeñas y Medianas Empresas en la Industria Manufacturera está cambiando drásticamente y con ello, su naturaleza interna. Ahora trabajan bajo un ambiente de gran turbulencia y caracterizado por un fenómeno de naturaleza cultural, social y económica, llamado globalización, lo cual en varias ocasiones les ha imposibilitado mantenerse en posiciones competitivas. Siendo esto, un proceso inmanente, el sector productivo nacional reclama expandirse cada día más, para lo cual se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento del aparato organizativo, especialmente en las Pymes, que les permita reaccionar a sus entornos cambiantes de manera rápida y eficiente.

Por este motivo, se ha considerado necesario que la Universidad Católica, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, ponga al servicio del sector productivo y de la sociedad, herramientas útiles que aporten al establecimiento y consecución de lo que pueden ser nuevos objetivos organizacionales, al demostrar la importancia de las habilidades gerenciales en cualquier tipo de empresa.

Dicho estudio corresponde a una investigación exploratoria realizada a los directivos de primer, segundo y tercer nivel de una muestra de la población general de empresas con la cual, a través de la elaboración, aplicación, tabulación y análisis de encuestas, se pretende determinar las habilidades que ponen en práctica los gerentes de las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, específicamente en los sectores de la elaboración de productos alimenticios, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles.

El presente documento está organizado en seis capítulos narrativos, más bibliografía y anexos, de los cuales: en el primero se describe el problema de la investigación con su planteamiento y sistematización, los objetivos, la justificación y delimitación de la misma, a la vez que se presenta un breve marco de referencia; en el segundo capítulo básicamente se explica el marco metodológico que incluye la metodología y la hipótesis del trabajo; en el tercer capítulo se estudian las Pymes de la Industria Manufacturera de Quito, su entorno global, y la presencia de cada uno de los sectores anteriormente mencionados; en el cuarto capítulo se abordan, de manera teórica, las habilidades gerenciales según diferentes puntos de vista y autores incluyendo el enfoque de Edgar Schein; en el quinto capítulo se presenta el análisis de las encuestas en el cual se determinan las habilidades gerenciales identificadas en los sectores objetos de estudio y se realiza una comparación con las promulgadas por Schein; finalmente en el sexto capítulo se determinan las conclusiones y recomendaciones más importantes según los hallazgos, producto de la investigación.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS.

En el mundo globalizado en el que nos encontramos donde cada día aparecen nuevos retos para las empresas en cuestiones de mercado, tecnología, procesos, competencia y otros; surge la necesidad, específicamente en las Pequeñas y Medianas Empresas, de contar con directivos que no solo dominen de la industria en la que se desenvuelven sino que posean ciertas habilidades críticas para el desempeño de cargos gerenciales que los ayuden a enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en dichos cargos.

El presente documento corresponde a una investigación exploratoria con la cual se pretende determinar cuáles son las habilidades que ponen en práctica los gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en la Industria Manufacturera.

Para ello, se contó con un abanico de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías y clasificadas según el CIIU del 2008; mismas que fueron analizadas de acuerdo a la propuesta de Habilidades Gerenciales de Edgar Schein, que incluye el manejo óptimo de habilidades motivacionales, analíticas, interpersonales y emocionales.

Dicho análisis fue posible gracias a la utilización de la encuesta como herramienta de investigación para una muestra dada de la población general de las empresas señaladas, realizada a directivos de primer, segundo y tercer nivel de acuerdo a la estructura organizacional de cada empresa.

La investigación de campo fue realizada por mí persona y otros estudiantes interesados en aportar al estudio de las Pymes desde el análisis particular del Subsector que a cada uno le corresponda a fin de complementar la formación recibida a través de la disertación de grado.

Es así como, el presente estudio forma parte de un gran proyecto desarrollado en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, dirigido por la Ing. Fabiola Jarrín, apoyado por un grupo de profesores y denominado “Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito”, en este caso particular en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y

fabricación de muebles.

A su vez, el grupo de estudiantes que participaron en el proyecto representan el segundo semillero de investigación que a propósito son alumnos de los últimos niveles de la Facultad de Administración.

La base de datos utilizada es aquella publicada por la Superintendencia de Compañías en el 2008. Esta es la clasificación según el Código Industrial Internacional Uniforme (CIU).

Las empresas a ser estudiadas se encuentran ubicadas en de esta clasificación dentro de los numerales 1, 2 y 21, que corresponden a los subsectores: Elaboración de productos de molinería, Elaboración de Almidones, Elaboración de alimentos preparados para animales, Elaboración de vinos, Elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales, Elaboración de productos de Tabaco y Otras Industrias manufactureras.

Dichas empresas, objeto de investigación, se describen en el cuadro adjunto a final del documento (Anexo 1).

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:

¿Cuáles son las Habilidades Gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en 3 sectores específicos de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, según la clasificación CIIU 2007?

Los sectores y sus subsectores son los siguientes:

- Sector 1: Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas.
 - Subsectores: Elaboración de productos de molinería, Elaboración de Almidones, Elaboración de alimentos preparados para animales, Elaboración de vinos, Elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales.

- Sector 2: Elaboración de Productos de Tabaco
 - Elaboración de productos de Tabaco.

- Sector 3: Fabricación de Muebles.
 - Otras Industrias manufactureras N.C.P.

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué tipo de habilidades motivacionales y de valores se requieren para desempeñar cargos de gerencia en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles?
- ¿Cuáles son las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles?
- ¿Cuáles son las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles?
- ¿Qué tipo de habilidades emocionales se requerieren para desempeñar cargos de gerencia en las en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Identificar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en la Industria Manufacturera de las PYMES de Quito de acuerdo a la clasificación CIU 2007 y evaluadas según la propuesta de Edgar Schein, basándose específicamente en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles.

- ✓ Establecer las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las grandes en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles.

- ✓ Identificar las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles.

- ✓ Determinar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos de gerencia en las en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles.

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Importancia del Proyecto

Siendo las Pequeñas y Medianas empresas en el Ecuador factores determinantes para su desarrollo, “no se puede apreciar que exista una planificación para mejorar e innovar su gestión, según testimonios de los mismos empresarios”¹. Por este motivo, se ha considerado necesario que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables pueda ofrecer al sector productivo herramientas útiles, a partir de investigaciones, que ayuden a las empresas a conseguir el establecimiento y logro de lo que podrían ser nuevos objetivos empresariales y organizacionales.

- Impacto en la solución de problemas de la sociedad.

Como se dijo anteriormente las PYMES en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, innovación, empleo e ingresos.

¹http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_search&Itemid=99999999&searchword=sector+alimenticio&submit=Buscar&searchphrase=all&ordering=newest

Sin embargo, varias de dichas potencialidades no son conocidas o son poco aprovechadas. “Si el sector manufacturero recibiera suficiente capacitación, el apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, tendría muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado internacional.”²

Por ello, es imperativo que la PUCE a través de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables ponga al servicio de la sociedad investigaciones de este tipo a fin de ofrecer al capital humano de las PYMES propuestas educativas elaboradas que garanticen el desarrollo de dicho sector y así se contribuya con el progreso de la sociedad.

- Impacto científico

La presente investigación cobra importancia desde el punto de vista científico, al cotejar y contrastar las habilidades gerenciales

² [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc)

propuestas por Edgar Schein y otros teóricos con aquellas identificadas en los gerentes de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, específicamente en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles; mismos que podrán observar tanto sus aciertos como sus falencias en una investigación elaborada a profundidad e implementar medidas correctivas al respecto.

- Impacto educativo.

A nivel educativo se pretende que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE siga enriqueciendo la investigación y desarrollo en proyectos como este a fin de ponerlos al servicio del sector productivo así como de fortalecer los programas de posgrado. Se considera, de hecho, que es este el propósito fundamental tanto del docente como del estudiante al cursar por su vida académica.

Al realizar una investigación por el estilo se produce un impacto inminente en los procesos educativos puesto que los mayores beneficiados de los resultados de la investigación lo constituyen la

comunidad académica, tanto de alumnos como de profesores, al convertirse en generadores de conocimiento mediante la aplicación de diferentes herramientas y metodologías que contribuirán en el desarrollo profesional.

- Impacto cultural.

A través del establecimiento claro y definido de las habilidades necesarias para desempeñar cargos gerenciales se pretende proponer y, más tarde, influir en las empresas correspondientes, a fin de ir haciendo parte de la cultura a dichas habilidades tan necesarias para el desarrollo sostenido de una empresa.

- Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Cabe mencionar que, el logro de los objetivos del capital humano de las PYMES propuesto en la presente investigación, incluye aspectos muy interesantes de Responsabilidad Social ya que las personas que desempeñan cargos gerenciales deben contar con ciertas habilidades importantes para liderar, dar un buen ejemplo y mantener a gusto a

todos los empleados, lo que a su vez mejorará el ambiente y bienestar de toda la empresa y con ello el de la sociedad.

Por este motivo, es fundamental que los directivos de las organizaciones adopten actitudes responsables socialmente y que se centren sus esfuerzos no sólo en la prosperidad de la empresa a costa del desgaste social, ambiental o comunal; sino en el desarrollo y bienestar de toda la sociedad en la que se desenvuelven.

Una vez que los gerentes concienticen esta situación, “servirán de ejemplo y podrán realizar la función de mentores y “coaches” para generar en cada uno de sus colaboradores actitudes éticas y tomar decisiones con Responsabilidad Social.”³

1.5.2 Justificación Teórica

Por este motivo, se ha considerado necesario que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables pueda ofrecer al sector productivo herramientas útiles, a partir de investigaciones, que ayuden a las

³ <http://www.promonegocios.net>

empresas a conseguir el establecimiento y logro de lo que podrían ser nuevos objetivos empresariales y organizacionales.

“En la medida en que las organizaciones se transforman dejando de tener estructuras organizacionales burocráticas y jerárquicas para pasar a otras más orgánicas y flexibles, así también se transforman sus dirigentes y las habilidades que éstos deben poseer.”⁴

En primer lugar se enfatiza la preocupación por la motivación, los conocimientos y las habilidades analíticas para ejecutar el cargo y luego se prioriza el dominio de las habilidades interpersonales y emocionales, como el individuo capaz de analizar contextos sociales y grupales, de organizar equipos de trabajo mediante relaciones sólidas y estables con otros grupos dentro y fuera de la organización. Se pretende determinar si esto ocurre en el sector manufacturero de las PYMES de Quito, específicamente en los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, elaboración de productos de tabaco y fabricación de muebles.

⁴ <http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>

1.5.3 Justificación Metodológica

La metodología utilizada en el proyecto puede convertirse en un modelo que puede ser aplicado en otras ciudades, industrias, sectores, etc., del Ecuador e incluso, en el futuro, se podrían unificar resultados nacionales a fin de contar con escenarios más generales a nivel de país.

La investigación tiene una parte cuantitativa y otra cualitativa. Para cubrir la primera se utilizó herramientas de recolección de información que nos permita conocer las habilidades que poseen los gerentes de primero, segundo y tercer nivel de las empresas investigadas.

1.5.4 Justificación Práctica

Se espera que el presente proyecto no solo incida en las habilidades gerenciales que deben tener los profesionales del área de administración en las PYMES de Quito, sino también en aquellos que trabajan en otras disciplinas para mejorar procesos de formación e impactar de manera positiva en la solución de conflictos de la sociedad en general.

El hecho de participar en estudios como este, es una experiencia necesaria para el estudiante que desempeñará el rol de investigador,

pues se aplicará y con ello complementará la formación recibida durante los cuatro años de carrera.

En el futuro sería interesante incursionar en capacitaciones que faciliten el desarrollo de las habilidades gerenciales requeridas por el entorno social y empresarial de la ciudad de Quito, para lo cual se contaría con estudios base como el presente.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

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

La presente investigación, como ya se mencionó, se enfoca en un total de 25 empresas pertenecientes a los sectores de la Elaboración de productos alimenticios y bebidas, Elaboración de productos de tabaco y Fabricación de Muebles; con sus respectivos subsectores:

- Elaboración de productos de molinería (9 empresas):
 - La Industria Harinera SA LAIHA (D1531.0.03)
 - Molinos Ingueza SA. (D1531.0.03)
 - Molinos San Luis SA. (D1531.0.03)
 - Industrial Prodemsá Cía. LTDA. (D1531.0.03)
 - Alimentos y Químicos Ecuatorianos Alquimec SA. (D1531.1.00)

Cuando se contactó esta empresa informaron que la misma dejó de operar hace varios meses porque quebró y por lo tanto no fue posible realizar las encuestas.

- LCR Productos & Servicios Cía. LTDA. (D1531.1.01)
- Packed Foods Packedfoods SA. (D1531.1.01)
- Molinos e Industrias Quito Cía. LTDA. (D1531.1.02)
- Harinas Compuestas SA HARICOMSA. (D1531.1.02)

- Elaboración de Almidones (1 empresa):

- Incremar C.L. (D1532.1.02)

- Elaboración de alimentos preparados para animales (2 empresas):

- Ecuadpremex SA. (D1533.0.09)
- Alimentos Balanceados del Ecuador ECUABIOMIX SA.
(D1533.0.09)

- Elaboración de vinos (1 empresa):
 - Licores de América SA. LICORAM. (D1552.0.00)

- Elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales (4 empresas):
 - PROREY SA. (D1554.0.00)
 - Industria Embotelladora Quito INDUQUITO SA. (D1554.0.01)
 - Olympic Juice OLYJUICE Cía. LTDA. (D1554.0.01)
 - SPA Solo Pura Agua SA. SUAGUA. (D1554.0.02)

- Elaboración de productos de Tabaco (1 empresas):
 - Fabrica de Cigarrillos el Progreso SA. (D1600.0.02)

Después de contactar a esta fábrica ecuatoriana, se pudo constatar que la misma ya no está en funcionamiento y que pertenece a la multinacional “Industrias del Tabaco, Alimentos y Bebidas S.A. ITABSA”, por lo que ya no corresponde a nuestro grupo objetivo de empresas a ser investigadas.

- Otras Industrias manufactureras N.C.P. (7 empresas):
 - Kores del Ecuador SA. (D3699.0.09)
 - Koroficina Cía. LTDA. (D3699.0.09)
 - Botoperla SA. (D3699.1.01)

- Robot SA. (D3699.1.01)
- Woo Jin Cierres C.L. (D3699.1.01)
- Ameuro, Industria, Comercio Representaciones Cía. LTDA. (D3699.1.08)

En el sondeo inicial de las organizaciones esta empresa nunca pudo ser contactada bajo los datos que constaban en la Superintendencia de Compañías, por lo que no se pudo realizar la investigación de dicha empresa.

- Compañía Ecuatoriana de Productos para el Aseo CEDEPPA C.L. (D3699.2.00)

Dichas organizaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, en su mayoría en el sector Norte de la capital.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Marco Teórico

- Habilidades Gerenciales Propuestas por Schein.

Según Edgar Schein existen ciertas habilidades gerenciales muy importantes para que un gerente pueda desempeñarse de manera óptima, estas son las siguientes: motivaciones y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales.

- El primer grupo trata de la presencia de aspectos motivacionales y valóricos necesarios para ejercer un cargo gerencial. Se enfatiza el compromiso con la empresa así como con su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.
- Las siguientes habilidades identificadas por Schein se

refieren a las habilidades analíticas. Estas se pueden describir como las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo de dicho nivel.

“Son las habilidades para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.”⁵

- Las habilidades interpersonales, son aquellas que sirven para relacionarse efectivamente con otras personas dentro o fuera de la organización. Estas manejan competencias con respecto a comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente y la capacidad influenciar en las personas.

- La última categoría que Schein expone, son las habilidades emocionales, que son el “conjunto de habilidades usadas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a

⁵ www.librosgratis.org/.../edgar-schein-psicologia-de-la-organizacion.html

un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas difíciles con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.”⁶

Se considera que estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos gerenciales descritas por Schein, son los aspectos internos que les pueden ayudar a éstos a enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

Con esto se pretende obtener una mejora en los líderes y en quienes son liderados por alguien con el fin de alcanzar las metas establecidas de manera más eficiente.

- Sector Manufacturero

Se entiende como industria manufacturera a las actividades orientadas a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semiprocesados en artículos diferentes para ser utilizados de forma concreta.

⁶ www.librosgratis.org/.../edgar-schein-psicologia-de-la-organizacion.html

“En la manufactura, las actividades pueden realizarse con diferentes niveles o escalas de producción, así como empleando diversas tecnologías y niveles de complejidad o de integración económica al interior de la unidad de producción, sean plantas industriales, fábricas, talleres o incluso casa-habitación, lo cual no determina su carácter manufacturero.”⁷

Debe tenerse presente que la producción manufacturera puede presentarse bajo diferentes modalidades: desde la producción por cuenta propia, en la cual el productor adquiere las materias primas y decide las características, volúmenes y destino de los productos que fabrica; de igual forma existe la producción sobre pedido; hasta la producción bajo la modalidad de maquila, en la cual se reciben las materias primas para su transformación bajo las especificaciones y requerimientos del cliente.

Finalmente, es importante mencionar que si bien toda la manufactura implica la transformación, no toda transformación es manufactura, pues existen actividades en las que igualmente se presenta una determinada transformación, como: en el beneficio de productos mineros, la

⁷ seplader.seige.groo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf

construcción y en las actividades que acondicionan los bienes para poder ser utilizados o consumidos tales como: las actividades de los cerrajeros, la preparación de alimentos, entre otras.

Con el fin de lograr entender mejor la situación, evolución y aporte del sector manufacturero en el Ecuador, se presentan a continuación ciertos datos tomados del Banco Central para lograr dar un breve diagnóstico del mismo.

Gráfico 1: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA

Miles de dólares de 2000

Ramas de actividad \ Años CIU CN	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p)	2009 (prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2,144,912	2,254,483	2,345,879	2,473,370	2,543,410
B. Explotación de minas y canteras	2,861,517	2,726,056	2,462,488	2,345,098	2,239,583
C. Industrias manufactureras	2,752,169	2,946,239	3,090,781	3,341,102	3,397,681
9. Carnes y pescado elaborado	904,068	1,034,264	1,090,123	1,154,829	1,211,416
10. Cereales y panadería	89,609	92,169	90,388	92,745	93,023
11. Elaboración de azúcar	106,023	109,268	111,513	114,588	114,588
12. Productos alimenticios diversos	296,934	308,080	334,282	350,038	366,840
13. Elaboración de bebidas	86,558	90,016	102,870	119,865	124,660
14. Elaboración de productos de tabaco	7,892	7,918	7,927	9,408	9,408
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	425,965	429,564	440,729	452,076	443,034
16. Producción de madera y de productos de madera	271,594	279,884	291,810	338,437	322,192
17. Papel y productos de papel	103,868	108,614	113,270	129,228	130,520
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	201,466	202,447	206,929	240,892	245,951
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	175,433	190,109	198,961	216,083	221,485
20. Fabricación de maquinaria y equipo	77,881	88,005	96,030	116,790	108,031
21. Industrias manufactureras n.c.p.	4,878	5,901	5,949	6,123	6,533
D. Suministro de electricidad y agua	172,197	172,993	199,792	225,073	237,452
E. Construcción y obras públicas	1,795,966	1,863,590	1,865,553	2,123,902	2,102,663
F. Comercio al por mayor y al por menor	2,996,063	3,137,796	3,242,731	3,454,900	3,504,700
G. Transporte y almacenamiento	1,510,995	1,590,241	1,639,215	1,728,525	1,776,924
H. Servicios de Intermediación financiera	366,299	441,668	477,125	530,784	540,338
I. Otros servicios	3,172,017	3,354,834	3,555,406	3,808,932	3,770,843
J. Servicios gubernamentales	933,259	959,696	1,016,225	1,164,987	1,194,112

K. Servicio doméstico	30,894	31,882	31,908	30,164	30,164
Serv. intermediación financ. medidos indirectam.	-446,839	-554,967	-619,556	-696,879	-658,982
Otros elementos del PIB	2,457,727	2,628,790	2,782,633	2,999,575	3,081,247
PRODUCTO INTERNO BRUTO	20,747,176	21,553,301	22,090,180	23,529,533	23,760,134

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2: PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA**Estructura porcentual (a precios de 2000)**

Ramas de actividad \ Años	2005	2006	2007	2008	2009
CIU CN		(sd)	(p)	(p)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10.3	10.5	10.6	10.5	10.7
B. Explotación de minas y canteras	13.8	12.6	11.1	10.0	9.4
C. Industrias manufactureras	13.3	13.7	14.0	14.2	14.3
9. Carnes y pescado elaborado	4.4	4.8	4.9	4.9	5.1
10. Cereales y panadería	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
11. Elaboración de azúcar	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
12. Productos alimenticios diversos	1.4	1.4	1.5	1.5	1.5
13. Elaboración de bebidas	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5
14. Elaboración de productos de tabaco	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	2.1	2.0	2.0	1.9	1.9
16. Producción de madera y de productos de madera	1.3	1.3	1.3	1.4	1.4
17. Papel y productos de papel	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	1.0	0.9	0.9	1.0	1.0
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9
20. Fabricación de maquinaria y equipo	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5
21. Industrias manufactureras n.c.p.	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
D. Suministro de electricidad y agua	0.8	0.8	0.9	1.0	1.0
E. Construcción y obras públicas	8.7	8.6	8.4	9.0	8.8
F. Comercio al por mayor y al por menor	14.4	14.6	14.7	14.7	14.8
G. Transporte y almacenamiento	7.3	7.4	7.4	7.3	7.5
H. Servicios de Intermediación financiera	1.8	2.0	2.2	2.3	2.3
I. Otros servicios	15.3	15.6	16.1	16.2	15.9
J. Servicios gubernamentales	4.5	4.5	4.6	5.0	5.0
K. Servicio doméstico	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Serv. de intermediación financ. medidos ind.	-2.2	-2.6	-2.8	-3.0	-2.8
Otros elementos del PIB	11.8	12.2	12.6	12.7	13.0
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Observando los cuadros 1 y 2 podemos observar tanto a nivel monetario como porcentual el peso que tiene la Industria Manufacturera en el Ecuador dentro de la construcción anual del PIB a través de los años, el cual varía del 13 al 14% aproximadamente. Así pues vemos que del 2006 al 2008 y con previsión al 2009 el crecimiento del sector no ha sido considerable (ver cuadro 3) y en los últimos años este es casi imperceptible, lo cual nos indica que hay varios aspectos en los cuales mejorar, entre ellos la optimización de recursos, políticas internas, apoyo gubernamental, tecnología, entre otros.

Gráfico 3: Crecimiento anual de la Industria Manufacturera.

2005	2006	2007	2008	2009
3,05%	2,36%	1,49%	0,71%	

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: María Belén Ayala.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLOGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación realizada por mi persona y otros alumnos de los últimos niveles de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contable de la PUCE, es parte del segundo semillero de estudiantes investigadores en el tema de Habilidades Gerenciales.

Esta es una investigación aplicada al ser la utilización de los conocimientos aprendidos durante estos semestres en la práctica, a fin de aplicarlos en provecho de la sociedad. La presente investigación representa una búsqueda intencionada de conocimientos y soluciones

a problemas de carácter científico que se puedan presentar en las 25 empresas que serán sondeadas. Por ello se puede decir que será una investigación de campo.

La herramienta que se utilizó para reunir la información fue la aplicación de encuestas-cuestionarios que facilitaron la obtención de datos necesarios para determinar las Habilidades Gerenciales presentes y requeridas en los directivos de las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito.

Los cuestionarios constaban de 80 preguntas con 5 posibilidades de respuesta, utilizando la escala psicométrica de Likert en la que la persona puede responder especificando su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración que se encuentre en el cuestionario.

Cabe mencionar que, el presente estudio también tuvo ciertas limitaciones como fue el difícil acceso a las distintas empresas, la opción de que algunas de ellas ya no estaban funcionando o que hayan cambiado el giro de su actividad inicial o la dificultad de encontrar presentes a los directivos de las mismas y tener la oportunidad de aplicarles los cuestionarios.

2.1.2 Métodos de Investigación

Se utilizó específicamente el método deductivo-inductivo en una muestra de los gerentes del subsector a fin de proyectar los resultados de las habilidades gerenciales específicas a la totalidad del subsector. Dicha recopilación de datos fue la base que nos ayude al análisis y estudio posterior de la Industria Manufacturera de la Pequeña y Mediana Industria de Quito.

Siendo el propósito de la investigación el verificar una hipótesis planteada, se utilizaron algunos métodos de investigación que se complementen entre sí para ofrecer resultados más completos.

El proceso metodológico utilizado fue el de carácter cualitativo que consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que como en este caso son observables. Dicho metodología incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos. Una de las características más importantes de las técnicas cualitativas de investigación es que procuran captar el sentido que las personas dan a

sus actos, a sus ideas, y al mundo que les rodea, en este caso al mundo empresarial.

Una primera característica de estos métodos se manifiesta en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición exacta de algunos de sus elementos. Otra característica es el uso de procedimientos que hacen menos comparables las observaciones en el tiempo y en diferentes circunstancias culturales, es decir, que esta metodología busca menos la generalización y se acerca más a la fenomenología y a la interacción simbólica. Una tercera característica para este trabajo, se refiere al papel del investigador en su trato “intensivo” con las personas involucradas en el proceso de investigación, para entenderlas.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

A fin de explicar las distintas técnicas de recolección de información creo que es importante primero describir qué son y cuál es su uso. Estas, son las maneras posibles de las que hace uso un estudioso en un proceso investigativo para conseguir la información necesaria.

La técnica tiene que ver con el procedimiento, las condiciones y el lugar en el que se da la recolección de datos de acuerdo a la fuente que se tenga de información que puede ser primaria o secundaria.

Como se aclaró anteriormente la presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes del sector descrito, se recopilarán de acuerdo a la frecuencia que se observe en la escala de Lickert, en donde 5 es la puntuación más alta o la que describe estar Muy de Acuerdo, mientras 1 es la más baja en la cual se está en Total Desacuerdo. Se estudiaron los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables: gerente general, gerente de 2do nivel y gerente de 3er nivel; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

2.1.3.1 Fuentes Primarias

“Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración

previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo en contacto con la realidad.”⁸

Como ejemplo de esta fuente de información tenemos: la encuesta, la observación, entrevista, cuestionarios, test, los diagramas psicométricos etc.

En este caso se utilizó la Clasificación CIU 2007 para seleccionar al grupo empresarial que corresponde al sector manufacturero y sus respectivos subsectores en la ciudad de Quito; luego se consultó en La Superintendencia de Compañías del Ecuador las PYMES que se encuentran dentro de este sector. El número total de empresas del sector manufacturero es 663 compuesto por varios subsectores.

Primeramente se llevó a cabo el estudio de campo utilizando las técnicas de observación y la investigación exploratoria en el subsector asignado.

⁸http://www.expresate.com/post_tecnicas_de_recoleccion_de_informacion_1796.html

Después de identificar la población de referencia, los docentes del grupo FALIMAR, elaboraron el cuestionario que ayudó a descifrar las habilidades gerenciales requeridas para ocupar cargos de alto mando. Dicho cuestionario se aplicó tanto a los gerentes como a los colaboradores y en él se utilizó la escala de Likert, siendo la más apropiada para la investigación ya que en ella se logra determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de una declaración.

Una vez obtenidos los datos, el centro de cómputo de la PUCE procesó la información y entregó los resultados a los estudiantes, para que a su vez se procediera a contrastar las habilidades encontradas en la muestra con las propuestas por Edgar Schein.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Son registros escritos ya existentes, los cuales provienen también de un sondeo de la realidad y el entorno, pero estos ya fueron recogidos en el pasado y procesados por otro investigador.

Los datos de información secundaria suelen encontrarse dispersos en múltiples archivos y fuentes de información.

A estas fuentes de información se las denomina también documentales y sus fuentes principales son: las bibliotecas, el internet, organismos estatales y de empresas, etc.

En el presente proyecto se consideró la bibliografía relacionada con Habilidades Gerenciales de varios autores, especialmente de Edgar Schein, artículos, páginas de internet, información validada por organismos nacionales e internacionales sobre el tema, etc.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

El procesamiento de datos en una investigación se refiere a: “la forma de almacenamiento de los datos para su tabulación y cálculo; el propósito es concentrar la información y tabular sus resultados en cifras estadísticas, diagramas, cuadros representativos y demás elementos necesarios para hacer la interpretación adecuada de los

fenómenos en estudio.”⁹ Existen ciertos métodos de procesamiento de datos, sin embargo el que se utilizó en la presente investigación es el “Metodo automatizado”, que consiste en recopilar datos utilizando equipos de sumalización y cálculo electrónicos o de cómputo ya que a través de ellos se hace una concentración más rápida de resultados a través de tabulaciones y clasificaciones más confiables de los antecedentes. Con este método se gana en profundidad y tiempo invertido aparte de lograr una mejor calidad en la presentación de los resultados. Con él se abarca desde las actividades matemáticas y estadísticas que se realizan con diversos equipos electromecánicos y electrónicos de cálculo hasta los modernos sistemas de cómputo en los que existen programas muy eficaces para concentrar datos, realizar gráficas y tabular automáticamente.

Dicho método fue posible de utilizar gracias a la colaboración del centro de cómputo de la PUCE que subió la encuesta a la Web y pudo recopilar toda la información del estudio.

⁹http://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&pg=PA83&lpg=PA83&dq=procesamiento+de+datos%2Btesis&source=bl&ots=8cKrB5dYSV&sig=E7K7iYcSYpupkuTuY4l0HTnMk8c&hl=es&ei=OmTGS-GkNIW-8wSC7Z2yDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CCIQ6AEwCA#v=onepage&q=procesamiento%20de%20datos%20tesis&f=false

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

Se aplicó el SPSS, sistema estadístico de análisis de datos, el cual consta de un lector óptico con el que se consigue tabular, filtrar y ordenar la información de las encuestas-cuestionarios de manera rápida y confiable.

Una vez procesada la información, el análisis de datos corresponde a la etapa de la investigación en la cual se decide esencialmente si la hipótesis se acepta o se refuta. Es aquí cuando se dispone ya de un cúmulo de datos organizados obtenidos en las etapas anteriores los cuales deberán ser clasificados de acuerdo a las variables que se consideren más importantes, a categorías teóricas anteriormente planteadas o a algún criterio lógico consistente. Seguidamente fue necesario cruzarlos entre sí a fin de correlacionarlos estadísticamente para finalmente interpretar los resultados, hacer nuevas preguntas y arribar a conclusiones.

A fin de obtener un mejor entendimiento y visualización de los resultados se realizaron gráficos donde se identificaron si los gerentes poseen o no las habilidades propuestas por Schein y la caracterización del directivo encuestado.

2.1.5 Método Estadístico

Un objetivo común para un proyecto de investigación estadística como esta es investigar la causalidad, y en particular extraer una conclusión en el efecto que algunos cambios en los valores de variables independientes tienen sobre una respuesta o variables dependientes.

Hay dos grandes tipos de estudios estadísticos para estudiar causalidad: estudios experimentales y observacionales. En ambos tipos de estudios, el efecto de las diferencias de una variable independiente en el comportamiento de una variable dependiente es observado. La diferencia entre los dos tipos es la forma en que el estudio es conducido. Cada uno de ellos puede ser muy efectivo.

Un estudio experimental implica tomar mediciones del sistema bajo estudio, manipular el sistema y luego tomar mediciones adicionales usando el mismo procedimiento para determinar si la manipulación ha modificado los valores de las mediciones.

En contraste, un estudio observacional, que será el realizado en el presente proyecto, no necesita manipulación experimental. Por el contrario, los datos son recogidos y las correlaciones entre variables y la respuesta son investigadas.

Dentro de la muestra de empresas que se eligió, se seleccionaron tres grupos de directivos a los cuales se les consultó ciertas preguntas; estos fueron los gerentes de primero, segundo y tercer nivel.

Por un lado están los gerentes generales quienes respondieron desde el punto de vista de un directivo y experto en el sector en el que se desenvuelve el negocio. Por otro lado se encuestó a jefes y supervisores, cuyos conocimientos y experiencias se centraban más en su área de trabajo.

Pero debido a que se preguntaron varias cosas respecto a las habilidades gerenciales, pudo suceder que los directivos se autoevaluaran al momento de desarrollar la encuesta y sesgar así la información.

2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

LAS HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS DESDE EL PUNTO DE VISTA CIENTÍFICA SON NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, ESPECÍFICAMENTE EN LOS SECTORES DE LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO Y FABRICACIÓN DE MUEBLES, CON SUS RESPECTIVOS SUBSECTORES: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ELABORACIÓN DE ALMIDONES, ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES, ELABORACIÓN DE VINOS, ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS Y PRODUCCIÓN DE AGUAS MINERALES, ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO Y OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.

CAPÍTULO III

3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

En la actualidad, el entorno global no representa una oportunidad solo para la Gran Industria, sino también para las Pymes de nuestro país que bien pueden convertirse en actores globales. Esto se debe a un fenómeno que se explica a continuación. Según varios expertos, después de la crisis económica y la inestabilidad política, acrecentadas a finales de los 90, las empresas se enfocaron en la supervivencia y la estabilidad de sus economías internas; pero, aquellas condiciones desfavorables generaron en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas un interesante impulso para la innovación y la búsqueda de mayores niveles de productividad basados en la eficiencia y la productividad; en unos casos en sus esquemas gerenciales, en otros en sus tecnologías y en otros en sus procesos de producción. Aquello ha permitido que la clase media empiece a emerger en nuestra sociedad.

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

No es difícil advertir que el entorno de las pequeñas y medianas empresas en la industria manufacturera está cambiando radicalmente y con ello, su naturaleza interna. Éstas trabajan bajo un ambiente de gran turbulencia y caracterizado por un fenómeno de naturaleza social, cultural y económica, presente en las últimas décadas de forma permanente: LA GLOBALIZACIÓN; la cual en ciertas ocasiones les ha imposibilitado mantenerse en posiciones competitivas. Las Pymes y su medio ambiente, están envueltas en esta dinámica en que interactúa el desarrollo científico, tecnológico, contable y gerencial. “Las oportunidades y posibilidades que otorga la utilización de nuevas tecnologías, provocan la transformación de las empresas y el establecer retos para atenuar la complejidad presente en la realidad internacional.”¹⁰

¹⁰ PEÑA, Aura Elena. “**La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización.**” Red Actualidad Contable Faces, vol. 7, 2005.

Siendo la globalización un proceso inmanente, el comercio nacional reclama expandirse cada día más, mediante la incorporación de un significativo número de países al intercambio internacional de productos y servicios. Las pequeñas y medianas empresas que forman parte de la manufactura han practicado varios mecanismos para dar respuesta a las exigencias derivadas de la implantación de las políticas macroeconómicas, así como para enfrentar los retos en el ambiente global y para superar sus debilidades, tales como: el acceso al financiamiento, a materias primas y a la tecnología. De acuerdo al Sistema Económico Latinoamericano (2004), una organización dedicada al fortalecimiento de las estructuras de apoyo empresarial, uno de los efectos en las Pymes, de la globalización económica, es la pérdida de discrecionalidad en cuanto a la asignación de precios a partir de sus respectivas estructuras de costos y sus expectativas de ganancias.

Para superar los efectos o las amenazas de la globalización, las Pymes deben acudir a las estrategias de permanencia que disponen. Una de ellas podría ser la aldea global representada mediante bloques comerciales como la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA), Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay), el Pacto

Andino (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia), entre otros. Es importante comprender que la conformación de bloques regionales más que tender a una aldea global, se orienta a la búsqueda de la protección de las economías de los países miembros. Sin embargo, la existencia de dichos bloques implica ampliar los factores de la economía de las naciones, lo cual conlleva, a un proceso de globalización. Cabe recalcar que las industrias están presenciando fenómeno que no sólo crea amenazas sino también oportunidades. En este sentido, aun cuando gran parte de la industria manufacturera presenta dificultades en cuanto a acceder a recursos humanos y capital necesarios, se les presenta un escenario bajo el cual “es perentorio acudir a la flexibilidad de sus estructuras, promoviendo la asociatividad y la articulación productiva en todos los niveles.”¹¹

3.1.1.2 Tecnología

. Uno de los factores que sin duda motiva la globalización es el avance tecnológico, que ha sido más notorio en las últimas décadas.

¹¹ PEÑA, Aura Elena. “**La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización.**” Red Actualidad Contable Faces, vol. 7, 2005.

El desarrollo de las nuevas tecnologías y la reducción de barreras para el movimiento de capitales y de trabajadores calificados, han permitido que pequeñas o medianas empresas manufactureras ubicadas en lugares que antes se consideraban poco accesibles, puedan aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. De esta manera, las actuales facilidades de acceso a la información abren la posibilidad de ajustarse de mejor manera a las preferencias de los compradores potenciales en mercados remotos y facilitan el cumplimiento de especificaciones, normas técnicas y otras normativas en los mercados de destino, o requeridas por clientes específicos.

En definitiva, las tecnologías, que trae consigo la globalización, han hecho las fronteras tradicionales irrelevantes, la sociedad contemporánea más susceptible a la información y el comercio electrónico uno de los principales canales para hacer negocios. Esto hace posible a las Pymes acceder a mercados nacionales e internacionales que antes eran prácticamente inaccesibles.

Es de advertir que la Industria Manufacturera, al igual que muchas otras, está irremediabilmente supeditada a la

tecnología, fundamentalmente, a lo que se refiere a maquinaria sofisticada así como tecnologías de información y comunicación; entre las cuales se muestra con gran influencia el Internet. La red de redes, ha hecho que nuestra sociedad sea más global al estar constantemente invadida por un aluvión de información e inventos que han posibilitado el desarrollo creciente de la ciencia y la tecnología. Con todo ello se han promovido las telecomunicaciones, la integración y los contactos a una velocidad y escala de cambio que excede, en ocasiones, la capacidad de manejo de cualquier organización

3.1.1.3 Economía

En los últimos años, uno de los principales cambios que se nota en la economía ecuatoriana, es la disminución drástica en el ritmo de crecimiento de precios de bienes y servicios que se comercializan en el mercado nacional. Según el Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria realizado por el INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socio-económicas y Tecnológicas) esta disminución se ha evidenciado sólo después del año 2000, en el que por cierto se experimentó una de las tasas de inflación más altas (91%) de la historia

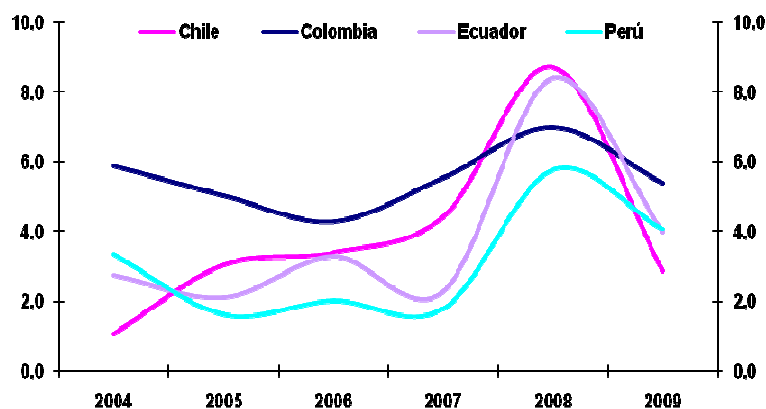
económica del país. Afortunadamente en los últimos años la inflación ha bajado hasta alcanzar tasas por debajo del 12%.

Entre las principales causas que han influido en la disminución de la inflación constan: “la ausencia de devaluación monetaria que ha contribuido a que vaya desapareciendo el riesgo de incremento de costos de producción, la mejor administración del Presupuesto General del Estado y la confianza y expectativas positivas de los agentes económicos.”¹²

La pronunciada disminución de la inflación al 2008 (III trimestre), fue consecuencia de la caída de precios de materias primas, afectando a los países de América Latina.

¹² INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas). “**Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Empresa.**” Quito. 2002

Gráfico 4: Inflación 2006 – 2009 (porcentajes)



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

De acuerdo al Banco Central del Ecuador el PIB ha presentado una tasa de crecimiento ascendente en los últimos años. A partir del año 2000 la producción se ha recuperado significativamente, en lo cual ha influido de forma directa, el importante crecimiento en los niveles de demanda de bienes de consumo y de capital por parte de los hogares, las empresas públicas y las privadas.

Los tres sectores de actividad económica que han crecido en mayor grado a partir del 2001 son: la construcción, el sector de comercio y hoteles y el sector de la industria manufacturera.

En lo que se refiere al comportamiento del empleo nacional, según fuentes oficiales, la recuperación de la producción nacional ha permitido, en gran parte, disminuir las tasas de desempleo y subempleo.

Cabe mencionar que la pequeña industria ecuatoriana pasó por un período de alta recesión alrededor del año 1999. De acuerdo a un estudio realizado por INSOTEC, el nivel de empleo cayó considerablemente, así como las ventas de la pequeña industria y la inversión realizada durante esos años. Afortunadamente en la última década se han recuperado los empleos perdidos y la producción nacional ha conquistado espacios de mercado por el encarecimiento de las importaciones especialmente el gobierno actual de Rafael Correa.

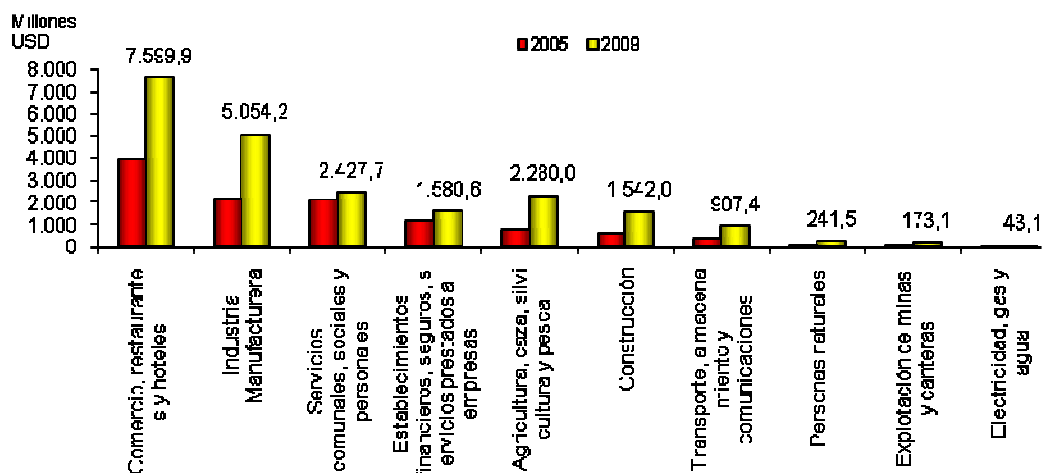
En lo que se refiere al tema fiscal, se puede apreciar que existe una mejor gestión sobre todo en lo que tiene que ver con la recaudación de ingresos no petroleros, específicamente aquellos de carácter tributario. Este comportamiento en los ingresos fiscales, como es lógico, afecta de manera positiva y poco a poco ayuda a disminuir la dependencia del financiamiento estatal a través de los ingresos petroleros.

Este es el contexto económico en el que la industria manufacturera del país ha debido realizar sus actividades de producción en la última década calificando los primeros años de la misma como un poco negativos e inestables, mientras en los últimos años se ha podido observar una mayor estabilidad en el ámbito económico y un mayor apoyo gubernamental en las Pequeñas y Medianas Industrias.

“A nivel nacional, la Industria Manufacturera se constituye como el segundo sector con mayor volumen de crédito en el sistema financiero. Y ha venido creciendo en una tasa promedio anual del 24%, en el período 2005-2009.”¹³

¹³ MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad. **Modelo de Gestión Final. 2010.** Quito. 2010.

Gráfico 5: Crecimiento Industria Manufacturera 2005-2009



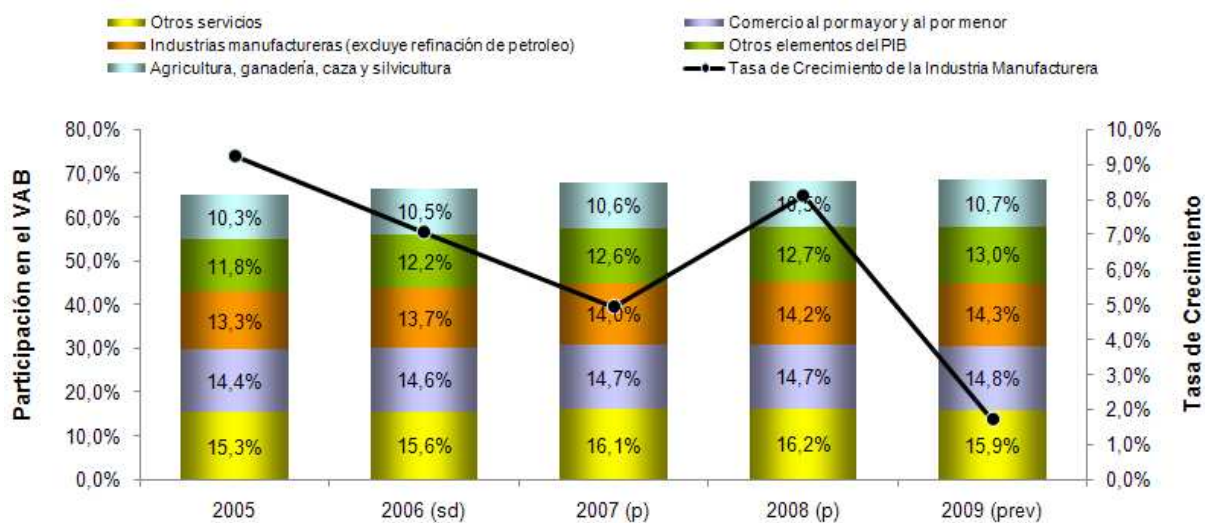
Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), basado en datos del BCE.

Según el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), en el 2009, cinco actividades económicas aportaron con el 68.6% al PIB Ecuatoriano entre ellas la Industria Manufacturera (que paso de 2,752 millones de dólares en 2005 a 3,397 millones de dólares en 2009).

“La tasa de crecimiento de la Industria Manufacturera cayó de 9.2% (2005) a 1.7% (2009).”¹⁴

¹⁴ MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad. **Modelo de Gestión Final. 2010.** Quito. 2010.

Gráfico 6: Valor Agregado Bruto



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), basado en datos del BCE.

Si nos adentramos en las ramas de actividad de la Industria Manufacturera, podemos observar en el siguientes cuadro que la elaboración de carnes y pescado ha sido la actividad más representativa es estos últimos cinco años, representando el 32.8% del sector, mientras que en 2009 tuvo una participación del 35.7%.

“En 2005, estas cinco actividades concentraron el 76.30% de aporte al PIB Manufacturero, no obstante en 2009 representaron el 76.21%.”¹⁵

¹⁵ MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad. **Modelo de Gestión Final. 2010.** Quito. 2010.

Gráfico 7: Ramas de Actividad de la Industria Manufacturera



Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), basado en datos del BCE.

3.1.1.4 Política y Legislación

A partir del 2000, la Subsecretaría de Micro, Pequeña, Mediana Industria y Artesanía, es la unidad política técnica al interior del MICIP encargada de promover el desarrollo del sector, sin embargo aún no se ha consolidado una estructura real de apoyo a la modernización de la pequeña industria.

Por el lado de la cooperación técnica privada, son muy pocas las instituciones que han trabajado en apoyo al sector de las Pymes. Las dos principales en el tema han sido INSOTEC Y SWISSCONTACT: la primera a través de investigación, generación de propuestas de políticas, creación de espacios

de diálogo y oferta de servicios directos a las pequeñas y microempresas; mientras que la segunda ha contribuido con recursos de COSUDE (Agencia Suiza de Cooperación) al establecimiento de Centros de Servicios de capacitación y asesoría en varias ciudades, además de apoyar programas de formación profesional, investigación y asesoría ecológica y apoyo al desarrollo de sistemas financieros alternativos como las cooperativas de ahorro y crédito.

En cuanto a las Cámaras de Pequeña Industria, algunas han generado programas específicos para ofrecer servicios a sus afiliados pero no tienen aún una amplia cobertura.

En los últimos años las industrias en nuestro país han sido objeto de notorios impactos como consecuencia de las decisiones macroeconómicas de los gobiernos. En materia de estas políticas y su incidencia en las Pymes, destacados estudiosos han coincidido en la necesidad de un cambio en relación con la forma como intervienen los gobiernos y los organismos de cooperación internacional. Como primera cosa, es imprescindible promover la incorporación activa del sector productivo de las Pymes y, la participación del Estado bajo su rol de promotor.

La urgente transformación y modernización de las Pymes en el Ecuador, se muestra como efecto preponderante del proceso de globalización. Estas condiciones serán factibles si se concretan ciertas políticas públicas dirigidas a las Pymes; “políticas que pueden agruparse en tres importantes dimensiones: (1) Las que hacen énfasis en la intervención del Estado; (2) Las que incentivan el rol del mercado controlado por el Estado y, (3) Las que reducen la intervención del Estado.”¹⁶ Al primer caso, corresponderían las medidas gubernamentales dictadas con la finalidad de obligar a las empresas grandes a adquirir bienes y servicios ofrecidos por la Pymes. El segundo punto, se refiere a medidas orientadas a incentivar el desarrollo de mecanismos de ayuda a las Pymes, por parte de las empresas grandes, en lo que respecta al mejoramiento tecnológico, a la asistencia técnica, entre otros. Y el último caso se refiere a medidas dirigidas directamente a las Pymes, en cuanto se propone minimizar el rol del Estado dirigiendo los esfuerzos de apoyo a las fuerzas del mercado.

¹⁶ PEÑA, Aura Elena. “**La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización.**” Red Actualidad Contable Faces, vol. 7, 2005.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio mundial)

En un estudio del INSOTEC acerca del destino de las exportaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas, resalta a simple vista la importancia de los mercados de Colombia y Perú. Sin dejar de tener en cuenta la globalidad del mercado, es obvio que la estrategia exportadora de las pequeñas industrias ecuatorianas debe concentrar su atención en mantener y expandir los mercados actuales, especialmente aquellos en los cuales nuestros productos mantienen cierto posicionamiento. Así, por ejemplo: para la industria de alimentos y bebidas los mercados de mayor importancia son Estados Unidos y Colombia, luego están Perú y la Comunidad Europea; y para la industria de madera y muebles el mercado norteamericano es su principal destino de exportaciones seguido por Europa, América Central y Colombia.

Sin embargo, existen ciertos factores de carácter micro y macroeconómico, del entorno empresarial y del entorno sectorial, que afectan a la competitividad de la oferta nacional. Entre los más sentidos por las pequeñas industrias tenemos:

- Insuficiente capacidad para atender grandes volúmenes e imposibilidad de concretar alianzas empresariales para incrementar el potencial productivo.

- Desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales para exportar, así como de las normas establecidas en los acuerdos multilaterales y bilaterales y en las regulaciones de los estados.

- Precios no competitivos como consecuencia de la dificultad de distribuir los costos fijos entre mayores volúmenes de producción, la carencia de capital de trabajo, elevados costos de financiamiento, débiles encadenamientos productivos, costos elevados por desperdicio de materias primas e inflexibilidad de los precios ante la política monetaria.

- Fuerte exigencia de los mercados respecto al cumplimiento de normas y estándares de calidad internacional, mientras internamente toma demasiado tiempo la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad.

- Trabas arancelarias y no arancelarias que imponen los países importadores a pesar de los acuerdos de libre comercio, con el fin de proteger la producción nacional de esos países.

A pesar de las dificultades, la globalización financiera ha permitido en cierta parte a que la banca internacionalizada sirva de apoyo a las actividades de comercio exterior de la industria manufacturera. Esto ha intensificado los flujos de comercio y generado más opciones de negociación entre las empresas participantes.

3.1.1.6 Cultura

Como se dijo anteriormente, la clase media en nuestra sociedad se encuentra emergiendo, los hábitos de consumo están cambiando y esto se puede ver reflejado en el hecho de que miles de personas están abriendo sus primeras cuentas bancarias, obteniendo sus primeros celulares, utilizando sus primeras tarjetas de crédito o comprando sus primeros carros. Como resultado, cada uno de estos nuevos miembros de la

clase media, representa una oportunidad para las empresas inteligentes más ahora que las vías hacia estos nuevos clientes son muy abiertas gracias a la facilitación de las restricciones comerciales.

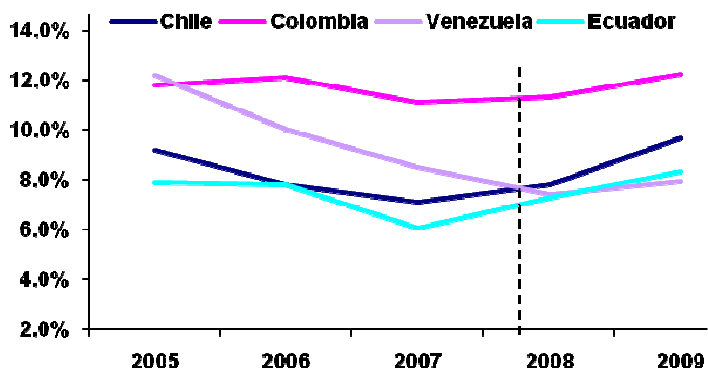
Dicho mercado emergente continuará creciendo y probablemente brindarán aún más oportunidades en los años venideros. En los próximos años las compañías pequeñas será la clave para la competitividad y el crecimiento, puesto que los pequeños emprendedores serán el motor de la creación de trabajos.

3.1.1.7 Diversidad laboral

“El desempleo a nivel mundial causó una desaceleración del consumo privado, en el que Ecuador se vio fuertemente afectado debido a la dependencia de remesas de emigrantes, aún así, el país mantiene un promedio similar a sus vecinos.”¹⁷

¹⁷ MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad. **Modelo de Gestión Final. 2010.** Quito. 2010.

Gráfico 8: Desempleo en Latinoamérica 2005-2009 (Hasta Agosto)

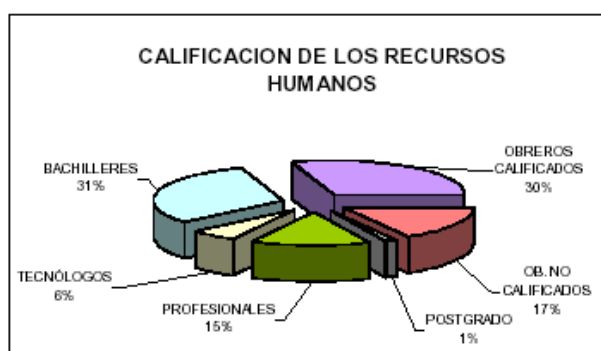


Fuente: MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad)

Adentrándonos en el contexto nacional de las Pymes, según el estudio publicado por la INSOTEC del Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Empresa, un primer análisis de la calificación del recurso humano tiene que ver con la estructura al interior de los sectores:

- Todos registran, aunque en proporción poco significativa, la incorporación de recursos humanos con formación de postgrado, hecho que estaría revelando la presencia en el sector de ejecutivos de nueva generación, con visiones y expectativas renovadas.

- Aproximadamente el 14.8% corresponde al nivel profesional, magnitud que ratificaría un importante proceso de innovación en la conducción ejecutiva y técnica de las Pymes.
- Es necesario aclarar que en función de las características específicas de los sectores o de las tecnologías de producción, es mayor o menor la demanda de profesionales. Por otro lado el reclutamiento de tecnólogos y bachilleres técnicos tiene relación directa con los requerimientos de mandos medios para los procesos de producción, mantenimiento y control de calidad y su intensidad depende de las características específicas de cada industria.
- Por último, si bien, en el promedio general, es mayor la demanda de obreros calificados respecto de los no calificados, en cada sector de la manufactura las combinaciones varían según las singularidades industriales y la heterogeneidad tecnológica de las empresas.

Gráfico 9: Calificación de Recursos Humanos

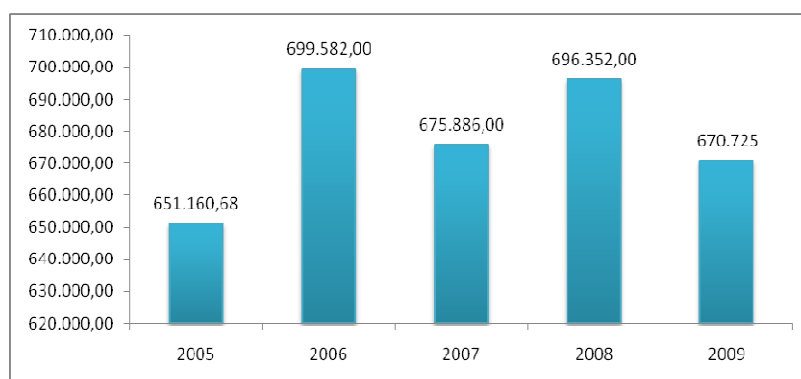
Fuente: INSOTEC (Investigación Directa)

Gráfico 10: Calificación de Recursos Humanos por Actividad

CIU	ACTIVIDAD	POSTGRADO	PROFESIONALES	TECNÓLOGOS	BACHILLERES	OBREROS CALIFICADOS	OB. NO CALIFICADOS
31	ALIMENTOS	1,0	16,1	6,6	32,8	28,3	15,2
33	MADERA Y MUEBLES	1,5	11,3	5,3	34,0	20,8	27,2
34	PAPEL E IMPRENTA	0,3	13,1	6,0	31,2	44,5	4,8
35	PRODUCTOS QUÍMICOS	0,7	20,3	6,9	29,1	25,1	17,9
36	MINERALES NO METÁLICOS	2,2	19,3	3,5	30,7	14,7	29,5
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	2,4	16,1	8,3	28,0	26,7	18,6
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	0,9	11,0	3,7	32,1	41,0	11,3
329	CUERO Y CALZADO	3,6	12,0	6,1	24,8	28,3	25,2
	Total	1,3	14,8	6,1	30,8	30,2	16,7

Fuente: INSOTEC (Investigación Directa)

Por otro lado, en cuanto al empleo que corresponde a la industria manufacturera la población ocupada en 2005 bordeó los 651,160 empleados en dicha industria, mientras que en 2009 este número creció a 670,725 como se puede advertir en el gráfico.

Gráfico 11: Empleo Manufacturero

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), basado en datos del INEC.

3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial

3.1.2.1 Competidores

Otro importante efecto del fenómeno de la globalización en nuestro país, está representado por la tendencia hacia la homogeneización de los procesos productivos a través de la implantación imperativa de un mismo y único paradigma de eficiencia. A la vez, se hace notorio, especialmente entre las Pymes, el incremento de la competencia, la cual se ha expandido a todas las regiones y a todos los sectores económicos, sin distinción alguna. Es así como estos efectos consolidan un mismo y único mercado, del cual se excluyen los productores que no saben apropiarse del denominado

paradigma de la eficiencia. Este es el gran problema que enfrentan las pequeñas empresas.

Expertos consideran a la información y al conocimiento como las variables decisivas en la productividad y en la competitividad. Se dice que mediante el conocimiento y la tecnología, se puede llegar a generar bastante capital; en cambio, con capital, pero sin tecnología y conocimiento se compromete la permanencia de ese capital. De igual manera, para ser competitivos en una economía global y abierta como en la que vivimos, se requieren herramientas informativas que garanticen una respuesta adecuada a las inquietudes, tanto de la organización como de los clientes.

En estos momentos caracterizados por la marcada competencia y evidente desarrollo tecnológico, los sistemas de información son un elemento clave para manejar estratégica y operativamente los factores competitivos expresados mediante precios y calidad del producto o del servicio.

La situación competitiva de las Pymes se puede evaluar a través de dos grandes componentes: atractividad del mercado,

es decir, el conjunto de factores favorables o desfavorables que inciden en la empresa y que le pueden ayudar a posicionarse o no en segmentos y nichos determinados del mercado; y, las ventajas o desventajas competitivas, es decir las fortalezas/debilidades que tendrían las empresas para penetrar en tales mercados.

Según el diagnóstico elaborado por INSOTEC, la atractividad del mercado de las Pymes se vería afectada, aunque no en todos los casos, básicamente por:

- La amenaza de nuevos competidores extranjeros, seguramente originada en el proceso de apertura comercial.
- Amenaza de nuevos competidores locales.
- La presión de productos sustitutos, es decir, de aquellos a los cuales los compradores podrían preferir frente a los similares producidos por las Pymes. Estos sustitutos podrían ser nacionales o extranjeros.

- Dependencia de pocos proveedores de materias primas, frente a los cuales las Pymes tendrían un bajo poder de negociación de precios, volúmenes, especificaciones, calidad y plazos de entrega.
- Dependencia de pocos compradores debido a la limitada capacidad de compra de los estratos de la población que demandan en mayor medida bienes de origen nacional, ausencia de una política de compra estatales y, posiblemente, débil capacidad exportadora.
- Insuficiente información de mercados, especialmente cuando se trata del mercado de exportaciones.

Por otro lado, las ventajas competitivas de las cuales que ciertas Pymes del sector industrial podrían gozar son:

- Calidad del producto que involucra: confiabilidad, duración, utilidad, diseño, rendimiento, aspectos ecológicos, etc.
- Calidad del servicio que comprende: oportunidad de entrega, asistencia al cliente, servicio de mantenimiento, información, garantía frente a reclamos, etc.

- Imagen, es decir, reputación de la marca, riesgos del comprador, etc.
- Precio relativo que sería el precio de venta en relación al de la competencia, facilidad de crédito, devoluciones y descuentos, costos por cambios, etc.

Cabe recalcar que estas características no pueden ser generalizadas bajo ningún concepto debido a la heterogeneidad tecnológica de las Pymes, el diferente grado de afectación del entorno, la distinta capacidad de responder, los diferentes riesgos y oportunidades de cada sector, y la urgencia de plantear estrategias y planes de acción específicos. A partir del estudio realizado por INSOTEC se concluye que, “mientras más débil es la situación competitiva, la permanencia en el mercado depende más de factores exógenos o indirectos que de las fuerzas competitivas internas.”¹⁸

¹⁸ INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas). “**Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Empresa.**” Quito. 2002

3.1.2.2 Nuevos participantes

Es un tema estratégico para cualquier empresa y más para una Pyme no solamente el comprender a sus competidores actuales y lograr una ventaja competitiva sobre ellos, sino enfocarse a los inevitables nuevos participantes. Se preferirá que haya barreras de entrada altas. Barreras de entrada es la denominación que se da a los factores que tornan más o menos dificultoso el acceso al mercado de una industria para la empresa que todavía no ha incursionado, y protegen a la ya existente. También puede suceder que la inversión inicial sea muy elevada en relación a pronósticos inciertos de la porción de mercado que se le puede arrebatar a la marca líder. O la necesidad de alcanzar altas escalas de venta y producción para que el nuevo producto sea rentable.

A la vez, le convendrá saber que las barreras de salida sean bajas, o sea que haya una puerta de escape no muy onerosa si el negocio deja de ser rentable. Si logra ambas cosas, tendrá una alta rentabilidad protegida por barreras de entradas altas, y estabilidad y menores riesgos gracias a las barreras de salida bajas.

Claro que si se trata de una empresa que quiere entrar como nuevo jugador en un mercado ya dominado por otras, la situación se invierte: las barreras de entrada altas serán para ella obstáculos que deberá esforzarse en superar, a través de la solución de las exigencias que antes hemos detallado.

3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos

El atractivo de una industria no sólo puede verse por las empresas que participan en la misma, o los nuevos participantes que podrían ingresar al mercado; también es necesario tener en cuenta a aquellas empresas que se dedican a la producción de sustitutos.

“Decimos que dos productos son sustitutos cuando poseen una elevada elasticidad cruzada de la demanda y representan una alternativa a nuestros productos.”¹⁹ Su presencia le pone techo a la rentabilidad de la industria: ni bien suban los

¹⁹ PORTER, Michael. “Estrategia Competitivas: Técnicas de sectores industriales”. 2000. México. Editorial Continental. 407p.

precios la demanda se va a transferir hacia los sustitutos.

Tampoco esto es tan lineal ya que depende de una serie de factores, tales como la disponibilidad de tales sustitutos, los costos comparados, la propensión al cambio por parte de los compradores, la agresividad de los productores de los sustitutos, etc.

Cuando hablamos de pequeñas y medianas empresas, existen varios sustitutos para los productos de las mismas que pueden ser ofertados por otras Pymes, por la gran industria o venir de otros países a precios muy bajos lo cual representa sin duda una fuerte amenaza para los negocios pequeños.

3.1.2.4 Clientes

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, para el 44% de las Pymes analizadas por INSOTEC, el mercado es básicamente local, es decir, la ciudad en la cual las empresas desarrollan sus actividades. Para el 26%, es de alcance

regional, es decir que, a más de la ciudad y provincia de origen, habían ampliado su influencia a provincias cercanas. Solo el 8% habría extendido su territorio de acción a las provincias limítrofes, esto con el fin de canalizar pedidos hacia los países vecinos a través del comercio fronterizo. Y, por último, un escaso 6% estarían sosteniendo un flujo exportable.

Gráfico 12: Destinos de Ventas de las Pymes



Fuente: INSOTEC (Investigación Directa)

El mercado interno de las Pymes puede dividirse en dos grandes sectores institucionales, que son: el privado, que representa alrededor del 79% y el público que equivale al 21%. Ambos sectores tienen formas distintas de comercialización en cuanto a sistemas de contratación, volúmenes de ventas, formas de entrega y de pago, exigencias de calidad, garantías y otros servicios de post

venta, que obligan a definir estrategias diferentes de mercadeo.

A nivel del sector privado podemos encontrar tanto la importancia del consumidor directo como de los distribuidores e intermediarios. Se ha comprobado que los compradores recurren más a los centros de ventas de los fabricantes que de los distribuidores, con lo cual se concluye que el proceso de intermediación, en el caso de las Pymes, no estaría desempeñado eficientemente. Por último, los compradores catalogados como Otras Industrias, son un porcentaje muy reducido del total de clientes y lógicamente son aquellos que adquieren materias primas de las empresas productos, que por lo general venden directamente al consumidor. Esto refleja también una escasa integración de las Pymes como proveedores en sus cadenas de producción.

En lo que corresponde al sector público, vienen a ser de gran importancia los ministerios y demás entidades relacionadas con el Gobierno Central, pues son grandes compradores de insumos para las actividades cotidianas y de bienes de inversión, de tal modo que este segmento del mercado interno

es clave para una estrategia económica que promueva el desarrollo industrial.

Precisamente por ello todos los países, especialmente los desarrollados, con EEUU a la cabeza, mantienen con firmeza una clara política de preservar las compras estatales a favor de las empresas nacionales, particularmente, de la pequeña y mediana industria, política que el Ecuador también adoptó bajo el gobierno del presidente Rafael Correa.

Por otro lado, en cuanto a los clientes internacionales, a pesar de no poseer gran capacidad exportadora, los principales destinos de las exportaciones por parte de las Pymes son la Comunidad Andina, EEUU, América Central y Europa.

Basándonos en el siguiente gráfico, es muy lógico recomendar que la estrategia exportadora debería concentrar su atención en mantener y expandir los mercados actuales, especialmente aquellos en los cuales los productos ecuatorianos mantienen cierto posicionamiento como es el caso de:

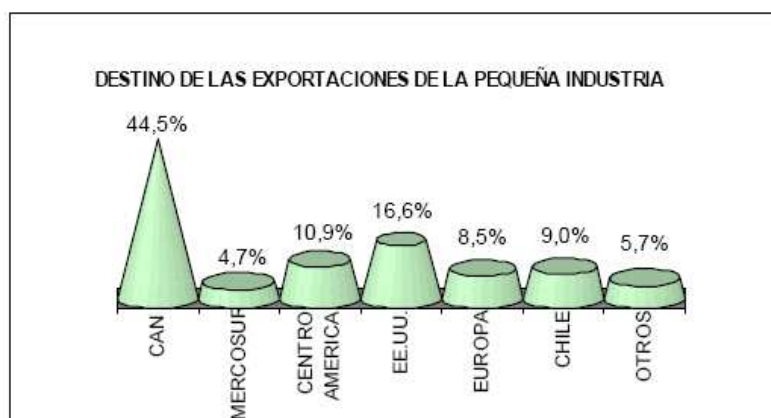
- En la industria de alimentos los mercados de mayor importancia son EEUU con un 22.5% y Colombia con un 17.5%, seguidos por Perú y la Comunidad Europea.
- En el sector de madera y muebles, el mercado norteamericano es el principal destino de ventas de sus empresas con un 21.6% de las mismas, luego están Europa, América Central y Colombia.

A continuación se presenta el cuadro y la gráfica respectiva de los mercados a los que exportan las Pymes en nuestro país según el sector al que pertenecen.

Gráfico 13: Destino de las Exportaciones: Mercados Pymes

CIU	ACTIVIDAD	DESTINO DE LAS EXPORTACIONES										
		COLOMBIA	PERU	VENEZUELA	BOLIVIA	CHILE	CENTRO AMERICA	MERCOSUR	EE.UU.	EUROPA	OTROS	TOTAL
31	ALIMENTOS	17,5	12,5	10,0	2,5	5,0	5,0	10,0	22,5	12,5	2,5	100,0
33	MADERA Y MUEBLES	13,5	5,4	5,4	2,7	8,1	13,5	2,7	21,6	16,2	10,8	100,0
34	PAPEL E IMPRENTA	23,5	11,8	11,8	5,9	5,9	11,8	0,0	17,6	11,8	0,0	100,0
35	PRODUCTOS QUÍMICOS	25,0	25,0	3,6	7,1	7,1	17,9	3,6	7,1	0,0	3,6	100,0
38	MINERALES NO METÁLICOS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	0,0	60,0	0,0	20,0	100,0
38	MAQUINARIA Y EQUIPO	24,3	24,3	10,8	2,7	10,8	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	100,0
328	TEXTIL Y CONFECCIONES	13,6	6,8	9,1	6,8	15,9	11,4	4,5	18,2	6,8	6,8	100,0
328	CUERO Y CALZADO	66,7	0,0	0,0	0,0	0,0	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0
	Total	19,0	13,3	8,1	4,3	9,0	10,9	4,7	16,6	8,5	5,7	100,0

Fuente: INSOTEC (Investigación Directa)

Gráfico 14: Destinos de Exportaciones de Pymes

Fuente: INSOTEC (Investigación Directa)

Es fácil denotar que es bastante poco lo que se exporta a nivel de Pymes, a pesar de la vía económica que ha adoptado el gobierno al imponer como estrategia básica para la generación de divisas, el potenciar la capacidad exportadora. En esta perspectiva, muchas empresas han comenzado a hacer lo suyo, sin embargo hay ciertos factores microeconómicos o del entorno empresarial y otros sectoriales y macroeconómicos que afectan a la competitividad de la oferta nacional.

Entre ellos podemos nombrar: capacidad insuficiente de atender grandes volúmenes, imposibilidad de concretar alianzas estratégicas, desconocimiento de los requisitos nacionales e internacionales, precios no competitivos, trabas

arancelarias de los países importadores y altas exigencias de calidad que en las Pymes no se logra alcanzar.

3.1.2.5 Proveedores

Uno de los principales retos de los pequeños industriales tiene que ver con el desarrollo de relaciones y alianzas estratégicas con sus proveedores, lo cual permita la articulación vertical entre clientes y proveedores de manera que se aprovechen las ventajas de las economías de escala. Estos agrupamientos permiten, además, el compartir recursos, entre los cuales se destacan los recursos humanos calificados, y el desarrollar núcleos productivos dinámicos en localidades y regiones. En una perspectiva más amplia, la asociatividad garantiza el desarrollo de prácticas dinámicas y descentralizadas que involucran a una variedad de actores y que trasciende a los encadenamientos productivos más directos. Estos núcleos productivos dinámicos aseguran la proyección de la PyME a largo plazo y, permiten la generación de políticas descentralizadas relacionadas con la vinculación con universidades, gremios, cámaras empresariales o de comercio y agencias de desarrollo local.

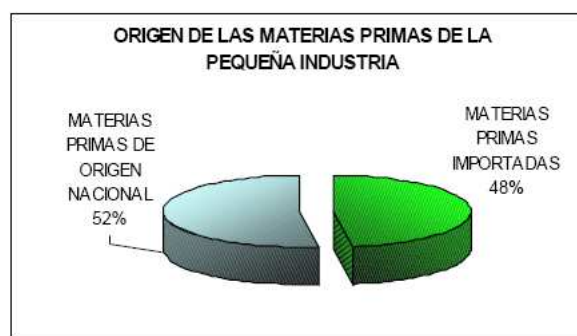
Cabe mencionar que a pesar de las dificultades que las Pymes tienen para exportar, al momento de adquirir su equipamiento, estas sí recurren a la importación de maquinaria, siendo sus principales proveedores de la misma: Norteamérica, la CAN, Japón y países europeos.

La provisión de materia prima es otro elemento esencial en la cadena de valor de las Pymes, pues su grado de eficiencia tiene una incidencia muy alta en los índices de competitividad. Basta con recordar el elevado porcentaje que representa en el costo total el valor de las materias primas.

Respecto del origen se encuentra que, aunque con una diferencia no mayor, más depende de materias primas de origen nacional que de las importadas. “Esto es muy importante destacar por las connotaciones que tienen las Pymes en el proceso de integración productiva y de generación de componente nacional.”²⁰

²⁰ INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas). “**Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Empresa.**” Quito. 2002

Gráfico 15: Origen de la MP de las Pymes



ORIGEN	%
MATERIAS PRIMAS IMPORTADAS	47,8
Importación Directa	13,3
Importadores	14,2
Intermediarios Mayoristas	13,4
Almacenes Intermediarios	5,7
Otros	1,2
MATERIAS PRIMAS DE ORIGEN NACIONAL	52,2
Fabricantes	25,4
Distribuidores Mayoristas	18,8
Almacenes Intermediarios	6,0
Otros	2,0
TOTAL	100,0

Fuente: INSOTEC (Investigación Directa)

Como se puede observar, los principales proveedores de insumos nacionales son los propios fabricantes (25%), lo cual quiere decir que, de cualquier forma, existirían acuerdos directos con los productores para el suministro. En teoría, esto facilitaría comunicar los asuntos referentes a calidad, oportunidad de abastecimiento, precios o especificaciones. El otro canal importante lo constituyen los distribuidores mayoristas (19%) y con una representación mucho menor (6%), también juegan su papel los almacenes intermediarios.

Las materias primas importadas llegan por 3 conductos principales: importación directa, grandes importadores e intermediarios mayoristas.

La forma de pago de las materias primas es otra cuestión a tomar en cuenta. El tema está muy ligado a la liquidez y apalancamiento de la empresa como se puede apreciar en el cuadro a continuación:

Gráfico 16: Forma de Pago de MP.

	ANTICIP.	CONTADO	30 DIAS	60 DIAS	90 DIAS	> 90 DIAS
31 ALIMENTOS	6.7%	26.7%	44.4%	11.1%	6.7%	4.4%
33 MADERA Y MUEBLES	16.0%	52.0%	20.0%	8.0%	4.0%	0.0%
34 PAPEL E IMPRENTA	12.0%	44.0%	20.0%	16.0%	4.0%	4.0%
35 PRODUCTOS QUÍMICOS	11.1%	31.1%	42.2%	13.3%	2.2%	0.0%
36 MINERALES NO METALICOS	14.3%	23.8%	42.9%	19.0%	0.0%	0.0%
38 MAQUINARIA Y EQUIPO	20.0%	26.2%	36.9%	10.8%	6.2%	0.0%
328 TEXTIL Y CONFECCIONES	4.3%	46.8%	27.7%	14.9%	4.3%	2.1%
329 CUERO Y CALZADO	0.0%	38.5%	38.5%	23.1%	0.0%	0.0%
Total	11.5%	34.6%	35.0%	13.3%	4.2%	1.4%

Fuente: INSOTEC (Investigación Directa)

En la anterior tabla es fácil observar nuevamente el limitado poder de negociación de las pequeñas empresas frente a sus proveedores y, en consecuencia, que no pueden aprovechar para tener políticas ventajosas en crédito a compradores sobre la base del crédito del proveedor. En efecto, el 35% de empresas hace sus pagos de contado, otro 35% tiene hasta 30 días para cancelar sus compras, e inclusive un 11.5% hace pagos anticipados. A nivel de sectores, quienes tienen,

relativamente, un mejor tratamiento son los de productos alimenticios, imprentas y confecciones, que en las categorías de 60 días o más alcanzan cerca del 4% de empresas que tienen esos plazos.

Luego de presentar los anteriores datos debe subrayarse que las Pymes tienen un bajo poder de negociación con sus proveedores, esto quiere decir que son muy débiles sus posibilidades de influir sobre la calidad, precios, especificaciones, volúmenes, plazos, etc. Se aprecia también un débil desarrollo de la gestión de proveedores, entendida como una estrategia para reducir costos y agregar valor.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIU

Gráfico 17: Clasificación CIU de las Pymes de Quito en el Sector Manufacturero

CIU		SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO SECTOR MANUFACTURA
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, alcuuzuz y productos farináceos similares
1549	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
1551	Destilación, reactivación 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 TENIDO DE PIELES
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
1810	Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
	5. CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERIA
1911	Curtido y adobo de cueros
1912	Fabricación de maletas
1920	Fabricación de calzado
	6. PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACION DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES

2010	Aserrado y acepilladura de madera
2022	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
2029	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
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.	ACTIVIDADES DE EDICION E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCION DE GRABACIONES
2211	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
2212	Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas
2221	Actividades de impresión; Parte A
2221	Actividades de impresión; Parte B
2222	Actividades de servicios relacionados con la impresión
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
	13. FABRICACION DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO
2811	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
2812	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
2813	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
2891	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
2892	Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica realizadas a cambio de 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. FABRICACION 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, 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.C.P.
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:	

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=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6h
krAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-
kBD7PbLl9BqjmHpH5ikLbaSoEP0_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8M
uA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA
Elaborado por : Ing. Fabiola Jarrin J. Mgtr.

3.3 PRESENCIA DEL SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES

Dentro del sector de la fabricación de muebles, la presente investigación de las Pymes de Pichincha, hablará también de otras industrias manufactureras N.C.P.

3.3.1 Reseña histórica

La industria maderera en el Ecuador, siendo una de las más antiguas, comprende la transformación primaria y secundaria de la madera; y la comercialización de los productos que se obtienen de ésta.

La industria de la transformación primaria de la madera la conforman: aserraderos; fábricas de contrachapado (tableristas); fábricas de aglomerados (tableros de partículas); y fábrica de astillas. Mientras que la industria de transformación secundaria de la madera, es la que procesa los productos provenientes de la industria primaria que son usados en la industria de la construcción, industria de muebles

(fábricas de muebles modulares y talleres, y pequeñas fábricas de muebles) y en la fabricación de pallets, puestas, pisos, etc.

Específicamente la industria de muebles es el segmento más importante de la industria maderera secundaria del Ecuador, incluyendo desde talleres hasta pequeñas fábricas. Dicho segmento se divide en dos áreas:

1. Fábricas de muebles modulares: incluye todas aquellas fábricas de muebles que utilizan como material esencial el tablero de partículas cubierto con vinil, fórmica, papel impregnado o chapas decorativas de madera. Fabrica primordialmente muebles de oficina, divisiones, escritorios, mesas de conferencia y sillas, mientras que otros producen gabinetes de baño y de cocina. Este sector tiene pocos problemas relacionados con la producción y fabricación puesto que las técnicas utilizadas son muy simples. Probablemente la única necesidad de asistencia técnica es en el diseño, aunque algunos de los fabricantes producen muebles de estilos modernos aceptados y cotizados internacionalmente.

2. Talleres y pequeñas fábricas de muebles: este grupo está compuesto principalmente por talleres y pequeñas fábricas de madera sólida o combinaciones de contrachapados decorativos con madera sólida.

Este sector de la industria tiene varios problemas. Desde el secado de la madera sólida y estabilidad dimensional relacionada, hasta el mantenimiento de las herramientas y maquinaria, así como el terminado final del producto. Los talleres y pequeñas fábricas, por lo general, carecen de un espacio adecuado. Visto que este sector quiere orientarse hacia la exportación, es posible que ello se expanda.

3.3.2 Características y productos del Subsector

La comercialización de los productos de la industria de transformación primaria tiene como destino los mercados internacionales, principalmente de los Estados Unidos, Colombia, Venezuela, Perú y México; asimismo, los productos de mayor valor agregado (PMVA) de la industria de la transformación secundaria relacionados a muebles modulares orientan sus esfuerzos a mercados internacionales, mientras que los talleres y pequeñas fábricas de muebles colocan sus productos en el mercado interno.

El abastecimiento a la industria maderera del Ecuador procede de plantaciones propias de las industrias y de terceros, provenientes principalmente de bosques nativos y plantaciones. “La producción de la industria secundaria no puede ser cuantificada en vista de que no existen datos disponibles, sin embargo se estima que toda la producción es procesada por 12 empresas, grandes, 100 empresas medianas, 500 empresas pequeñas y 50.000 microempresas.”²¹

La representación del subsector de la transformación primaria y secundaria; y comercialización de la madera en Ecuador, se concentra en instituciones gremiales, como la Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera (AIMA), Cámaras de la Pequeña Industria del País (CAPEIPI, CAPIA, CAPICH, CAPIG, CAPIT), Corporación de Manejo forestal sustentable (COMAFORS), Fundación Forestal de la Pequeña Industria Maderera de Pichincha (FUNDEPIM), Federación Nacional de Artesanos Profesionales de la Madera y Conexos (FENARPROME) y la Federación Nacional de Artesanos (FENACA).

La industrialización y comercialización de los productos madereros, corresponden al Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), organismo gubernamental conformado por una Subsecretaría específica para cada una de las 4 áreas mencionadas, cuya regulación

²¹ Empresarios del subsector de transformación y comercialización de la Madera, **Planeación Estratégica del subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador**, Marzo, 2007.

cuenta con una base legal que es parte de la legislación ecuatoriana y que de acuerdo al campo de acción de la industria maderera serían:

- Leyes – Industrialización: Ley de Fomento Industrial/Decreto Supremo No. 1414, publicada en el Registro Oficial No. 319.
- Leyes – Pymes: Ley de Fomento de la Pequeña Industria/Emitida en agosto de 1973 y su reglamento corresponde a octubre de 1986.
- Leyes – Microempresas/Artesanías: Ley de Fomento Artesanal/Expedida en mayo de 1986.
- Leyes de Comercio Exterior: Ley de Comercio Exterior e Inversión, Ley de Promoción y Garantía de Inversiones y Ley de Facilitación de las Exportaciones.

En un análisis de la competitividad del sector de muebles, realizado por los empresarios del sector de transformación y comercialización de madera, se concluyó que:

- ✓ Los clientes del sector tienen un gran poder negociador ya que tienen muchos lugares donde adquirir los productos y esto origina que los precios se mantengan bajos y la exigencia de servicio y calidad hacia los transformadores sean elevadas.

- ✓ El abastecimiento de madera y las materias primas complementarias resulta muy difícil para el sector debido a la sobre demanda existente en el medio, y por consiguiente este problema le otorga un gran poder de negociación a los proveedores de materias primas del sector.

- ✓ Existe un alto nivel de rivalidad ocasionado por las numerosas empresas y talleres artesanales que se dedican a la transformación de la madera.

- ✓ Existe la amenaza de que otras empresas transformadoras se instalen en el sector y eso complicaría la adquisición de materias primas por el efecto de la demanda que se incrementaría.

- ✓ Finalmente, existe la amenaza de los productos sustitutos ya que la presencia masiva de estos en el mercado origina más opciones para el comprador y esto puede a su vez originar una contracción de los precios y de las ventas.

3.3.3 Importancia y aportes en el contexto local

El aporte de la industria de muebles para el desarrollo del País es de innegable importancia, en la creación de fuentes de trabajo, producción de bienes y servicios, y generación de riqueza; aspectos claves del convivir nacional. Por lo anterior se debe prestar atención a los problemas que están afectando su desarrollo y que además impiden potenciar la competitividad de las empresas de este importante sector productivo del País, para de esta manera abordar adecuadamente las exigencias del mercado nacional e internacional.

“El sector forestal, madera y muebles, genera alrededor de 200.000 plazas de trabajo directo y 100.000 puestos adicionales indirectos, principalmente en el sector rural y en la actividad artesanal, cifras que se distribuyen, para las labores de forestación y reforestación 2.500, para las labores de apeo, troceado, aserrado y extracción manual 20.000, para la gran industria 7.500, para la pequeña y mediana 74.000; y carpintería y artesanos de la madera 96.000.”²²

²² Empresarios del subsector de transformación y comercialización de la Madera, **Planeación Estratégica del subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador**, Marzo, 2007.

3.3.4 Desventajas en el contexto local

A nivel local se puede advertir una falta total de inversión en investigación y desarrollo en el sector de la madera y de muebles, lo cual permite el acelerado desarrollo que tienen las mismas industrias en otros países.

Otro problema que se enfrenta es la falta de materias primas propias, es decir de plantaciones, con lo cual los costos se reducirían y los proveedores no tendrían un poder tan alto de negociación.

También se debe tomar en cuenta que a nivel de Pequeñas y Medianas Empresas, son muy pocas las que se han preocupado por tecnificarse y esto también afecta a la competitividad del sector.

Se observa, así mismo, una falta total de desarrollo de estrategias de Marketing que den a conocer a la población de las características, productos y competidores del sector.

Por último, el sector maderero no posee sello verde en sus productos lo cual reduce también la imagen del mismo.

Existen también ciertas amenazas que ponen en peligro la prosperidad del sector como son: la industria China que como es conocido entra al mercado con precios extremadamente bajos, la importación de muebles de mala calidad, la falta de políticas de incentivos de fomento para el sector, las crecientes exigencias técnicas del mercado internacional y el riesgo país.

En el 2003, Ecuador exportó alrededor de \$95 millones mientras que se importó \$270 millones, por lo que la balanza comercial del sector forestal en los últimos años se ha mantenido negativa, ya que ha sido una constante el déficit comercial anual. Los principales productos importados han sido celulosa y papel, así como la importación de muebles, que siendo el sector que me concierne, se ve fuertemente amenazado por el gran número de importaciones que se llevan a cabo anualmente y que siguen en aumento, convirtiéndose en la principal competencia que deben enfrentar la micro, pequeña y mediana industria de los muebles.

3.3.5 Recursos Humanos

Los empleos en la industria secundaria de la madera, se refieren a los procesos de elaboración de los productos de mayor valor agregado (PMVA), donde predomina la pequeña industria, microempresa y artesanías de la madera y justamente es en el segmento de la industria de muebles donde se concentra la mano de obra.

Las plazas de trabajo que genera el sector de la transformación de la madera beneficia principalmente, a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, y artesanalmente a nivel de todo el País, puesto que los artesanos, que de alguna o de otra forma estuvieron vinculados a una empresa en particular, están en capacidad de establecer un taller o trabajar independientemente.

En este subsector la mano de obra calificada se encuentra en la industria, y en la industria secundaria, en las fábricas de muebles modulares. En los talleres y pequeñas fábricas de muebles, no existe mano de obra suficientemente calificada debido a la falta de capacitación, asistencia técnica, modernización de maquinaria, la migración, entre otros aspectos, que dificultan mejorar la calidad de sus productos.

Según datos de la Dirección de Competitividad de Microempresas y Artesanías, del Ministerio de Industrias y Productividad, de los 25.660 talleres artesanales registrados a nivel nacional, agrupados en 10 grandes ramas, una de servicios y nueve de productos artesanales, en ésta última, se destaca la textil y de madera.

Por otro lado, la comercialización de los productos de madera, también genera empleos en los procesos de exportación y comercialización interna.

3.3.6 Presencia del Marketing

Siendo la industria de muebles en su mayoría representada por pequeñas y micro empresas, la presencia de marketing es bastante escasa, por no decir que nula, pues en una breve entrevista realizada por mi persona a uno de los empresarios de dicho sector, este aclaró que en ninguna Pyme maderera existe siquiera un departamento de promoción y marketing, y que la única forma que utilizan para dar a conocer sus productos y empresas es a través de ferias o exposiciones

impulsados por la CAPEIPI u otras organizaciones donde participa el gremio.

3.3.7 Proveedores y clientes

Los clientes o compradores de la industria de la madera ecuatoriana, son clasificados por los empresarios del subsector de Transformación y Comercialización de madera, de acuerdo a los diferentes segmentos que usan la madera para sus actividades profesionales y personales:

- Muebles para el Hogar
- Constructores
- Hospitales y clínicas
- Consumidores finales
- Muebles de cocina
- Mueblistas constructores
- Hoteles y hostales
- Intermediarios
- Muebles de oficina
- Subcontratista de la construcción
- Público en general
- Almacenes
- Sector público

- Artesanos
- Empresas y oficinas
- Profesionales
- Industria turística
- Diseñadores
- Exportadores de duelas terminadas
- Decoradores

Según los datos obtenidos por dicho estudio, la valoración del poder negociador de los clientes en la industria es de 7.81/10, lo cual nos da la medida de que sí existe un fuerte poder de los clientes sobre las pequeñas industrias de la madera.

Por otro lado, los proveedores de la industria maderera en el Ecuador, corresponden a todas las empresas e instituciones que abastecen y apoyan técnicamente las actividades de los industriales madereros ecuatorianos.

Entre ellos encontramos:

- Bosque primario y secundario
- Tableristas

- Tecnología
- Maquinaria
- Herrajes
- Pegamento
- Universidades
- Intermediarios que cotizan al motosierrista
- Laboratorios
- Esponja
- Ferreterías
- Textiles
- Lacas
- Servicios de mantenimiento
- Aserradores
- Enchapes
- Diseñadores
- Repuestos
- Abrasivos
- Plantaciones
- Secado de madera
- Partes y piezas
- Químicos para preservación
- Motosierristas
- Cámara de lacado
- Productos industria petroquímica
- Fibra vegetal

- Metales, hierro, aluminio

Así mismo, de acuerdo a la valoración obtenida por el estudio realizado, se advierte que el poder negociador de los proveedores es de 7.5/10, lo cual también demuestra una fuerte influencia de los mismos sobre la industria maderera.

Enfocándonos en la industria secundaria del sector maderero, sabemos que esta es la que procesa los productos provenientes de la industria primaria, por lo que esta última sería el sector proveedor de la industria de secundaria o de muebles, puesto que esta necesita de los aserraderos, las fábricas de contrachapado, las fábricas de aglomerados y de las fábricas de astillas que les proveen de productos de madera utilizados en la construcción, en muebles, pallets, puertas, pisos, etc...

3.3.8 Tipos de Financiamiento

Existen varias fuentes de financiamiento a las que las Pymes pueden tener acceso. Entre ellas se tiene:

- **Propias:** estos fondos pueden tener origen en las utilidades generadas por las pequeñas empresas una vez iniciada la actividad, y constituyen una fuente importante de financiamiento. También las empresas pueden recibir aporte de los dueños en forma de capital, producto del ahorro personal, o también de familiares o amigos, sin necesidad de recurrir al ahorro externo.

- **Externas:** provienen de los proveedores mediante el otorgamiento de plazos de pago para la compra de bienes. “Este tipo de crédito lleva implícito un costo, que depende del monto de la operación, el período de amortización, la naturaleza de la competencia entre los proveedores, etc.”²³ Si bien es cierto que éste tipo de crédito a corto plazo tiene una ventaja importante, que es su relativa facilidad para obtenerlo, hay que evaluar la conveniencia de tomarlo, porque en la mayoría de los casos es sensiblemente más caro que otras fuentes de financiamiento.

- **El Leasing:** es un convenio contractual entre dos partes por el cual una de ellas, puede usar un activo que legalmente pertenece a otra y a cambio de ese uso se deberá abonar una serie de pagos que mutuamente se han acordado. El tomador utiliza el activo y paga un

²³ www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DLOS%2520INSTRUMENTOS%2520FINANCIEROS.doc+tipos+de+financiamiento+para+pymes&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec

alquilar al dueño; luego puede decidir si opta por restituirlo o por comprarlo y convertirse en el propietario del bien, una vez finalizado el contrato.

Como la garantía de la operación está en el bien mismo, el leasing hace posible que empresas pequeñas sin recursos financieros especiales o historia de calificación crediticia puedan acceder a activos sin la necesidad de recurrir a créditos bancarios tradicionales. Es una forma de financiarse a mediano y largo plazo.

- **El Estado:** puede ofrecer alternativas de financiamiento, a partir de sus políticas de apoyo a las micro y pequeñas empresas. Generalmente son programas que tienden a dar soporte a la inversión en bienes de capital, activos de trabajo, incorporación de procesos de calidad e innovación tecnológica. Los créditos se otorgan a tasas de interés subsidiadas, notablemente inferiores a la que ofrecen los bancos privados.
- También el Estado dispone de planes de apoyo a las exportaciones mediante la instrumentación de créditos para la prefinanciación de exportaciones. Brinda también información sobre la demanda externa, ferias y exposiciones, oportunidades comerciales y todo lo relativo a la inserción de las pymes en los negocios internacionales.

- **Los Bancos:** representan una de las principales fuentes de financiación externa para las pymes, en particular cuando superaron la etapa de iniciación y las utilidades no son suficientes para autofinanciarse.

“Muchas veces las empresas están limitadas en su capacidad de obtener préstamos, porque el valor de sus activos o el monto de su capital societario, no cubre los requisitos de Patrimonio Computable en relación al crédito solicitado.”²⁴

3.3.9 Alcance comercial

La industrialización y comercialización de los productos madereros, corresponden al Ministerio de Industria y Productividad, que siendo un organismo gubernamental facultado para planificar, dirigir, controlar y ser el ejecutor de las políticas comerciales y de desarrollo del sector productivo del Ecuador, a través de objetivos estratégicos pretende expandir al alcance comercial de dicho sector mediante:

²⁴ www.capiig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php%3Fdir%3D%26file%3DLOS%2520INSTRUMENTOS%2520FINANCIEROS.doc+tipos+de+financiamiento+para+pymes&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec

- La facilitación del sector industrial a nuevas tecnologías que garanticen su participación competitiva en el mercado.
- El establecimiento de políticas de Comercio Exterior e Inversiones, negociaciones económicas internacionales y operaciones comerciales.
- El fuerte impulso de competitividad del sector productivo a través de la ejecución de la Agenda Nacional de Competitividad.
- La orientación de la producción de Pequeñas y Medianas empresas, Microempresas y Artesanías hacia una estructura diversificada de exportaciones coherentes con el desarrollo socio-económico nacional.

El MIPRO cuenta con una Subsecretaría específica para cada una de las cuatro áreas mencionadas, cuya regulación cuenta con una base legal que es parte de la legislación ecuatoriana.

3.3.10 Comparación con el enfoque global

“Las exportaciones de todos los productos madereros del Ecuador, de acuerdo a los registros del año 2004 según datos del Banco Central del Ecuador, la industria primaria contribuye en gran medida (58%) en

este rubro con sus productos como tableros de madera, los cuales incluyen los contrachapados, MDF y aglomerados. La madera aserrada representada básicamente por la de balsa, también contribuye significativamente (27%) al valor total exportado.”²⁵

Por otro lado, la industria secundaria con sus productos de mayor valor agregado (PMVA) concentrados en muebles y perfiles de madera, contribuyen (9%) en menor escala a las exportaciones con tendencia a reducir su participación en este rubro; y finalmente el rubro de la exportación de astilla (6%).

De acuerdo a las entrevistas realizadas, actualmente, los principales destinos de los productos de la industria primaria y en especial la madera extraída de las plantaciones forestales son:

- Mercado de Japón: Eucalipto
- Mercado de India: Teca
- Mercado de Estados Unidos: Las demás maderas.

²⁵ Empresarios del subsector de transformación y comercialización de la Madera, **Planeación Estratégica del subsector de la transformación y comercialización de la madera en el Ecuador**, Marzo, 2007.

Así mismo, los productos de la industria secundaria, en especial los de la industria de muebles, tienen como principal destino los Estados Unidos.

3.3.11 Responsabilidad social del sector.

Siendo éste un sector en el cual, sin duda, la responsabilidad social con el medioambiente y la sociedad viene a ser fundamental, existen ciertas certificaciones y leyes que se deben respetar a fin de asegurar la seguridad y la no destrucción de los bosques.

Para la comercialización de los productos madereros se promueve la certificación voluntaria de bosques bajo los criterios del FSC (Forest Stewardship Council o Consejo de Manejo Forestal), que es una organización internacional de miembros, no lucrativa, que convoca a distintos grupos de gente para participar en la solución de problemas creados por malas prácticas forestales y recompensar el buen manejo forestal. Lamentablemente, esta certificación es voluntaria, pero la etiqueta FSC les permite a los consumidores elegir productos forestales con la seguridad de que no están contribuyendo a la destrucción de los bosques del mundo.

También existe el Certificado de Manejo Forestal (MF), que implica una inspección de la unidad de manejo forestal por una entidad de certificación independiente acreditada FSC, que verifica que el manejo del bosque cumple con los Principios FSC de manejo forestal responsable internacionalmente acordados y pueden declarar que los productos que ellos producen vienen de un bosque manejado responsablemente.

Antes de que una operación forestal certificada pueda vender sus productos como “certificado FSC”, también debe de obtener la certificación de cadena de custodia COC, el cual es una garantía sobre la producción de productos certificados FSC. La cadena de custodia rastrea la trayectoria de la materia prima desde el bosque hasta el consumidor final, incluyendo las etapas sucesivas del procesamiento, transformación, fabricación y distribución.

En nuestro país, la entidad acreditada como FSC Ecuador, es el Consejo Ecuatoriano para la Certificación Forestal Voluntaria, CEFOVE.

Los programas y proyectos que se desarrollan en nuestro País con la finalidad de mantener un equilibrio en la conservación y el aprovechamiento racional de la madera de los bosques, potenciar el desarrollo de la actividad industrial maderera primaria e impulsar el crecimiento de la industria maderera secundaria, cuentan con el apoyo técnico, económico, investigativo, foros de discusión, de algunas instituciones, no gubernamentales, nacionales e internacionales.

Lamentablemente, existen leyes y certificaciones como las acabamos de nombrar, pero es poco el interés de los empresarios de la industria de madera y muebles en desarrollar planes verdaderos de protección a los bosques, pues sus márgenes de utilidad se verían afectados y con ello su rentabilidad.

3.4 PRESENCIA DEL SECTOR DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.

Dentro del sector de Elaboración de productos alimenticios y bebidas, el cual será analizado, el estudio se enfocará en los subsectores: elaboración de productos de molinería, elaboración de almidones y productos derivados del almidón, elaboración de alimentos preparados, elaboración de vinos y elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales.

3.4.1 Reseña Histórica

El sector de elaboración de productos alimenticios y de bebidas es una de las industrias más antiguas del Ecuador, sin embargo en Pichincha, tiene presencia formalizada desde hace 30 años cuando se creó la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), siendo uno de los sectores que más aportan para el desarrollo del país. Las Pymes de este sector son muy diversas y juegan un papel fundamental en la dinamización de la economía.

A nivel de Pymes, el aporte que tiene en el PIB total del Ecuador, es relativamente bajo siendo este del 9.3%, lo cual deja en claro la baja participación que tienen, este tipo de empresas se han visto afectadas por la fuerte competencia desleal que se presenta en el mercado ya que en su mayoría se enfocan en ofrecer al mercado productos de baja calidad a precios igualmente bajos, lo cual denota su poca o casi nula planificación.

Cabe recalcar que son una fuente principal en la generación de puestos de trabajo, a pesar de que en su mayoría son empresas familiares, queda mucho por trabajar en el aspecto económico para ser un aporte

interesante en el PIB. “Las Pymes abarcan un 70% en las generaciones de empleo, hay que tener en cuenta que de este 70% el sector alimenticio aporta con un 18% de las plazas de trabajo en la actualidad.”²⁶

A través de la historia el sector alimenticio se ha visto bastante afectado por los bajos sistemas de calidad implementados en las empresas y por prácticas tradicionalistas que no han mostrado mejoras a lo largo del tiempo.

En la actualidad solo un 5% de las empresas alimenticias cuentan con una certificación de calidad al contrario de otros países de la región como Brasil en donde se presenta un índice superior del 95% de empresas que poseen certificaciones de calidad.

“El principal objetivo de las PYMES del sector alimenticio es insertarse en los procesos que transformen y hagan de estas empresas competitivas de clase mundial.”²⁷

Esto se ha visto fortalecido por campañas que el actual gobierno ha implementado como necesarias las cuales han incentivado al

²⁶ Cfr. Ing. Alberto Pérez. Presidente Sector Alimenticio.

²⁷ Revista EXPO ALIMENTAR. Apoyo al fortalecimiento del sector de las PYMES en Ecuador. 2009

consumidor para consumir productos ecuatorianos bajo el lema “Prefiere lo hecho en Ecuador”, esto adicional a varios aranceles que se han puesto a productos que fácilmente lo podemos elaborar en el país con el fin de promover a la pequeña industria.

3.4.2 Características y Productos del Subsector

Dentro de las pequeñas empresas del sector alimenticio la producción más alta tiene que ver con cárnicos o lácteos así como también es importante la panadería que viene a ser el subsector más fuerte de la clasificación.

Los procesos de fabricación que en la actualidad se llevan a cabo a nivel de Pymes del sector alimenticio, lamentablemente no cuentan con suficientes estándares que certifiquen su calidad.

Esto se debe en gran parte a que varios de estos negocios son familiares, lideradas por una persona que en muchos casos cuenta con conocimientos elementales de los procesos y no tiene los recursos necesarios para implementar procesos de calidad ni de higiene.

La elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal, por ejemplo, no cuenta con maquinaria adecuada para la elaboración de los mismo y presenta un monopolio en el mercado ya que más del 80% del mercado es liderado por la gran industria sin posibilidad de que los pequeños empresarios puedan surgir.

Por falta de capacitación, conocimiento y maquinaria muchas de las empresas del sector no producen al 100% es decir que no implementan estrategias que les puedan hacer empresas eficientes.

3.4.3 Importancia y aportes en el contexto local

Gracias al sector de productos alimenticios, gran parte de las necesidades de consumo se ven satisfechas a nivel nacional, ya que con esto no nos vemos en la necesidad de importar productos. Sin embargo, también existe gran cantidad de productos importados de alta tecnología y listos para servirse, que representan una amenaza para los productores nacionales a quienes les resulta casi imposible el poder fabricarlos y de hacerlo los costos son excesivamente elevados.

Es importante por ello implementar planes y programas para las Pymes en los que se capacite a sus representantes a fin de mejorar procesos, automatizarse, reducir costos, incrementar la calidad, entre otras cosas que sin duda, falta por trabajar a nivel de la pequeña industria.

Un aporte fundamental del sector alimenticio, es también la generación de plazas de trabajo y contratación de mano de obra puesto que en este tipo de empresas siempre se requiere de personal para poder realizar los procesos de producción.

3.4.4 Desventajas en el contexto local

A nivel de Pymes, existen varias desventajas en el contexto local empezando por la recurrencia que existe en los pequeños empresarios de continuar con prácticas tradicionales poco eficientes y adecuadas para optimizar sus recursos. Esto es sin duda resultado de la falta de preparación que es fácil apreciar dentro de este tipo de industrias, aunque obviamente no se puede ni se debe generalizar.

Al ser en gran parte empresas familiares, las Pymes no presentan nuevos sistemas de gestión, es decir que no se ven renovadas en su manejo manteniendo una filosofía tradicionalista en el manejo.

A pesar de las campañas y planes que se promocionan para financiar pequeñas y micro empresas, el financiamiento tanto privado como público no brinda las facilidades para que los empresarios puedan crecer.

Otra dificultad es la competencia que se presenta, que no es controlada por ningún organismo ya que están a la par tanto empresas que han desarrollado sistemas de control de calidad como empresas que no han desarrollado estos sistemas, y luchan en el mercado en precios, donde el consumidor se ve influenciado por los precios más bajos de aquellos que gozan de tener economías de escala y costos reducidos.

Existe una baja apertura para las exportaciones de nuestros productos por los limitantes que implican las exportaciones a nuevos mercados, esto es reflejado con la baja apertura que tiene el gobierno con los mercados externos.

3.4.5 Recurso Humano

Según un diagnóstico realizado por el INSOTEC acerca de la Pequeña y Mediana Industria, en cuanto al sector alimenticio; “se tiene que en promedio, el 67% está ocupado en actividades de producción, el 14% en administración y el 10% en ventas. El 9% complementario está asignado a control de calidad y mantenimiento.”²⁸

El nivel profesional que se presenta en estas empresas es muy bajo al tratarse en su mayoría de empresas familiares la contratación de personal plenamente calificado es muy escaso ya que en promedio se maneja un 18% de nivel profesional, lo que implica la falta de innovación cualitativa y cuantitativa en la conducción gerencial de las PYMES. Este porcentaje de obreros calificados tiene un porcentaje elevado en el sector alimenticio, en comparación con otro tipo de sectores como el maderero u otros.

En las empresas de dicho sector las capacitaciones son poco comunes y no les da la importancia que merecen. Esto refleja la falta de prioridad que las empresas dan a sus empleados al momento de capacitarlos, pues incluso en el caso de existirlas, estas son muy

²⁸ INSOTEC. Diagnóstico de la pequeña y mediana industria. 2002

esporádicas. Hay que tomar en cuenta que las principales capacitaciones que se presentan son de gremios de la industria como las que se realizan en el CAPEIPI, SECAP y en pocos casos se recurre a empresas privadas especializadas.

3.4.6 Presencia de Marketing

La presencia del marketing en el sector alimenticio y de Pymes realmente es muy baja puesto que las prácticas tradicionalistas impiden que se invierta en marketing, muchas de estas empresas asumen que conocen los gustos de sus consumidores, la calidad y precios de la competencia.

En la actualidad, afortunadamente varias empresas del sector se han preocupado por este tema en base a la campaña publicitaria que lanzó el gobierno de Rafael Correa bajo el slogan “Primero lo hecho en Ecuador”, por lo que se ha visto un incremento aunque no tan palpable, sí considerable, en cuanto a la promoción de las empresas del sector.

3.4.7 Proveedores y clientes

En el sector de alimentos y bebida existe un sin número de proveedores que ofrecen la materia prima a las distintas empresas. En ciertos casos es la misma pequeña empresa que cuenta con los insumos para elaborar sus productos, aunque esto no es lo más usual.

Es justamente a partir desde los proveedores, de donde se debe empezar a controlar la materia prima para así, tener mejores procesos de calidad, en el estilo de faenamiento de reses, pollos, cerdos, inclusive en el trato que se le da al ganado para la obtención de leche en los diferentes procesos.

En lo que se refiere a los clientes, estos somos en la mayoría, los habitantes de la provincia de Pichincha ya que al ser productos de consumo masivo están al alcance de todos nosotros.

3.4.8 Tipos de Financiamiento

Es fundamental que las Pymes puedan obtener financiamiento que les otorgue liquidez para poder operar, a su vez que deben pensar en su crecimiento y futuras inversiones.

Se vuelve bastante difícil para las pequeñas y medianas empresas el poder mantenerse sin un apoyo o una base sólida de dinero, de aquí que nació la idea de imitar lo que se ha realizado en países vecinos que es el factoring el cual implica otorgar crédito al emisor de la factura, entregándola y adjuntando una carta de aceptación del tenedor, que garantiza el crédito otorgado.

Esto se quiso implementar directamente con la CFN, para que las Pymes puedan acceder a este proceso directamente con esta institución pero no se llegó a tener resultados positivos por lo que no se puso en práctica.

Al momento las PYMES están recibiendo mejor apoyo del gobierno pero no abarca todo lo que este sector demanda, inclusive el Consejo superior de desarrollo de la pequeña y mediana empresa CODEPYME

actualmente ofrece préstamos para diferentes motivos como son “Gestiones empresariales, Integración productiva con un monto máximo de \$25.000 e innovación tecnológica y productividad con un monto máximo de \$40.000.”²⁹

3.4.9 Alcance Comercial

Se puede decir que en gran parte el alcance comercial que tiene las Pymes de la industria alimenticia es de tipo local, pues si bien existe un porcentaje de pequeñas empresas que exportan, este es realmente mínimo.

A fin de incentivar el comercio exterior en las Pymes, deberían implementarse planes de desarrollo de alianzas y convenios estratégicos que les permite empezar a llevar sus productos a mercados internacionales con la ayuda financiera y de gestión de otras empresas que tengan un mayor conocimiento del negocio.

²⁹ Ing. Alberto Pérez, **Boletín Informativo**, Sector Alimenticio de la CAPEIPI, Febrero, 2009.

3.4.10 Comparación con el enfoque global

Es lamentable denotar que las pequeñas empresas del sector de alimentos se ven hasta cierto punto relegadas del comercio mundial por la falta de cumplimiento de los estándares internacionales para poder competir con el resto de países.

Los gobiernos son bastante responsables en este tema puesto que no han apoyado lo suficiente para que estas empresas surjan y traspasen fronteras como sucede en otros países, o como ya lo han realizado otros mercados basando su desarrollo en estándares de conducta y de ética.

Es bastante significativa la brecha que tenemos con los países de la región como en el caso de Brasil que nosotros alcanzamos apenas un 5% en certificaciones de calidad mientras que en Brasil poseen un 95% por ciento de empresas estos certificados lo que implica que estamos realmente atrasados en el tema.

3.4.11 Responsabilidad Social

En cuanto a la responsabilidad social del sector, cabe aclarar que esta es prácticamente nula, pues a pesar de generar empleo a gran escala especialmente en zonas rurales, es de igual forma uno de los grandes contaminantes de estas áreas al necesitar para gran parte de sus procesos productos químicos, fertilizantes, preservantes, y otros, que en muchos casos afectan a las poblaciones y sus ecosistemas causando enfermedades graves y destrucción.

3.5 PRESENCIA DEL SECTOR ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO.

3.5.1 Reseña histórica de la Fábrica de Cigarrillos “El Progreso”.

Siendo la Fábrica de Cigarrillos “EL Progreso”, la primera y única empresa Ecuatoriana productora de tabacos en el país se presenta a continuación una breve reseña de la historia y los problemas que ha tenido dicha empresa fundada hace más de 100 años.

La empresa fue fundada el 19 de julio de 1892 en la Costa, por Federico Rivera. El Progreso fue en su momento una de las industrias más fuertes del país. En 1896, quedó reducida en escombros, durante un gran incendio, que dejó a 25.000 personas sin casa.

En 1975 la matriz de de la empresa se trasladó a Quito, donde se instaló su segunda fábrica, pero seguía siendo Guayaquil su mayor punto de producción.

“En 1980, la empresa es asumida por R.J. Reynolds, que adquiere el total de las acciones. Para ese tiempo ya no estaba financieramente bien.”³⁰

El 3 de octubre de 1988, se duplicaron las tarifas del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) en el rubro de cigarrillos, lo que provocó una sustancial elevación de los precios del orden del 73% en promedio. Se inició así una reducción del tamaño del mercado; más aún cuando hasta marzo de 1990 el precio de los cigarrillos estuvo sujeto al control y aprobación del Frente Económico.

³⁰ <http://www.expreso.ec/ediciones/2010/01/21/nacional/actualidad/el-progreso-y-los-103-anos-de-una-marca-de-cigarrillos/>

Irónicamente, la estabilización de la economía en los años 1993 y 1994, sumada al anclaje del dólar, abarató los productos importados y el contrabando comenzó a incrementarse en detrimento de la producción nacional.

En 1995, la situación fue crítica, los cigarrillos de tipo negro de caja suave, como los que producía la fábrica El Progreso con precios entre 1.000 y 1.300 sucres, difícilmente podían competir con el cigarrillo que ingresa de contrabando con cajetilla dura y filtro que se vendía a similar valor. Por ello en el año de 1995 El Progreso entra en una seria crisis que fue el presagio de una escalada de cierre de fábricas que no habían podido superar problemas estructurales o coyunturales.

Es en este año cuando se cierra la historia de El Progreso, una de las industrias históricas de este país, cuyo caballo de batalla había sido su recordada marca de cigarrillos Full Speed, la del barquito a todo vapor.

Al momento se sabe que la fábrica trabaja únicamente para la firma Phillip Morris.

3.5.2 Características y productos del Subsector

Ecuador produce actualmente diferentes tabacos, desde hojas para capas, curadas a la sombra y al sol, hasta tabaco para tripa. “Sus cultivadores han empleado con éxito semillas del llamado Valle de Connecticut y de Sumatra, resultando un tabaco más suave y de menor fortaleza en aroma y sabor que los originales.”³¹ Las hojas para capa, de textura sedosa, presentan tonalidades de color que van desde el tono pálido de la capa Connecticut a la oscuro de la Camerún.

“En el país existen 1 700 hectáreas (ha) de cultivos en Guayas (88%), Los Ríos (7%) y El Oro (5%). El sector está formado por más de 3.000 pequeños productores que venden la hoja de tabaco a Tanasa, Itabsa y Proesa, afiliadas a la multinacional de cigarrillos Philip Morris International.”³²

Según datos de la Asociación de Tabacaleros del Ecuador (Asatabe), el manejo agronómico comienza en los semilleros. Luego de 45 días, la planta es sembrada en suelos ricos en materia orgánica y drenaje adecuado. Debe existir luminosidad de al menos siete horas por día. El

³¹ http://200.110.94.59/productos_down/tabaco748.pdf

³² <http://www.revistalideres.ec/Otros-sectores/Listado-Otros Sectores/LD100118P20ENPERSPECTIVA.aspx>

ciclo de cultivo puede durar hasta seis meses.

Un estudio de Roosevelt Idrovo, técnico del Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca (Magap), dice que la cosecha por planta, consiste en cortarla a una altura de 15 centímetros sobre el suelo. Luego, se la deja en el campo hasta que por incidencia de la radiación solar presente un estado de marchitez.

Se dice que la hoja de buena calidad debe ser gruesa, larga, pesada y de color café intenso. Los cuidados en la plantación son altos, pero la rentabilidad compensa el trabajo.

“Según la ASATABE, la rentabilidad llega a USD 1 700 por ha, de acuerdo con la calidad de la hoja de tabaco. Se clasifica en tres tipos: B1 con un precio de USD 2,12 por kilogramo (kg), C1 con precio de USD 2,01 el kg, y B2, a USD 1,87 el kg.”³³

Yance dice que la estabilidad de precios es motivado por el vínculo entre los industriales tabacaleros y los productores. “Las firmas financian los cultivos, ofrecen asesoría e incluso nos ayudan con los

³³ *Ibíd.*

insumos”. Según Itabsa, las compras a los agricultores fueron de 3.290 toneladas (t) en 2008, mientras que en 2009 llegaron a 3.900. Por este rubro se pagó cerca de USD 8 millones a los agricultores.

Para Lorenzo Yépez, productor del Cantón Jujan (Guayas), la modalidad de contratos trae estabilidad. Dice que se pueden hacer previsiones sin tener la incertidumbre al vender la producción. Sin embargo, Yépez comenta que el cultivo requiere de mayores cuidados. “La mosca blanca y el pulgón, un animal que destruye la hoja, son los principales problemas”.

Los impuestos a los cigarrillos también crean incertidumbre, según Yépez. Esto, debido a que la producción se frena ante incrementos en el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE). Por cigarrillos, el Servicio de Rentas Internas (SRI), recaudó USD 98 millones en el 2009.

3.5.3 Importancia y aportes en el contexto local

Pese a las campañas para limitar el consumo de cigarrillos y licores, generalizadas en todo el mundo, el mercado de estos productos es

importante. La agroindustria tabacalera genera empleo en los sectores primario, secundario y terciario.

En el sector agrícola, el empleo está ligado con el cultivo, recolección y manipulación de la hoja del tabaco. Directa e indirectamente 74.000 personas dependen de dicho sector.

Como se puede apreciar, la agroindustria tabacalera se constituye en una gran generadora de empleo y ocupa el primer lugar como contribuyente al fisco, debido al ICE y al IVA, con recaudaciones superiores a las del impuesto a la renta personal de todos los ecuatorianos y aportes equivalentes a la quinta parte de los ingresos arancelarios.

Así, por ejemplo, en el 2008, las empresas del sector (ITABSA, PROESA Y TANASA) vendieron en el 2008, 2.6 mil millones de cigarrillos. En el mismo año, las recaudaciones por concepto del ICE fueron de 98 millones; el IVA llegó a los 15,8 millones; y el Impuesto a la Renta a 5,4 millones.

3.5.4 Desventajas en el contexto local

Uno de los principales problemas que enfrenta la industria tabacalera en el Ecuador, es la preocupación que se tiene ante los constantes incrementos del impuesto a los cigarrillos, lo cual asegura la Asociación de Agricultores Tabacaleros del Ecuador (ASATABE), que tiene incidencia directa en las actividades de siembra y cultivo del tabaco y por lo tanto en cientos de puestos de trabajo y en el sustento de sus familias.

En el 2007, por ejemplo, se incrementó al 200% el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) sobre cigarrillos, impuesto que para esa época era del 98%.

Los dirigentes de ASATABE han reclamado un sin número de veces alegando que el sector ha sido golpeado por varios incrementos del impuesto a los cigarrillos. En ocasiones mencionan también esa actividad es poco rentable debido a los costos de producción por el encarecimiento de los insumos agrícolas y el bajo precio que reciben por sus cosechas.

Luego de varios incrementos en el impuesto, los tabacaleros advierten que estarían dispuestos a cambiar de actividad, dejar de sembrar tabaco para dedicar sus tierras a otros cultivos, pero pidieron que el Gobierno establezca líneas de crédito accesibles y a largo plazo y que los organismos especializados estatales les den asesoramiento adecuado para no fracasar en los nuevos cultivos.

En Septiembre del 2009 se propuso una vez más “incrementos de impuestos predecibles, graduales y moderados” y no superior a USD 0.053 por cigarrillo.

Los directivos de las empresas ITABSA, TANASA y PROESA declararon que apoyan el objetivo del Gobierno de considerar las medidas tributarias para incrementar las recaudaciones y desincentivar el consumo. Sin embargo, argumentan que el incremento del ICE ejerce un impacto negativo en las eficiencias, empleo e ingreso de los agricultores que son parte de la industria tabacalera.

En este contexto, se planteó incrementos de impuestos predecibles, graduales y moderados, a fin que sus niveles evolucionen en línea con los ingresos de los consumidores y se reduzca el riesgo de incremento

del comercio ilícito.

Por tanto, según los proponentes, el incremento no debería ser superior a USD 0.053 por cigarrillo, es decir, 53 dólares por mil unidades. Lo que implicaría un incremento estimado en la recaudación en el 2010 de 11,5%.

3.5.5 Recurso Humano

Como se dijo anteriormente, el sector tabacalero genera empleo en los sectores primario, secundario y terciario.

En el sector agrícola, el empleo está ligado con el cultivo, recolección y manipulación de la hoja del tabaco. Directa e indirectamente 74.000 personas dependen de esta industria por lo que se la considera como una gran generadora de empleo y desarrollo para el país, sin tomar en cuenta el grave problema a nivel de salud y de sociedad que trae consigo el consumo de tabacos.

3.5.6 Presencia del Marketing

La publicidad para cigarrillos en los medios está prohibida desde 2006 por la Ley de Salud Pública, y esa normativa se endureció con un reglamento a la Ley de Defensa del Consumidor, también de 2006. El presidente Rafael Correa retó a los medios a prohibir ese tipo de propagandas y propuso cero publicidad de tabaco y alcohol en los medios de comunicación. "Si ellos tienen un espíritu de servicio y no de negocio van a aceptar esto, porque nadie puede decir que la publicidad de tabaco y alcohol es algo bueno", dijo Correa.

Según el Primer Mandatario, con la prohibición de la publicidad, los medios de comunicación van a protestar y a oponerse puesto a que gran parte de sus ingresos económicos llegan de la publicidad de alcohol y tabaco.

Más tarde representantes del sector tabacalero anunciaron que si el Gobierno piensa que prohibiendo la publicidad del tabaco, precautela la salud pública, que está bien y que ellos estaban de acuerdo.

Pero también indicaron que ya existen limitaciones para esta clase de publicidad. Según la Ley de Salud Pública, en su Art. 41 y 42, se prohíbe esta publicidad en radio y televisión.

La prohibición también está contenida en la Reforma al reglamento general de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. La Ley y el Reglamento fueron emitidos en el 2006.

Según dicha reforma, en prensa escrita aún se puede emitir este tipo de publicidad. Pero esto puede ocurrir cuando el medio de comunicación certifique que el 75% de sus lectores son público adulto. Según comentaron los integrantes del sector, la publicidad de tabaco y de alcohol ya no se publica constantemente en periódicos y revistas.

En la Reforma al Reglamento General de la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, emitido en el 2006, también se prohíbe la publicidad externa, es decir, publicidad en vallas.

Según informó el sector con la prohibición de la publicidad de alcohol y tabaco, en este último tiempo, el consumo ha disminuido en un 15%.

3.5.7 Proveedores y clientes

Los proveedores de tabaco a nivel nacional son los pequeños productores que cultivan sus cosechas en campos que cuentan con sistemas de riego y alta fertilidad. Dichos productores se ubican en la región Costa del Ecuador.

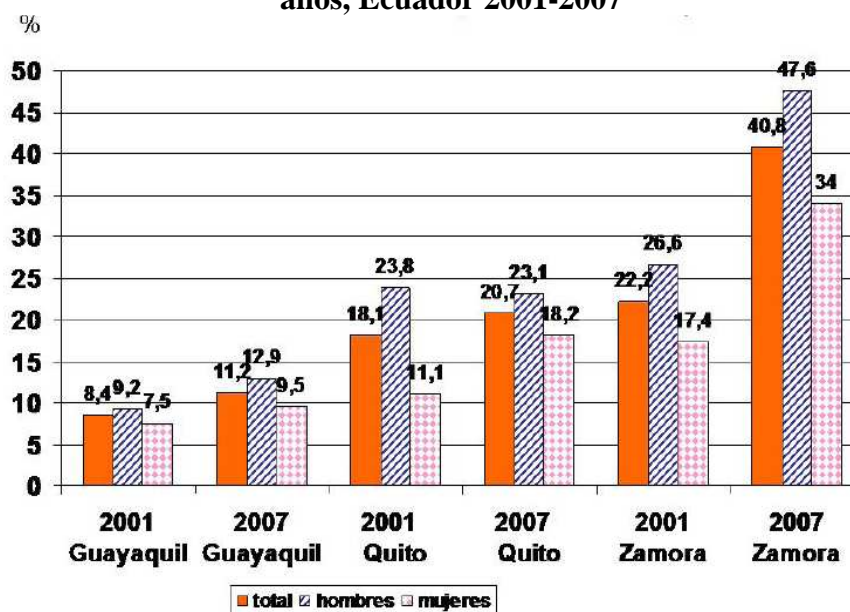
Si hablamos de los clientes de la industria tabacalera, estos se encuentran esparcidos entre toda la población del país, pues empiezan con los niños y jóvenes que inician su consumo a muy corta edad y a los cuales se les vende estos productos sin ningún reparo porque saben que después serán sus clientes seguros durante muchos años.

“En el Ecuador la prevalencia de vida del consumo de tabacos afecta al 51,60% de la población comprendida entre los 12 y 49 años y al 28,30% en prevalencia mensual, según la Segunda Encuesta Nacional a Hogares sobre Consumo de Drogas, realizada por el CONSEP en 1995.”³⁴

³⁴ <http://www.opsecu.org/bevestre/tabaco.htm>

Según dicha encuesta entre las personas que alguna vez en su vida fumaron tabacos el último mes, el 44,60% no ha fumado; el 33,80% fumó algunos tabacos; el 17,00% fumó entre 1 a 5 tabacos al día; el 2,50% fumo entre 6 y 10; el 1,50% fumo entre 11 y 20 y el 0,50% fumo entre 20 y más tabacos por día. “En la Primera Encuesta Nacional sobre Consumo de Drogas a Escolares realizada por el SEVIP-CONSEP en 1998, la prevalencia de vida fue de 44,30%, el 5,50% referían fumar regularmente.”³⁵

Gráfico 18: Consumo de Tabaco en Población Adolescente De 13 A 15 años, Ecuador 2001-2007



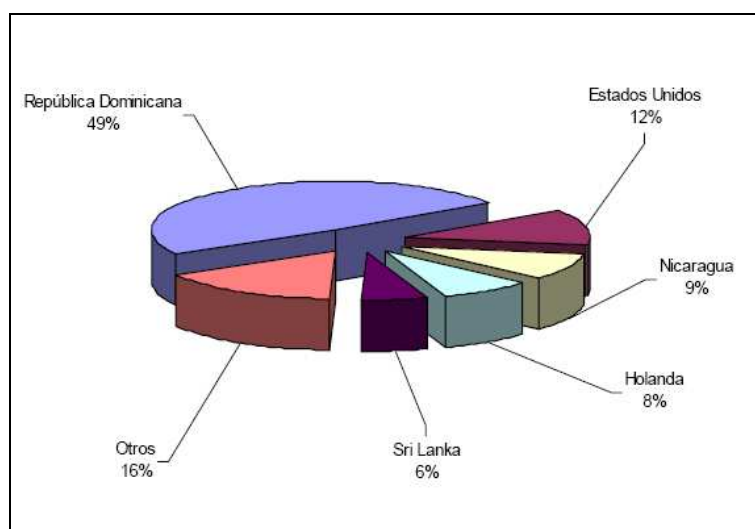
Fuente: Encuesta mundial adolescentes escolarizados, 2001 CONSEP-OPS/OMS-CDC, 2007 MSP-OPS/OMS-CDC

Esto nos da la medida de la gran industria y negocio que es el Tabaco.

³⁵ Ibídem

Por otro lado, a nivel de exportaciones, los principales mercados o destinos del sector tabacalero del Ecuador son: “República Dominicana con el 49%, Estados Unidos con un 12%, Nicaragua con el 9%, Holanda con un 8% y Sri Lanka con el 6%.”³⁶

Gráfico 19: Destino de Exportaciones Ecuatorianas de Tabaco 2004



**Fuente: Banco Central de Ecuador
Elaborado por: María Belén Ayala**

3.5.8 Tipos de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento para una naciente empresa tabacalera es el mismo que para el resto de Pymes.

³⁶ http://200.110.94.59/productos_down/tabaco748.pdf

Fuentes Propias: ahorro personal, capital de familiares, amigos, etc.

Externas: a través de proveedores mediante el otorgamiento de plazos de pago.

El leasing: convenio contractual entre dos partes por el cual una de ellas, el tomador, puede usar un activo que legalmente pertenece a otra y a cambio de ese uso se deberá abonar una serie de pagos acordados.

El Estado: políticas de apoyo a las micro y pequeñas empresas.

Los Bancos: son una de las principales fuentes de financiación externa para las pymes. Existen ciertas operaciones crediticias a las que se pueden acceder dentro del sistema financiero y que pueden ser utilizadas por las pequeñas empresas.

- a) Apertura de crédito
- b) Préstamos financieros
- c) Adelantos en cuenta corriente
- e) Documentos descontados
- f) Documentos comprados
- h) Descuento de facturas (factoring)
- i) Préstamos hipotecarios

3.5.9 Alcance comercial

La organización local y la calidad del tabaco son fortalezas en el sector. A esto se suma que los agricultores poseen sus propias parcelas de cultivos, abaratando así los costos de producción.

Las oportunidades para explorar el negocio se centran en la alta demanda para la industria local por lo cual esta es una industria atractiva a pesar de todas las campañas e incrementos de impuestos que se lleven a cabo en su contra. Las empresas realizan contratos para comprar el total de la producción. Esto favorece a la continuidad de los cultivos y a la estabilidad de los precios. El financiamiento de la producción llega, en algunos casos, hasta el 80%.

Sin embargo, las plantaciones requieren de cuidados permanentes. La luminosidad debe ser constante con sistemas de riego eficientes y drenajes adecuados.

La rentabilidad mejora al segundo año, cuando se pagan los costos de infraestructura. La asociatividad permite tener más beneficios en el largo plazo.

3.5.10 Comparación con el enfoque global

Los principales países exportadores de tabaco a nivel mundial son: Brasil (17%), Estados Unidos (17%), Zimbabwe (8%), Turquía (5%), Grecia (5%) e Italia (4%).

Gráfico 20: Participación del Ecuador en el Contexto Mundial

EXPORTACIONES

País Exportador	Miles USD FOB	Toneladas	Precio FOB/TON	%
Brasil	1,052,465	465,981	2,259	17
Estados Unidos	1,040,378	156,893	6,631	17
Zimbabwe	523,885	0		8
Turquía	328,975	113,666	2,894	5
Grecia	319,772	82,556	3,873	5
Italia	294,905	121,603	2,425	4
China	229,540	183,375	1,252	3
Malawi	224,913	102,980	2,184	3
Bélgica	214,769	57,285	3,749	3
Alemania	184,493	50,584	3,647	3
India	172,245	120,637	1,428	2
Argentina	151,069	78,437	1,926	2
Francia	100,622	27,453	3,665	1
España	90,152	34,030	2,649	1
La ex Rep. Yugoslava de Macedonia	70,233	22,687	3,096	1
Tailandia	68,346	38,428	1,779	1
Canadá	68,137	21,341	3,193	1
Mozambique	66,548	37,655	1,767	1
Indonesia	62,873	40,639	1,547	1
Holanda	60,123	17,530	3,430	0
Bulgaria	56,056	25,401	2,207	0
Reino Unido	46,349	13,809	3,356	0
Tanzania	45,856	22,583	2,031	0
Sudáfrica	39,916	16,399	2,434	0
Zambia	37,320	17,344	2,152	0
Suiza y Liechtenstein	37,309	6,614	5,641	0
Sri Lanka	37,214	1,892	19,669	0

Categoría especial	35,758	8,488	4,213	0
Líbano	33,354	8,803	3,789	0
México	29,104	9,734	2990	0
República Dominicana	23,557	7,776	3,029	0
Filipinas	19,109	13,545	1,411	0
Kenya	18,547	19,095	971	0
Zona Nep	14,968	14,679	1020	0
Ecuador	14,785	1,077	13,728	0
Uganda	14,655	7,710	1,901	0
Cuba	14,308	5,900	2,425	0
Colombia	13,333	6,585	2,025	0
Kirguistán	12,500	14,312	873	0
Totales	6,092,909	0	100	37

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: CIIC-CORPEI

Como se puede apreciar, el Ecuador ocupa el puesto número 35, dentro del grupo de países exportadores de tabaco a nivel mundial con aproximadamente \$14.785.000 de exportación anuales.

Gráfico 21: Participación del Ecuador en el Contexto Mundial

IMPORTACIONES

País Importador	Miles		Precio FOB/TON	%
	USD FOB	Toneladas		
Alemania	894,538	195,284	4,581	12
Estados Unidos	727,788	261,107	2,787	10
Rusia	590,992	280,721	2,105	8
Japón	480,102	81,931	5860	6
Holanda	460,189	110,008	4,183	6
Bélgica	289,140	73,038	3,959	4
Reino Unido	275,685	87,913	3,136	3
China	261,568	54,868	4,787	3
Turquía	178,911	48,949	3,614	2
España	168,093	28,095	5,983	2
Italia	166,485	52,289	3,184	2
Suiza y Liechtenstein	150,128	30,562	4,912	2
Francia	126,253	75,092	1,681	1
Corea del Sur	115,962	33,687	3,442	1
Grecia	108,980	22,896	4,760	1
Dinamarca	106,799	18,670	5,720	1
Indonesia	95,190	29,579	3,218	1
Austria	94,813	25,550	3,711	1
Filipinas	94,485	30,685	3,079	1
Egipto	88,807	52,897	1,679	1
Australia	87,298	22,100	3,950	1
Malasia	86,290	17,634	4,893	1
Ucrania	83,365	49,112	1,697	1
Sudáfrica	77,603	30,071	2,581	1

³⁷ http://200.110.94.59/productos_down/tabaco748.pdf

República Dominicana	76,777	6,981	10,998	1
Rumania	67,717	20,751	3,263	0
Polonia	57,458	19,248	2,985	0
México	55,829	23,920	2,328	0
República Checa	51,308	16,244	3,159	0
Portugal	47,875	11,828	4,048	0
Taiwan	44,713	9,467	4,723	0
Malawi	42,075	37,841	1,118	0
Sri Lanka	41,301	2,608	15,836	0
Senegal	40,818	3,982	10,251	0
Singapur	38,196	13,856	2,757	0
Irlanda	33,939	7,294	4,653	0
Hungría	28,367	8,609	3,295	0
Kazajistán	27,668	11,497	2,408	0
Hong Kong	27,626	8,192	3,372	0
Argelia	26,423	14,073	1,878	0
Luxemburgo	24,426	8,819	2770	0
Noruega	24,233	6,241	3,883	0
Bulgaria	23,152	10,576	2,189	0
Zona Nep	22,977	11,020	2,085	0
Viet Nam	21,837	32,336	675	0
Paraguay	21,678	21,345	1,016	0
Tailandia	21,543	3,661	5,884	0
Croacia	20,938	4,220	4,962	0
Brasil	20,816	10,802	1,927	0
Finlandia	20,351	2,372	8580	0
Túnez	18,396	6,996	2630	0
Nigeria	18,003	5,452	3,302	0
Canadá	17,554	6,477	2710	0
Colombia	17,337	7,329	2,366	0
Bangladesh	17,278	0	0	0
Nueva Zelanda	15,517	4,466	3,474	0
Marruecos	15,109	6,687	2,259	0
Belarús	14,708	10,367	1,419	0
Honduras	14,686	5,413	2,713	0
Sudán	13,023	0	0	0
Eslovenia	12,696	4,128	3,076	0
Israel	12,348	0	0	0
Zimbabwe	12,005	4,465	2,677	0
Irán	11,282	3,500	3,223	0
Eslovaquia	10,673	2,892	3,691	0
Serbia y Montenegro	10,554	4,262	2,476	0
Costa de Marfil	10,409	1,108	9,394	0
La ex Rep. Yugoslava de Macedonia	10,196	3,531	2,888	0
Lituania	9,895	2,925	3,383	0
Bosnia y Herzegovina	8,905	2,576	3,457	0
Nepal	8,198	6,908	1,187	0
Suecia	8,181	3,057	2,676	0
Jordania	7,589	3,779	2,008	0
Zona franca	7,279	4,174	1,744	0
Moldova	6,605	2,366	2,792	0

Letonia	6,445	2,536	2,541	0
Libano	6,216	1,836	3,386	0
Trinidad y Tobago	6,004	2,461	2,440	0
Armenia	5,433	2,432	2,234	0
Azerbaiyán	5,137	4,369	1,170	0
Uruguay	4,815	2,919	1,650	0
Argentina	4,715	1,567	3,009	0
India	3,916	1,029	3,806	0
Camboya	3,869	2,047	1,890	0
Yemen	3,801	2,817	1,349	0
Kenya	3,460	2,228	1,553	0
Chile	3,315	0		0
Congo	3,251	939	3,462	0
Tanzania	2,837	867	3,272	0
Irak	2,538	1,848	1,373	0
Emiratos Árabes Unidos	2,481	1,026	2,418	0
Nicaragua	2,478	243	10,198	0
Costa Rica	2,442	1,065	2,293	0
Guatemala	2,442	1,059	2,306	0
Gabón	2,441	248	9,843	0
Kirguistán	2,270	1,446	1,570	0
Venezuela	2,125	7,259	293	0
Congo	2,081	862	2,414	0
Georgia	2,017	2,139	943	0
Etiopía	2,014	844	2,386	0
Haití	1,596	677	2,357	0
Uzbekistán	1,526	482	3,166	0
Sierra Leona	1,407	460	3,059	0
Suazilandia	1,276	429	2,974	0
Perú	1,215	495	2,455	0
Bermudas	1,152	312	3,692	0
Laos	1,147	1,313	874	0
Ecuador	1,132	381	2,871	0
Benin	1,099	39	28,179	0
Andorra	1,093	112	9,759	0
Pakistán	1,069	299	3,575	0
Mozambique	1,007	364	2,622	0
Omán	1,004	228	4,404	0
Madagascar	937	235	3,987	0
Camerún	911	510	1,766	0
Mauritania	881	545	1,817	0
Aruba	869	62	14,016	0
Myanmar (Birmania)	787	632	1,245	0
Zambia	777	455	1,708	0
Totales	7,165,361	2,203,982	3,251	100

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: CIIC-CORPEI

Como se observa en el anterior cuadro el Ecuador está más allá del puesto número 50 de países importadores a nivel mundial con aproximadamente \$1.132.000 anuales de importación de tabacos.

3.5.11 Responsabilidad Social del sector.

La industria tabacalera, como es de suponerse, se enfrenta a una constante batalla en temas de responsabilidad social al tener que operar bajo los diversos grupos de presión que se oponen y luchan en contra del comercio y el expendio indiscriminado de cigarrillos.

En un informe técnico elaborado por la Fundación Salud Ambiente y Desarrollo (FUNSAD) y el Comité Interinstitucional de Lucha Antitabáquica (CILA) en Enero del 2010, se exige a las tabacaleras una serie requisitos para la producción, el comercio, la publicidad y la venta de tabacos entre las cuales se pueden nombrar:

- ✓ Mediante la reforma a la Ley de régimen tributario se deben incrementar los impuestos a los cigarrillos y otros productos de tabaco.
- ✓ Se prohíbe la importación de todo tipo de de tabaco en rama por ser un producto tóxico y nocivo.
- ✓ El Estado, a través de los ministerios y otras instituciones públicas, deben proveer alternativas productivas para los pequeños agricultores que se dedican al cultivo de tabaco.

- ✓ Las cajetillas de cigarrillos deben llevar advertencias sanitarias gráficas y no simples mensajes de texto como en las actuales.
- ✓ Debe prohibirse en el Ecuador, mediante Ley, todo tipo de publicidad, por todos los medios, de cigarrillos y otros productos de tabaco.
- ✓ Debe prohibirse también la venta de tabaco a menores de 18 años.
- ✓ Tampoco que se permita la venta de cigarrillos sueltos.
- ✓ Se prohíbe la venta de cajetillas de menos de 20 unidades.
- ✓ También se prohíbe la venta de cigarrillos a través de máquinas expendedoras.

CAPÍTULO IV

4. HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

En un artículo publicado por Xn Consultores e inspirado en Peter Drucker se dice que “el rol del gerente es generar y dirigir el capital humano para crear valor económico y social”³⁸. Pero más precisamente se aclara que el trabajo de un gerente consiste fundamentalmente en cuatro cosas:

1. Interpretar el entorno y fijar el rumbo de la organización. Es importante saber leer el entorno de la organización para hallar oportunidades y fijar la dirección de la misma como respuesta a esa cuestión primaria y fundamental. Los buenos jefes establecen con claridad la misión de equipo de trabajo, tienen un plan para cumplirla y esperan una contribución específica de cada colaborador para lograr el resultado.

³⁸ www.xn-consultores.com/es/.../28-elroldelgerente-website.pdf

2. Comprometer a las personas de la organización con la visión, consiguiendo la adhesión de todas las partes interesadas para convertirla en realidad. Por definición un gerente es quien obtiene resultados a través de otras personas o de su equipo de trabajo. Contribuye individualmente, pero los resultados dependen en su mayoría del trabajo en equipo. Por ello la tarea fundamental de un directivo es “mover” a los miembros de la organización a hacer lo que hay que hacer, motivarlos, comprometerlos con la misión, conectarlos emocionalmente con ella más allá de ofrecerles una recompensa económica. Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo para llevar a cabo un tarea, si la misma representa un desafío, el esfuerzo requerido conduce a un resultado significativo o éste produce consecuencias valiosas para ellas.

3. Crear capacidades técnicas y organizacionales para crear valor para clientes, empleados, accionistas y la comunidad. La mayoría de personas experimentan la necesidad de progreso y autorrealización y están dispuestas a permanecer en una organización, dando lo mejor de sí, si ésta ofrece oportunidades de desarrollo profesional y personal. Por ello uno de los principales roles del gerente es desarrollar a cada miembro del equipo, dedicando gran parte de su tiempo a preparar la nueva generación de gerentes. Deben preguntarse constantemente “¿quién está preparado para sustituirme?”, y ayudar a cada miembro del equipo a cultivar las competencias necesarias para lograr un desempeño superior.

4. Inspirar confianza y credibilidad. La esencia del liderazgo es la confianza y esta puede crearse. Ciertamente esto no se logra de la noche a la mañana, pero la confianza se construye si la gente aprende que su líder es competente, trata a todos con justicia, expresa sus sentimientos, siempre dice la verdad, cumple sus promesas y hace lo que predica.

Una organización puede evaluar la calidad de su equipo gerencial preguntándose con qué frecuencia cada gerente demuestra los comportamientos mencionados.

4.1.1 Niveles Gerenciales

El tener bien claros y establecidos los niveles gerenciales en nuestra organización nos permitirá monitorear, controlar y manejar los procesos institucionales.

Existen 3 niveles gerenciales dentro de la mayoría de organizaciones los cuales son:

- Gerentes de nivel superior: son aquellos que intervienen más tiempo en la planificación estratégica a largo plazo que los administradores de nivel bajo. Son la cabeza de la organización al estar encargados de tomar las decisiones más importantes para la misma. Deben estar empapados de forma general acerca de todas las actividades que se dan en la empresa y sus decisiones implican altos riesgos para lo cual necesitan información precisa que les permita tomar decisiones estratégicas.
- Gerentes de nivel medio: usualmente invierten más tiempo en la planeación que los gerentes de nivel inferior, pero menos que los de nivel superior. Toman decisiones tácticas, que incluyen áreas de control, asignación de recursos de todo tipo y reportan sus resultados a los niveles altos.
- Gerentes de nivel inferior: se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección, ya que ellos planean a corto plazo a fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Comprenden las actividades que se relacionan con la creación de productos y servicios, basado en la

transformación de insumos. El enfoque de la gerencia de operaciones es la productividad y en la ventaja competitiva.

4.1.1.1 Niveles gerenciales en la PYME's.

Los niveles gerenciales en las Pequeñas y Medianas empresas se han establecido de la siguiente manera:

Gerentes de primera línea: en las pequeñas y medianas empresas son las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización. Los gerentes de primera línea están encargados de dirigir a los empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Son responsables directos de la producción de bienes y servicios. Es por eso que este tipo de gerentes tienden a trabajar con un mayor número de colaboradores bajo su mando y sus conocimientos y destrezas están mayormente enfocados a procesos y tiempos de producción.

Gerentes de mando medio: este tipo de gerentes de mando medio en las pequeñas y medianas empresas incluyen varios

niveles de una organización, por lo que sus roles no siguen una línea determinada. La mayor parte del tiempo estos gerentes son quienes reciben estrategias y políticas generales de la alta dirección y las traducen en metas y planes específicos que deben instrumentar los gerentes de primera línea. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones, sin embargo en el proceso productivo no tienen una participación de gran importancia como los gerentes de primera línea.

- Directivos: Son las personas encargadas del manejo de la organización desde arriba, manejando la toma de decisiones en los aspectos más importantes en la organización, con esto miden resultados y generan soluciones. Deben tener un conocimiento y control absoluto de empresa en todas sus actividades ya que siendo directivo de una pequeña o mediana empresa, todas las decisiones de importancia pasan por su aprobación. Usualmente los directivos son los que llevan al crecimiento de su empresa, y en el caso de un directivo de PYMES, se puede ver que no existe un alta tendencia de toma de riesgos y decisiones en busca de un crecimiento.

4.1.1.2 Niveles gerenciales de los Sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas y fabricación de muebles, con sus respectivos subsectores: elaboración de productos de molinería, elaboración de almidones, elaboración de alimentos preparados para animales, elaboración de vinos, elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales y otras industrias manufactureras.

En la investigación realizada en las distintas empresas, no se encontraron diferencias entre los sectores antes mencionados respecto a los niveles gerenciales presentes en los mismos. En la mayoría de empresas de ambos sectores se identificaron los 3 niveles gerenciales a los que se hace referencia anteriormente, aunque las mismas personas de las empresas no lo sepan, ya que al preguntarles acerca de sus “niveles gerenciales” varios no sabían de qué se trataba esto, pero a medida que avanzaba la entrevista era posible ir definiendo que sí contaba con una jerarquía interna.

Aún así las empresas de dichos sectores están sujetas a modificaciones o fusiones en sus distintos departamentos ya que al ser empresas pequeñas y medianas no se ven en la

necesidad de tener tantos departamentos dentro de la organización y tienden a fusionarlos, pues el manejo de este tipo de empresas no requiere del mismo esfuerzo laboral y cantidad de colaboradores que una gran industria.

Existen casos en las empresas investigadas en los que los niveles gerenciales dentro las Pymes tienen funciones más reducidas, en comparación a las de la gran industria, por el tamaño de las mismas.

Por ejemplo, en una empresa del sector de muebles se dio el caso de que solamente se contaba con 2 niveles gerenciales según su estructura ya que era una entidad muy pequeña, es decir contaba con los dueños o gerentes de primer nivel y unos pocos colaboradores.

Sin embargo, en otra empresa del sector de alimentos que contaba con más 50 empleados, pudimos identificar claramente los 3 niveles gerenciales bien definidos dentro de la misma.

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYMES

En las PYMES los Gerentes Generales deben tener conocimiento absoluto de las actividades de la empresa, ya que al no ser una empresa grande o al no ser considerada como industria, existen menos asignaciones a delegar y existe una mayor facilidad en el control de las tareas. Las funciones que los gerentes generales cumplen en estas empresas son:

Operacional: Control de la operación diaria de una empresa, todo lo relacionado con la transformación de la materia prima y procesos productivos.

Administrativa: es la función de manejar una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración, por lo general está muy vinculada al logro de objetivos a obtener resultados concretos, el manejo de los recursos humanos y materiales que garanticen el menor riesgo y esfuerzo que es lo que las PYMES buscan.

Un gerente general de PYMES debe manejar ambas funciones para un control y manejo más efectivo y eficiente de la empresa, siendo un buen portavoz de metas y objetivos a los trabajadores para lograr un compromiso por parte de los mismos.

4.1.2.2 Funciones del Gerente General de los Sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas y fabricación de muebles, con sus respectivos subsectores: elaboración de productos de molinería, elaboración de almidones, elaboración de alimentos preparados para animales, elaboración de vinos, elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales y otras industrias manufactureras.

En el sondeo de empresas que se realizó se determinó que las funciones de los gerentes generales de dichos sectores y subsectores son básicamente las descritas en el numeral anterior, habiéndose encontrado mínimas diferencias entre ellas las cuales son:

En el sector de la Elaboración de productos alimenticios y bebidas se encontró que las funciones de los gerentes

generales están más enfocadas hacia el control de calidad en el proceso productivo, ya que este aspecto es de vital importancia en empresas de este tipo.

En cuanto al sector de Fabricación de muebles se investigó que en estas empresas los gerentes generales están encargados de coordinación departamental, es decir de la sinergia que debe haber entre las distintas áreas de las organizaciones a fin de equilibrar las actividades que se dan en ellas.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME's

Los tipos de gerentes que existan en las PYMES dependerán del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares o encaminadas a la consecución del mismo objetivo. Cada función en las Pymes suele estar

asignada a un departamento y cada departamento esta manejado por un gerente funcional o “encargado” como por ejemplo: Gerente de Operaciones, Gerente de Finanzas, Gerente de Recursos humanos, entre otros más. En varias Pymes existen fusiones de departamentos a diferencia de una empresa grande en donde se busca simplificar actividades o asignaciones que no requieren de tanto personal por el volumen de trabajo y producción que las Pymes tienen.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales de los Sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas y fabricación de muebles, con sus respectivos subsectores: elaboración de productos de molinería, elaboración de almidones, elaboración de alimentos preparados para animales, elaboración de vinos, elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales y otras industrias manufactureras.

En el sector la elaboración de alimentos y bebidas los distintos gerentes o jefes departamentales, se encargan de las siguientes funciones: producción, comercialización y finanzas.

En el sector de la Producción de muebles existen únicamente dos funciones que abarcan la totalidad de las actividades dentro de las organizaciones que en su mayoría son la función operativa y la función administrativa.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

4.2.1 Diferentes enfoques sobre Habilidades Gerenciales

Muchos son los autores que han tratado de identificar las habilidades necesarias que debe tener un gerente o cualquier persona que tenga responsabilidades sobre trabajos, empresas o personas.

La evolución que han sufrido las habilidades necesarias para los gerentes es evidente, habilidades que antes no eran importantes hoy los directivos deben manejarlas día a día para poder tratar conflictos y tomar decisiones. Por ello, existen varios enfoques acerca de las principales habilidades gerenciales que se deben dominar en las empresas de la actualidad, entre los que podemos nombrar:

Habilidades Gerenciales según Robert Katz:

En 1986, Katz determinó que, para el cumplimiento eficiente de sus funciones, los directivos deben desarrollar tres tipos de habilidades:

Habilidad técnica: Hace referencia a los conocimientos especializados en el área específica de trabajo (obtenidos por estudio y/o experiencia), y a la capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.

Habilidad humanística (sensibilidad): son las aptitudes necesarias para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Incluye el autoconocimiento, la empatía y las habilidades para la comunicación.

Habilidad conceptual: Es la capacidad para entender la organización como un todo, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

Katz determinó que la importancia relativa de estas habilidades varía

según el nivel gerencial. Por ello, sugiere que “para la selección, colocación y capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.”³⁹

Habilidades Gerenciales según Henry Mintzberg:

A finales de los 60 Mintzberg, presentó una visión novedosa con respecto al quehacer de los gerentes, en la cual determinó que los directivos tomaban parte en diversas actividades, muchas imprevistas y de corta duración. Tenían poco tiempo para reflexionar, porque constantemente sufrían interrupciones. La mitad de sus actividades duraba menos de nueve minutos. Además de esta información, Mintzberg, presentó un plan de categorías que define el quehacer de los gerentes, basado en lo que estos hacen en realidad, y que normalmente se conocen como roles gerenciales. Dichas categorías fueron agrupadas en 3 grupos principales: las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones.

Las relaciones interpersonales se relacionan con la interacción del

³⁹ <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-oficio-del-gerente-1091943.html>

gerente con los otros miembros de la organización como superiores, subordinados, iguales y personas externas a la empresa.

La transferencia de información tiene que ver con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.

Por último, la toma de decisiones se basa en la utilización de la información disponible para fundamentar la escogencia de opciones entre diferentes alternativas.

Habilidades Gerenciales según Sims y Lorenzi:

En 1992, Sims y Lorenzi proponen otra área de habilidades gerenciales que son las de autoadministración del propio trabajo. Ellas se describen como el conjunto de estrategias que una persona usa para influenciarse a sí misma, tales como la capacidad de trabajar en función de metas autoimpuestas, la administración del tiempo dedicado a diferentes actividades, el automonitoreo y el

autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien superior. Estas habilidades de autoadministración tienen una relación directa con algunas habilidades interpersonales y emocionales.

Por ejemplo, “la expresión de emociones en forma consistente con el contexto social en que éstas surgen muchas veces requiere que la persona sea capaz de autocontrolar sus respuestas emocionales más espontáneas.”⁴⁰

Habilidades Gerenciales según Raineri y Fuchs:

En un estudio realizado por Raineri y Fuchs en 1995, fue posible identificar las habilidades y destrezas necesarias que debe tener todo administrador eficaz para poder manejar y liderar adecuadamente a su personal. Entre ellas se destacan ocho habilidades:

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

⁴⁰ <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf>

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

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

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

- 5) Reconocimiento social: los administradores deben demostrar aprecio y reconocimiento verbal por una actividad bien realizada.

- 6) Manejo de conflicto: cualidad indispensable en toda gestión efectiva.

- 7) Comunicación interpersonal: se refiere a las habilidades del administrador para expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados.
- 8) Equipos de trabajo: mecanismo determinante de una gestión de recursos humanos eficiente.

En 1998, Raineri desarrolló otra investigación en Chile acerca de las habilidades gerenciales presentes en una muestra de administradores, en la cual concluyó que los sujetos evaluados poseen diferentes grados de dominio de las distintas áreas de habilidades gerenciales, destacando el déficit que existe en el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

Habilidades Gerenciales según Robbins:

Entre los autores que intentan definir cuáles son las habilidades necesarias para una gestión exitosa encontramos a Robbins (1998) quien hace una clasificación distinta a la de Schein, pero muy relacionada.

Robbins denomina las habilidades gerenciales como interpersonales y explica que estas “se crean como fenómeno de la comunicación interpersonal que se da en toda organización, pues la comunicación efectiva es crítica para el éxito del gerente y existen ciertas técnicas que pueden aprenderse para mejorar las habilidades de comunicación.”⁴¹ Robbins clasifica a las habilidades interpersonales en:

Habilidad de manejo de conflicto: entendida no solo como la simple solución de conflictos, sino que también considera el lado positivo que tiene todo conflicto que es el de mantener grupos de trabajos viables autocríticos y creativos, por lo que el trabajo del gerente será equilibrar estas fuerzas que acarrear los conflictos y mantenerlas en un nivel óptimo.

Habilidades para delegar: siendo esta la facultad que deben tener los gerentes para asignar autoridad a otras personas para que lleven a cabo actividades específicas; Habilidades de asesoramiento: consisten en que los directivos puedan discutir un problema, usualmente de contenido emocional, con un empleado a fin de

⁴¹ <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2002/fec198h/doc/fec198h.pdf>

superar el problema o por lo menos ayudar al empleado a resolverlo mejor.

Habilidades políticas: entendidas como las acciones que se pueden tomar para influir, o tratar de influir, en la distribución de las ventajas y desventajas dentro de su organización.

Habilidades de negociación: entendidas como la capacidad de llegar a acuerdos con los distintos actores que participan dentro y fuera de la organización.

Si bien esta clasificación es más detallada que la que realiza Schein, se puede decir que todas estas habilidades están consideradas en su clasificación.

Otra importante habilidad que reconoce Robbins (1987), en su libro *Comportamiento Organizacional*, es la habilidad que debe tener un gerente de reconocer dos tipos de habilidades presentes en sus empleados; estas son: las habilidades intelectuales y las habilidades físicas; las habilidades intelectuales, son las necesarias para realizar las actividades mentales. En general, cuanto más alto ascienda un individuo en la jerarquía de la organización, más se requerirá esa inteligencia general y las capacidades verbales para alcanzar éxito.

Por otra parte, mientras las habilidades intelectuales repercuten más decididamente en el rendimiento al ascender una persona por la jerarquía organizacional, también las habilidades físicas cobran importancia. Los puestos donde se requiere energía, destreza manual o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

Habilidades Gerenciales según Goleman:

Goleman afirma que el líder debe de manejarse por medio de las cualidades que completan la inteligencia emocional. La auto administración, auto confianza, sociabilidad, confianza y empatía hacia los demás.

Así mismo hay diferentes estilos de liderazgo, que según el que se escoja va a haber un determinado impacto en la organización, así mismo que no deben de manejarse solos, sino preferentemente en combinación. Los estilos son: el coercitivo, el autoritario, el afiliativo, el democrático, el “hazlo como yo ahora”, y el guía.

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional

La importancia de las habilidades gerenciales que se presentan en los directivos como determinantes de su rendimiento laboral, ha aumentado debido al cambio estructural que sufren las empresas en la actualidad producto del fenómeno de la globalización y del nuevo concepto de empresa orientada hacia el cliente, es así como el entorno cambiante al que se enfrentan los gerentes hace necesario la realización de análisis que permita conocer las habilidades gerenciales, presentes en la actualidad.

El conocimiento de estas habilidades permitirá a los directivos enfrentar con mejores herramientas la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos, de manera que puedan mejorar su gestión dentro y fuera de su empresa.

En organizaciones más orgánicas y flexibles como las actuales el dominio de habilidades gerenciales como los aspectos motivacionales y valóricos, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales, el saber como influenciar a grupos dentro y fuera de la organización adquieren un valor determinante en el éxito o fracaso de una gestión.

Siempre las habilidades de un líder guiarán por un mejor camino el funcionamiento de la organización.

“El Desarrollo Organizacional se entiende como la búsqueda de una superación constante para la consecución de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran.”⁴² Se puede considerar como una filosofía porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro de la organización.

El Desarrollo Organizacional es una orientación iniciada en la década de los 60, que básicamente conjuga elementos de varias ciencias que lleva al objetivo final de lograr que los individuos mejoren sus condiciones en el ámbito organizacional.

El buen manejo de habilidades gerenciales repercute de la siguiente manera en el Desarrollo Organizacional:

⁴² AMORÓS Eduardo. “ Comportamiento Organizacional” México, 2001

- Facilita el desarrollo organizacional puesto que es una actividad planificada que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la motivación de recursos, es decir los aspectos fundamentales que comprenden las habilidades propuestas por Schein.

- Los efectos del desarrollo organizacional deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre, es por eso que las habilidades gerenciales fomentan el trabajo con los colaboradores buscando su beneficio.

- El manejo de las habilidades motivacionales, analíticas, interpersonales y emocionales guía al desarrollo organizacional y afecta a toda la organización de manera positiva.

- Los objetivos provienen de una planificación, que los altos mandos desean alcanzar y eso es lo que se debe transmitir a los colaboradores a través del buen dominio de las habilidades gerenciales.

Como se ha dicho anteriormente el éxito del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional. “La supervivencia de la organización depende de las habilidades gerenciales de los directivos,

los cuales tendrán que tomar decisiones sobre objetivos planteados en la empresa y acciones en busca de la mejora de la eficiencia en las actividades.”⁴³

4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

La gran oposición que se presenta frente a la evaluación por resultados a los empleados y directivos de una organización se basa en el hecho de que se enfoca únicamente en el efecto o los resultados finales y no en el desempeño o las capacidades de las personas.

Es por ello que este tipo de evaluación puede incluso ser ineficiente cuando se quiere fomentar las habilidades y las capacidades de las personas pues la gente estará interesada en lo que alcanza (efecto), más no en cómo lo alcanza (causas). En un caso extremo se puede incluso motivar comportamientos totalmente inconsistentes con las capacidades que la compañía desea desarrollar en sus empleados.

Esta es la razón para que hoy en día las empresas evalúen a sus empleados ya no sólo por el logro de objetivos sino por las

⁴³ www.eumed.net/libros/2007a/231/75.htm

competencias y habilidades que ellos desarrollan.

- Este tipo de evaluación fue propuesta por Kaplan y Norton (1996), creadores del Balanced Scorecard. Bajo este enfoque los índices de competencias son añadidos a los índices de resultados y se calcula un promedio para obtener un índice final. El inconveniente de este método es que muy pocas compañías lo aplican eficientemente, debido a que el concepto de competencias es poco comprendido y difícil de ser desarrollado y medido en forma efectiva. A fin de entender dicho concepto se puede decir que existen dos tipos de competencias: las técnicas, que son los conocimientos y habilidades distintivas de las personas de desempeño excepcional en un trabajo o función en particular; y las gerenciales, que son los comportamientos observables y habituales de las personas de desempeño excepcional que les permiten desarrollar su papel de gerencia y ejercer adecuado liderazgo con las personas. Son justamente estas habilidades claves las que se deben detectar en la gerencia.

- Según el modelo antropológico de una compañía, propuesto por Pérez López (1998), la función clave de la gerencia consiste en diseñar estrategias que producen valor económico, desarrollando las capacidades de los empleados, y consiguiéndoles identificarse con la misión de la compañía. Desde este contexto, una estrategia que genera

valor, mientras no contribuye a desarrollar capacidades en los empleados o unidad de propósito en la compañía, no será válida. Por ello, además de la dimensión “Estratégica”, la gerencia también incluye lo que se denomina “Intrategia” según Cardona y Chinchilla (1998). Mientras la Estrategia se mide en términos de eficacia y producción de resultados económicos, la Intrategia se mide en términos del grado de confianza de los empleados en la gerencia y su compromiso con la compañía. Desde este punto de vista, el análisis de las habilidades gerenciales se puede realizar mediante la distinción de 3 competencias: las estratégicas, las intratégicas y las de eficiencia personal, que son los hábitos que le permiten al directivo autoadministrarse y mantener una relación eficaz con su medio ambiente.

- El modelo de competencias que elige una compañía es una expresión clara de la cultura que desea promover y del estilo de liderazgo que desea desarrollar. La evaluación de 360 grados para medir las habilidades de la gerencia es un procedimiento que se ha utilizado con éxito en años recientes. En este sistema se evalúa a una persona desde múltiples puntos de vista: su superior inmediato, sus colegas, sus subordinados, otros clientes internos, además de su propia autoevaluación. El punto importante, es obtener retroalimentación del desempeño de un individuo desde otros puntos de vista, a fin de eliminar la subjetividad del estilo tradicional de la evaluación en el

cual el jefe es juez y jurado.

- Si de evaluar las habilidades directivas se trata, también podemos nombrar la utilización de cuestionarios a través de la escala de Likert con la cual se debe considerar la intensidad de la respuesta. “La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración.”⁴⁴

- Otro método que posibilita el alcance de este objetivo es el Entrenamiento Socio Psicológico, que se considera un método de intervención psicológica donde se adoptan vías específicas de transmisión y asimilación de conocimientos, habilidades y formas de accionar que capacitan a las personas entrenadas en el manejo efectivo de exigencias sociales concretas.

Este modelo, debido a la diversidad de las situaciones vinculadas a la

⁴⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert

dirección de la organización, implica una gran variedad en los procesos de intervención, lo cual estará fundamentado en las características del proceso que entre los sujetos se establecen, y debe considerarse a partir de los recursos y conocimientos que poseen los sujetos, así como de la situación concreta y real sin que esta sea manipulada por el profesional.

La propuesta metodológica de entrenamiento a directivos en habilidades gerenciales propicia que los propios directivos logren detectar sus necesidades en un ambiente cercano al que desarrollan su actividad, sobre la base del análisis de problemáticas reales e interesantes para los entrenados.

- También existe el método de Gerencia del Conocimiento: este implica la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y luego convertir dicha información en conocimiento. Eso significa que existen dos factores importantes que toda empresa debe gestionar: el conocimiento y la experiencia acumulados de su gente y de su know how técnico, tecnológico, de producción, comercial y administrativo.

Aquello sirve para analizar los datos brutos acumulados por las

empresas y extraer información útil de ellos. La gestión del conocimiento complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información útil, en el momento y lugar justos y adecuados.

4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)

En un amplio estudio realizado en Cuba, en la Universidad de la Habana, por Alexis Codina se determinó que los directivos del nuevo milenio debían presentar las siguientes habilidades en orden prioritario:

- 1- Dirección o enfoque estratégico.
- 2- Comunicaciones interpersonales.
- 3- Estrategias y técnicas de negociación.
- 4- Manejo de conflictos.
- 5- Trabajo en equipo.
- 6- Liderazgo y motivación.
- 7- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- 8- Administración del tiempo y delegación.
- 9- Reuniones productivas.

10- Gerencia del cambio.

Cabe recalcar que dichas habilidades son generales para los directivos de cualquier rama industrial, sin embargo, dependiendo del sector en el que se desenvuelva la empresa, ciertas competencias podrán ser más o menos relevantes de ser dominadas.

Dichas esferas de actuación proyectan el trabajo del directivo hacia su entorno más inmediato: la organización, su equipo de dirección y el entorno externo de la empresa.

Pero antes, debe ocuparse de sí mismo, de la organización personal de su trabajo, de la utilización efectiva de su tiempo, de saber cómo establecer objetivos y prioridades en su trabajo directivo, entre otras cosas.

Drucker ha dicho, acertadamente, que lo primero que debe saber administrar un directivo es su tiempo de trabajo y que, si no lo administra bien, es difícil que pueda administrar otras cosas.

Al momento de diseñar e impartir programas de capacitación para

directivos, se deben tomar en cuenta ciertas particularidades como que los dirigentes son personas con una formación empírica o profesional en una determinada rama y, por tanto, son portadores de conocimientos y experiencias que pueden y deben utilizarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su trabajo también se caracteriza por una dinámica muy activa, por tanto, no son propicios a asumir una posición pasiva en un proceso de capacitación; generalmente no disponen de mucho tiempo para dedicarse al "aprendizaje" y tienen tendencia a "desconectarse" si se encuentran en una situación que no les aporte conocimientos.

Según el nivel de dirección se recomienda distintos tipos de habilidades y capacitación de las mismas que los directivos deben saber:

Para Mandos Superiores se considera necesario:

- Dirección Estratégica y Gerencia del Cambio.
- Diagnóstico de Problemas y Toma de Decisiones, trabajando en equipo.
- Estrategias y Técnicas para Negociaciones Efectivas.

Para Mandos Intermedios son importantes los siguientes aspectos:

- Comunicaciones Efectivas y Manejo de Conflictos.

- Liderazgo y Motivación.
- Administración del Tiempo y Delegación.

Cabe pues, asumir que no es suficiente con el proceso de capacitación sino que en este terreno la experiencia se muestra como ineludible. Es a través del tiempo, de las experiencias y del propio hacer que los directivos adquieren y mejoran sus competencias al momento de dirigir una organización. Dichas competencias son:

- Competencia técnica: aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello.

- Competencia metodológica: aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.

- Competencia social: aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento

orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

- Competencia participativa: aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

Cross–Occupational Competences: son conocidas también como Competencias Transversales y son aquellas que sirven para todas las profesiones o ramas de actividades en las que se desenvuelva la empresa, como las competencias anteriormente descritas.

Son las competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Los beneficios que estas competencias traen a los diferentes sectores industriales son los siguientes:

1. Aproxima mejor el conocimiento entre la oferta y la demanda del mercado.

2. Incrementa más el protagonismo del sector en el mercado internacional.
3. Ofrece mayor capacidad de respuesta, en cuanto a agilidad en los procesos.
4. Crea una mejor dinámica de colaboración en la empresa.
5. Profundiza la colaboración en forma comunicativa y constructiva dentro de la organización.

Se cree que solo así se podrán fortalecer aspectos que muchas veces se pasan por alto como los valores y rasgos de personalidad que ayudan a la formación personal de todos quienes conforman la empresa. Sin duda este es uno de los mejores incentivos motivacionales para que los empleados se sientan más a gusto y tengan un mejor desempeño.

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores

La importancia del desarrollo de habilidades gerenciales radica en el hecho de que el mismo logra promover cambios en los hábitos y comportamientos tanto de los directivos como de los empleados, generando así un incremento en la productividad de las empresas. A

su vez, esto permitirá que los gerentes y altos mandos en una organización sean más capaces frente a la toma de decisiones y propuestas estratégicas.

Expertos opinan que existen ciertos aspectos esenciales que pueden influir en el desarrollo de habilidades a fin de adquirir estrategias para analizar y realizar cambios positivos en lo profesional.

En las empresas cuando los empleados entran en contacto unos con otros para alcanzar objetivos comunes, o simplemente para desarrollar una tare

El desempeño general de los equipos no dependerá solamente de la capacidad que tengan los integrantes, sino que estará determinado por la forma en que ellos se relacionan y se comunican. Las aptitudes que permiten generar un mejor desarrollo en las habilidades interpersonales, según la propuesta de Schein, son el entendimiento, la capacidad de manejar la comunicación interpersonal de manera clara y eficaz y de poder escuchar a fin de dar retroalimentación efectiva y oportuna.

El desarrollo es la negociación como parte de la actividad profesional diaria, es otro aspecto importante que requiere tanto de

procedimientos como de aptitudes personales. Si se desarrollan adecuadamente dichas cualidades se podrá aumentar la flexibilidad personal y desarrollar las habilidades necesarias para ser buenos negociadores. El objetivo será estudiar el perfil del negociador y el proceso de negociación, lo que ayudará al mejoramiento de las habilidades analíticas, dentro de las propuestas por Schein.

Todo ejecutivo debe tomar decisiones en contextos totalmente cambiantes. Sin embargo tomar decisiones correctas requiere ciertas habilidades.

“Es necesario un pensamiento racional y a la vez creativo, ser capaz de aceptar opiniones, reconocer lo que no se sabe, evaluar cuándo tomar la decisión en forma unilateral o cuándo en grupo; poder discernir sobre lo que hay que decidir y tener flexibilidad para lograr la adecuada implementación de lo que se decidió.”⁴⁵

Se debe manejar también la empatía y la comprensión para desarrollar así las habilidades Emocionales y a la vez de Motivación y Valores.

Para el éxito empresarial la conducción eficaz de equipos es imprescindible. La interdependencia que existe entre los empleados de

⁴⁵ www.eumed.net/libros/2007a/231/75.htm

una empresa, hace que la buena conducción de equipos de trabajo se vuelva una ventaja frente a otras organizaciones que no lo hagan, pues solo incentivando el trabajo en equipo y delegando responsabilidades se obtendrá el compromiso de los trabajadores.

Como se ha podido observar, al desarrollar habilidades gerenciales en una empresa, se atraerá varios beneficios adicionales tanto a nivel personal como organizacional y se conseguirán desempeños óptimos para el logro de objetivos comunes.

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein



⁴⁶ http://www.betsime.disaic.cu/images/clip_image002_0016.jpg

Edgar Henry Schein nació en 1928, se graduó como psicólogo social y fue profesor de la MIT Sloan School of Management.

En el ámbito de desarrollo organizacional ha hecho una marca notable incluyendo áreas como el desarrollo de la carrera, proceso de consulta del grupo, y cultura organizacional. Usualmente se le acredita a su nombre el término "cultura de la empresa".

Por ello, si queremos nombrar a una persona que haya tenido un profundo y duradero impacto en los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional, es prácticamente imposible dejar afuera a Edgar Schein. Se dice que nadie ha podido sentar los pilares fundamentales en la profesión de Desarrollo Organizacional, con la calidad en que lo ha hecho este excelente autor.

Schein como consultor plasmó sus experiencias en varios escritos que sobresalen por su nitidez, calidad, simpleza y practicidad.

4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Edgar Schein siempre estuvo muy interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional. Al igual que otros consultores tuvo en cuenta principalmente los supuestos que tienen la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que lideran.

A través de un análisis histórico, dichos supuestos e hipótesis sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

1. El Modelo racional económico: menciona que las personas se encuentran motivadas por cierto interés económico que las empresas manejan como recurso para conseguir un determinado cumplimiento organizacional por parte de los miembros.
2. El Modelo social: surge a partir de las limitaciones del anterior modelo y de varias evidencias que demuestran la gran importancia de otras variables aparte de los componentes físicos en el trabajo. Se concluye que los estándares de producción ya no provienen de los altos mandos de la empresa, sino más bien de los mismos grupos de trabajo que establecen las normas de productividad.

3. El Modelo de auto-realización “cuyo sustento se basa en que las actividades desarrolladas en la empresa es cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos.”⁴⁷ La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades convierte en rutina todo aquello que le es posible por lo que las personas deben encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto.

Según Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están o no suficientemente motivadas. La percepción interna de cada persona no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones.

Al tener en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.

Este se sustenta en ciertos conceptos y variables diferenciales como: el “contrato psicológico”, no escrito, que es un factor fundamental por

⁴⁷ <http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>

cuanto determina el nivel de motivación del personal a través de una serie de expectativas a ser cumplidas o frustradas; las habilidades para diagnosticar con las que deben contar los directivos; la variable del tiempo, al sugerir la importancia de conciliar la “perspectiva de desarrollo de carrera” del personal con el planteamiento de los recursos humanos de la empresa; el “ancla de carrera” que incluye las necesidades, aptitudes, expectativas, y actitudes desarrolladas por cada persona basada sobre experiencias vivenciadas durante sus primeros años en la empresa; y por último se habla de la importancia de desarrollar una cultura organizacional y de uno de los papeles clave en el desarrollo de la misma que tiene que ver con el liderazgo.

Lamentablemente las sugerencias de Edgar Schein no son adoptadas por las empresas consultoras grandes en tamaño que utilizan prácticas bajo las opciones de “médico-paciente” y “de compra” donde el aprendizaje organizacional y de sus miembros se ve postergado y de este modo dificulta el crecimiento y desarrollo genuino de la organización.

Edgar Schein cuenta con varias publicaciones entre las que podemos nombrar:

- Lavado de cerebro en la sociedad moderna (1959)
- Persuasión coercitiva: Un análisis socio-psicológico de lavado de cerebro "de los prisioneros civiles de América por los comunistas chinos (1961), WW Norton (editores).
- Psicología de las Organizaciones (1980)
- Cultura Organizacional y de Liderazgo (1985)
- Proceso de Consulta Revisited (1999)

4.3.3 Habilidades Propuestas:

Según Edgar Schein existen ciertas habilidades gerenciales muy importantes para que un gerente pueda desempeñarse de manera óptima las cuales son: motivaciones y valores, habilidades analíticas, interpersonales y emocionales.

Se considera que estas cuatro áreas de habilidades críticas para el desempeño de cargos gerenciales descritas por Schein, son los aspectos internos que les pueden ayudar a éstos a enfrentar con mayor preparación la compleja diversidad de actividades que deben desarrollar en sus cargos.

Con esto se pretende obtener una mejora en los líderes y en quienes son liderados por alguien con el fin de alcanzar las metas establecidas de manera más eficiente.

A continuación explicare de manera detallada cada una de las habilidades que Schein propone:

Habilidades Motivacionales y Valores

En cuanto se refiere a motivación es necesario contar con los principales objetivos estratégicos así como con los valores que deben ser conocidos y comprendidos por todos los trabajadores de la organización. Es justamente a ello a lo que se le denomina Misión. “El propósito de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.”⁴⁸

Existen ciertas sub-habilidades de motivación y valores, que Schein propone las cuales son:

⁴⁸ Schein, Edgar. “Habilidades Gerenciales” México, Prentince Hall, 2003

- **Orientación al logro:** se refiere a las destrezas de un gerente para cumplir sus objetivos y a la vez encaminar al cumplimiento de objetivos en sus colaboradores a fin de generar independencia y lograr mayor confianza en la delegación de tareas. Con ello los trabajadores empezarán a sentirse más compenetrados e identificados con la organización y con lo que quiere cumplir.
- **Responsabilidad:** dicho valor forma a un gerente para que conscientemente sea la causa directa de un hecho o acción. Lo que se pretende es fomentar la preocupación en el cumplimiento de tareas o responsabilidades que se asignan a los colaboradores. Inculcando esta sub-habilidad en los gerentes se da paso a un mejoramiento continuo, tanto de beneficio personal como empresarial.
- **Compromiso:** el incentivar el compromiso en los miembros de una empresa es de vital importancia a través de la retribución que se elija. Schein asegura que si los trabajadores y gerentes sienten un compromiso hacia la organización, el cumplimiento de objetivos y metas se realizará de manera más eficiente, ya

que no es lo mismo cumplir las metas con un grupo de trabajo que se siente comprometido y parte de la empresa a comparación de otros que no se sientan de la misma manera.

- **Asunción de riesgos:** el tomar riesgos es un punto muy importante y a la vez delicado, ya que no se puede inculcar la idea errónea en los trabajadores de que deben ser impulsivos ante las decisiones que afecten a la empresa. Schein afirma que, como directivo, es fundamental saber cuándo será un acierto tomar una decisión de riesgo y cuando no, para guiar a los trabajadores a tener una mayor seguridad en la toma de decisiones a fin de que logren tener un mayor aporte en la organización. Así mismo, es importante que los gerentes sean más cuidadosos en la toma de decisiones en momentos de adversidad.
- **Liderazgo:** esta es sin duda una de las sub-habilidades clave con la que deben contar los directivos. Un aspecto con el que debe lidiar un Líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de una organización en el tiempo, pues caso contrario la empresa puede caer fácilmente en el fracaso. Un directivo que no sepa manejar

adversidades ni relaciones con empleados, tendrá varios conflictos respecto al manejo de habilidades gerenciales.

- **Orientación al Éxito:** se dice que una de las mejores formas de lograr dicha orientación es generando acuerdos orientados a la satisfacción de necesidades, de tal manera que a medida que pase el tiempo, las necesidades organizacionales e individuales irán cambiando, generándose una transacción entre el individuo y el grupo para poder lograr así objetivos comunales.
- **Orientación a la Supervisión y Control:** se refiere a las aptitudes y destrezas que se consideran elementales como la delegación de actividades o la exigencia de estándares de tiempo y calidad. Esto permite que un proceso no se salga de su línea ni tiempo a cumplirse. Los procesos productivos industriales están sujetos a una supervisión y control más minucioso.
- **Orientación al Crecimiento Personal:** se considera como uno de los factores más valiosos, la integración afectiva entre los empleados ya que esto ayuda a su crecimiento psicológico y personal. Una persona que se siente a gusto en una empresa

donde se sienta participe del cumplimiento de metas, sentirá seguridad en sus destrezas y aptitudes.

- Pensamiento estratégico: con ello se fomenta las ventajas competitivas en un directivo para ver y analizar cada situación como una oportunidad a mejorar y para convertir cada debilidad en una fortaleza. Schein propone con esta sub-habilidad el adelantarse a ver y generar oportunidades, donde otros solo ven desventajas y debilidades.
- Autoconfianza: este es un factor elemental en una gerencia para transmitir todos aquellos valores que permitan a los colaboradores fomentar un apoyo en tareas y responsabilidades a cumplir. Según Schein, sin autoconfianza o seguridad se generarán graves deficiencias en el liderazgo.

Habilidades Analíticas.

Para que la fuerza laboral alcance niveles importantes de calidad y productividad requiere desarrollar tres habilidades fundamentales: habilidad para estimular el pensamiento creativo, habilidad en

solución de problemas y toma de decisiones, habilidad para saber cómo aprender y razonar.

Esto nos ayuda a detectar y solucionar problemas, llevando a cabo arreglos efectivos y oportunos. La capacidad de solución de problemas y toma de decisiones debe ser llevada al nivel más bajo posible dentro de la organización, lo cual nos permitirá aprovechar el conocimiento, la experiencia y la información que el trabajador tiene sobre su entorno de trabajo. Asimismo, que pueda compartir esa habilidad con otros en la organización, para que en equipo analicen y solucionen los problemas que enfrentan.

El trabajo en equipo es fundamental en el proceso de responsabilidad compartida, que significa, “proporcionar las responsabilidades y las habilidades necesarias para que las personas administren de manera adecuada su trabajo.”⁴⁹ La responsabilidad compartida es el trecho entre los equipos de trabajo y los niveles de alta calidad y productividad de una organización.

Las sub-habilidades propuestas por Schein respecto a las habilidades analíticas son las siguientes:

⁴⁹ www.librosgratis.org/.../edgar-schein-psicologia-de-la-organizacion.html

- Aprendizaje continuo: se refiere a la adaptación de un gerente a aprender constantemente a través de la experiencia. Así como la madurez, a medida que mayor sean las experiencias vividas, mayor será el conocimiento de cómo enfrentar situaciones complejas.
- Autoevaluación: esta es una sub-habilidad que necesariamente debe ser desarrollada por un directivo, ya que, a pesar de ser lo lógico, resulta complicado que sus colaboradores o empleados se sientan en total libertad de evaluar a su jefe, por lo que él debe estar en capacidad de analizar su desempeño de la manera más objetiva posible a fin de corregir errores y ser un buen ejemplo para el resto de trabajadores
- Capacidad de decisión: se requiere de los conocimientos gerenciales suficientes para poder tomar una decisión, esto demanda una preparación lo suficientemente eficaz para alcanzar metas personales y ser guía para los colaboradores.

- Capacidad para obtener información relevante: es la habilidad de una persona para obtener la información precisa, en el momento preciso y de la fuente precisa.
- Configuración y abstracción de situaciones: vista desde el aspecto psicológico, se refiere a la importancia de valorar cada una de las situaciones con la misma importancia, a fin de verlas como oportunidades para la organización y extraer los aspectos positivos de ellas, incluso ante las adversidades.
- Creatividad e ingenio: Schein afirma que mientras más variado sea el contenido del trabajo y menos el carácter repetitivo de las tareas, mayor será la satisfacción del individuo. Para ello, el trabajador debe desarrollar su creatividad y su autonomía a fin de tener la oportunidad de hacer cosas interesantes y de sentirse empoderado de su trabajo.
- Evaluación de alternativas: conlleva a que un directivo comprenda la cultura y el aprendizaje organizacional para analizar cada situación objetivamente y de esta manera desempeñe efectivamente las destrezas gerenciales que requiere la organización.

- Identificación de problemas: la capacidad de un directivo para solucionar problemas es fundamental para una organización y es importante resaltar que sólo la pronta identificación de conflictos, incluso en situaciones que no parezcan de vital importancia, permite su posterior resolución.
- Toma de decisiones: sin duda la destreza para diagnosticar situaciones y posteriormente tomar decisiones acertadas, son aspectos fundamentales en las funciones de un directivo, por lo que esta es una de las sub-habilidades gerenciales más importantes en la categoría de habilidades analíticas.
- Visión prospectiva: tiene que ver con la capacidad de un gerente para analizar las situaciones de conflicto e identificar fortalezas y debilidades, a fin de tomar decisiones encaminadas siempre al logro de objetivos y al éxito organizacional.

Habilidades Interpersonales.

Para potenciar las habilidades interpersonales en el trabajo se deberá mostrar disposición como primera cosa. Así mismo, las personas hábiles para relacionarse en el trabajo:

- ✓ Observan a los demás.
- ✓ Se comunican con ellos, es decir, conversan.
- ✓ Fomentan el establecimiento de relaciones.
- ✓ Entablan amistad en reuniones cortas.
- ✓ Encuentran posibilidades donde parece no haberlas.

Todas estas son habilidades que favorecen el desarrollo de las relaciones satisfactorias. La clave para conseguir una ventaja competitiva es el establecimiento de relaciones sólidas con la gente.

Pocas son las empresas que ofrecen a sus trabajadores la posibilidad de desarrollar habilidades que les permitan mejorar la escucha activa, la capacidad para solucionar conflictos o negociar.

El desarrollo de estas habilidades es beneficioso para el crecimiento profesional, pero también para el desarrollo personal, ya que no sólo

mejorarán las relaciones con los clientes y compañeros, sino también con la pareja, los familiares y amigos.

Así mismo, Schein propone diez sub-habilidades dentro de las habilidades interpersonales que son las siguientes:

- **Comunicación efectiva:** Schein afirma que la comunicación entre las personas es elemental para el progreso de una organización. La transmisión de ideas, asignaciones y tareas es fundamental para un directivo, cuando este trabaja con el resto de personal, pues sin una buena comunicación no se puede lograr un trabajo eficaz, ni el cumplimiento de metas.
- **Confianza con colaboradores y compañeros:** Schein indica que en una organización la confianza se basa en compartir métodos, información y asignaciones. La relación que un gerente establezca con sus colaboradores es fundamental para evitar en el ambiente de trabajo conflictos y confrontaciones que retrasen los objetivos grupales.

- Desarrollo de personas: se considera que la superación personal se sustenta en la medida en que mayor colaboración tenga una persona en un proceso laboral, mientras más participe sea, mayor conocimiento y experiencia irá adquiriendo. El rol del gerente en el desarrollo del resto de trabajadores es de vital importancia, a fin de que se sientan apoyados, responsables y empoderados de cada una de las tareas que realizan.
- Diagnóstico de equipo: el control ejercido sobre el grupo de trabajo, por parte de un directivo, será primordial para encaminar el cumplimiento de objetivos. La manera como se manejan conflictos e interacciones de negociación determinará la evaluación de su propio funcionamiento y el de sus colaboradores.
- Facilitador: el nivel de efectividad que tiene un directivo en ser orientador y facilitador en una empresa, fomenta la responsabilidad y consecución de objetivos, además de potencializar destrezas en el resto del personal para su propio desarrollo.

- **Influencia e impacto con colaboradores:** el impacto que tenga un gerente en sus colaboradores será un aspecto que se mida frente a los logros y a las decisiones que se han llevado a cabo. Pero ello depende de la habilidad que tenga para relacionarse y persuadir a las personas. Tanto los logros como los errores de un gerente, será lo que permita fomentar la influencia en sus colaboradores, al criticar o seguir sus acciones.
- **Selección efectiva de colaboradores:** está por demás recalcar la importancia que tiene para un gerente el rodearse de personas leales, comprometidas con el trabajo, y que sepan cuáles son sus obligaciones, pues de ello dependerán los resultados alcanzados.
- **Sentido de efectividad:** Schein manifiesta que el control gerencial debe ser generado a través de la comprensión y la justicia al momento de delegar responsabilidades. La efectividad se logrará a partir del control del cumplimiento y la verificación del alcance de los objetivos organizacionales.
- **Trabajo en equipo:** esta sub-habilidad no se da sin que haya interacción y comprensión, ya que a medida que los miembros

de un grupo tengan mayor afinidad, mayor será también la eficiencia del trabajo asignado y mejor el desempeño de cada integrante.

Habilidades Emocionales.

Como componentes de la inteligencia emocional se encuentran: los sentimientos, el control emocional, la motivación de logro, la responsabilidad, el compromiso, el empuje y dinamismo al resolver un problema.

Un manejo productivo y adecuado de éstos recursos se convierten en competencias tales como el manejo de la presión del contacto con otros, del incremento en el volumen de trabajo o del vencimiento de plazos, la toma de decisiones y el explorar y evaluar el proceso que antecede a la decisión y al resultado.

“Los recursos emocionales son susceptibles de medir en tanto existen instrumentos tales como cuestionarios de motivación, empatía, manejo del estrés, inventarios de valores, manejo del conflicto, test

proyektivos que miden la estabilidad emocional y orientación a resultados.”⁵⁰

Las sub-habilidades prácticas que se desprenden de las habilidades emocionales son diez, las cuales son:

- **Adaptabilidad:** se define como la habilidad de un directivo para salir victorioso de situaciones desconocidas en las cuales no se tiene experiencia ni conocimiento, y la manera en la que logra lo mismo con el resto de trabajadores.
- **Adaptación al cambio:** el liderazgo de un gerente se demuestra a través de su capacidad para manejar cambios y adaptarse a los mismos mediante decisiones acertadas y la comprensión óptima de nuevas situaciones.
- **Capacidad para despedir personas:** implica tener seguridad en las decisiones que se tomen y empatía con la persona que se encuentre en este proceso. Se considera que la mejor forma de transmitir una mala noticia a un colaborador dentro

⁵⁰ www.librosgratis.org/.../edgar-schein-psicologia-de-la-organizacion.html

de la organización, es haciendo que la persona lo asimile rápido y no de manera personal.

- Empatía: implica el entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva.
- Humildad y sencillez: son valores que se encuentran dentro de la formación integral de cada persona. En un gerente, esto se mide según la manera de asimilar logros y méritos frente al resto de colaboradores.
- Resiliencia: se define como la capacidad de una persona para transformar situaciones adversas en oportunidades de las cuales se obtenga beneficios. Es el encontrar soluciones originales a problemas que otros verían imposibles de resolver, el buscar el lado positivo de cada situación y el motivar de esta manera a sus colaboradores.
- Responsabilidad social: en la actualidad es primordial el desarrollo de este aspecto en las organizaciones ya que es

ello define el compromiso de las mismas respecto al medio ambiente y a la sociedad que hace posible su éxito.

- Seguridad: se relaciona directamente con el autoestima de cada persona y su manera de asimilar situaciones que requieran de decisiones. Los directivos deben poseer mucha seguridad en sí mismos, que les permita ejecutar actividades y lograr ser un referente para el resto.
- Sociabilidad: es la habilidad que induce a un directivo a buscar y cultivar las buenas relaciones con las personas, cotejando intereses comunes para canalizarlos hacia un mismo objetivo y dejando de lado circunstancias personales que se puedan dar en el camino.
- Tolerancia al riesgo: para un gerente es esencial la capacidad que tenga para tomar riesgos, para saber en qué momentos hacerlo y tolerar la presión proveniente de los mismos, pues sólo así logrará tomar decisiones y promover cambios favorables para la organización.

Los recursos emocionales hacen parte también al igual que los recursos intelectuales, de la dotación recibida y pueden ser moldeados y desarrollados a través del estímulo y las vivencias personales.

CAPÍTULO V

5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN LOS SECTORES DE: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS, Y FABRICACIÓN DE MUEBLES

5.1 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

La investigación se realizó en los mencionados sectores de la industria manufacturera de las Pymes de Quito con el objetivo de determinar y constatar la presencia o ausencia de las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein y de las cuales se ha hablado a lo largo del presente trabajo.

Es importante mencionar que el formulario de la encuesta fue realizado por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales FALIMAR, mientras que el diseño y la puesta en la web de la misma estuvo a cargo de la

Dirección de Informática de la PUCE, la misma que facilitó la entrega de los resultados en Excel mediante la utilización del sistema SPSS para la tabulación de la información.

La encuesta está conformada por 90 preguntas de las cuales 10 son preguntas generales y 80 son preguntas acerca de las 4 habilidades determinadas por Schein.

En un inicio se contaba con una muestra de 25 empresas, pero debido a ciertas limitaciones que se dieron en el camino los resultados se obtuvieron de 22 empresas por motivos particulares de las mismas los cuales se explicaron en el primer capítulo.

Los resultados se obtuvieron gracias a la colaboración de estas 22 empresas, pertenecientes a los sectores de la elaboración de productos alimenticios y bebidas y fabricación de muebles, en las que fue posible realizar 36 encuestas aplicadas de la siguiente manera:

Gráfico 22: Muestra de empresas para el estudio de Habilidades Gerenciales.

	NOMBRE DE LAS EMPRESAS	SECTOR	SUBSECTOR	# ENCUESTAS	
1	LA INDUSTRIA HARINERA SA LAIHA (GRUPO SANTA LUCÍA)	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERIA	2	
2	MOLINOS INGUEZA SA (GRUPO SUPERIOR)			2	
3	MOLINOS SAN LUIS SA			1	
4	INDUSTRIAL PRODEMSA CIA. LTDA.			2	
5	LCR PRODUCTOS & SERVICIOS CIA. LTDA.			3	
6	PACKED FOODS PACKEDFOODSA S.A.			1	
7	MOLINOS E INDUSTRIAS QUITO CIA LTDA			1	
8	HARINAS COMPUESTAS S.A. HARICOMSA			2	
9	INCREMAR C.L.		ALMIDONES Y DERIVADOS	3	
10	ECUADPREMEX S.A.		ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	3	
11	ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR ECUABIOMIX S.A			1	
12	LICORES DE AMERICA S.A. LICORAM		ELABORACIÓN DE VINOS	1	
13	PROREY S.A.		ELABORACIÓN DE BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS; PRODUCCIÓN DE AGUAS MINERALES	1	
14	INDUSTRIA EMBOTELLADORA QUITO INDUQUITO S.A.			2	
15	OLYMPIC JUICE OLYJUICE CIA. LTDA.			2	
16	SPA SOLO PURA AGUA S.A. SUAGUA			2	
17	KORES DEL ECUADOR SA		FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.	1
18	KOROFICINA CIA. LTDA.				1
19	BOTOPERLA S.A.				1
20	ROBOT SA				2
21	WOO JIN CIERRES C.L.				1
22	COMPANIA ECUATORIANA DE PRODUCTOS PARA EL ASEO CEDEPPA				1
	TOTAL DIRECTIVOS ENCUESTADOS			36	

Fuente: Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sectores: Elaboración de Alimentos y Bebidas y Fabricación de Muebles.
Elaborado por: María Belén Ayala

Como se observa en el cuadro anterior, en cada empresa se encuestó en promedio a 2 directivos de primero, segundo o tercer nivel según la disponibilidad y la disposición de los mismos. La presencia por niveles jerárquicos en las 36 encuestas realizadas se dio de la siguiente manera: 21 fueron elaboradas por los gerentes generales o de primer nivel de las empresas, 10 por jefes o directivos de segundo nivel y 5 por supervisores o personal de tercer nivel. El número de encuestados de género femenino fue de 14 y de género masculino 22.

Respecto a la edad se encontró que tan sólo 1 persona tiene más de 50 años, 11 tienen entre 41 y 49 años, 16 tienen de 31 a 40 años y 8 tienen entre 23 y 30 años.

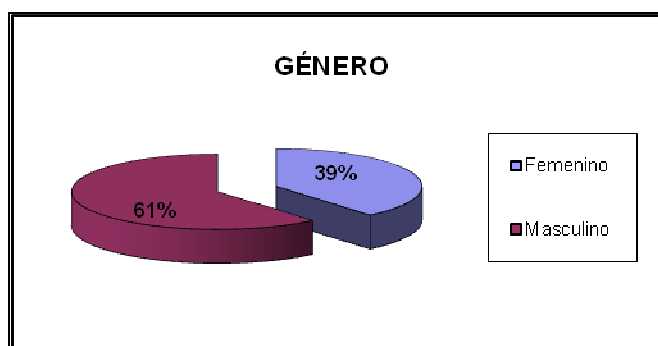
Según los años de experiencia, 16 directivos respondieron que poseían más de 8 años en el cargo, 12 respondieron que poseían experiencia entre 4 y 7 años y 8 dijeron que tenían entre 0 y 3 años en su cargo.

El perfil profesional predominante dentro de los encuestados resultó ser el de Ingeniería con 12 personas, seguido por el perfil de Administrador de empresas (MBA) con 11, luego el de CPA – Finanzas y Tributación con 5, el de Técnico con 4 y Otros perfiles con 4 personas.

Por otro lado en el análisis de la formación académica más alta de los gerentes encuestados, se puede observar que 24 son graduados o egresados de la universidad, 6 son tecnólogos de una disciplina en particular, 3 son bachilleres y 3 tienen título de posgrado sean estos diplomados, maestrías o doctorados.

A continuación analizaré los resultados porcentuales generales de las variables que se utilizaron en la encuesta para la identificación y el análisis de las habilidades gerenciales según el género, el rango de edad, los años de experiencia, el nivel jerárquico, la formación académica y el perfil profesional.

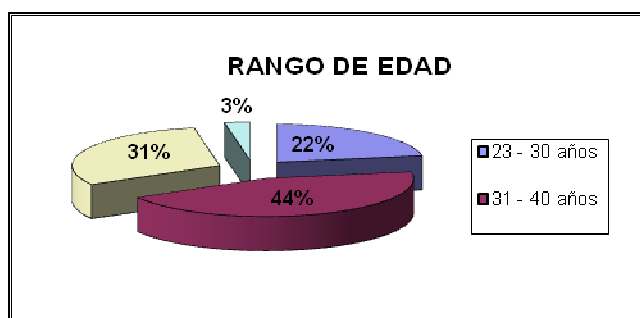
Gráfico 23: Presencia de Género en Cargos Gerenciales



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)

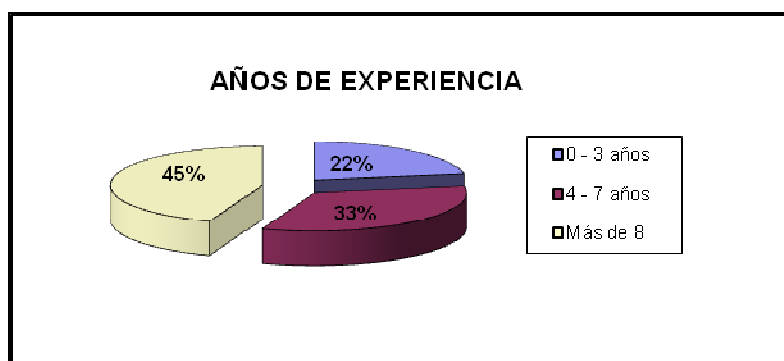
Elaborado por: María Belén Ayala

En el gráfico anterior se evidencia una clara tendencia del sexo masculino para ocupar cargos gerenciales con un porcentaje del 61%, mientras al sexo femenino le corresponde tan sólo el 39% de participación en este tipo de cargos.

Gráfico 24: Rango de Edad en Cargos Gerenciales

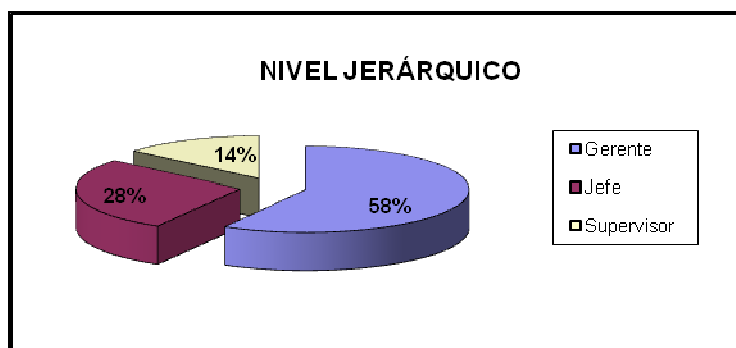
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En este gráfico se puede observar que el 44% de los directivos encuestados tienen entre 31 y 40 años y que el 31% se encuentran entre los 41 y 49 años, con lo que se puede concluir que el 75% están dentro de los 31 y los 49 años de edad, siendo estos los años más productivos de un profesional al contar con la experiencia y la sabiduría necesarias para desarrollar a plenitud las habilidades gerenciales. A este porcentaje le sigue el 22% de aquellos que se encuentran entre los 23 y los 30 años, lo cual nos revela la capacidad de los más jóvenes de poder manejar cargos gerenciales gracias a sus conocimientos e innovación, lo cual no pasa con los mayores de 50 años que siendo sólo el 3%, se puede determinar que a pesar de la experiencia con la que seguramente cuentan, ciertos conocimientos y habilidades se encuentran un tanto obsoletos como para desempeñar de manera óptima un cargo directivo.

Gráfico 25: Años de Experiencia en Cargos Gerenciales

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

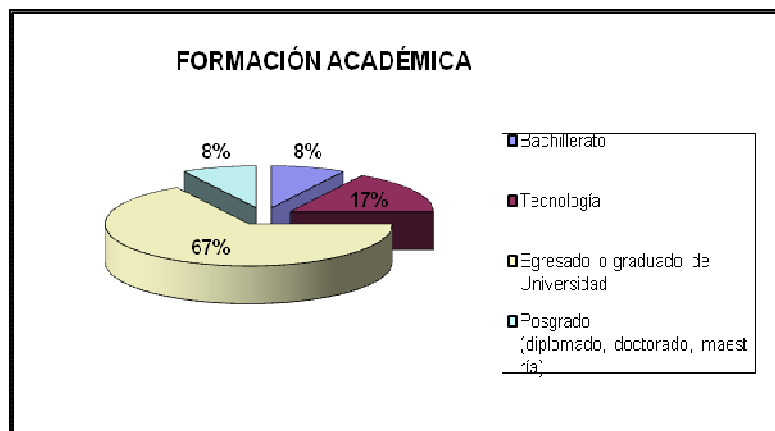
En el anterior gráfico podemos observar la gran importancia que tiene para un individuo el contar con años de experiencia para desempeñar un cargo gerencial. De esta manera encontramos que el 45% de directivos cuentan con más de 8 años de experiencia, mientras el 33% cuenta entre 4 y 7 años y el 22% cuenta entre 0 y 3 años.

Gráfico 26: Nivel Jerárquico en Cargos Gerenciales

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Como podemos observar en el gráfico anterior, el 58% de las encuestas fueron realizadas por gerentes de primer nivel o presidentes ejecutivos de las empresas, el 28% fueron elaboradas por gerentes departamentales o de segundo nivel y el 14% fueron respondidas por supervisores o gerentes de tercer nivel.

Gráfico 27: Formación Académica en Cargos Gerenciales

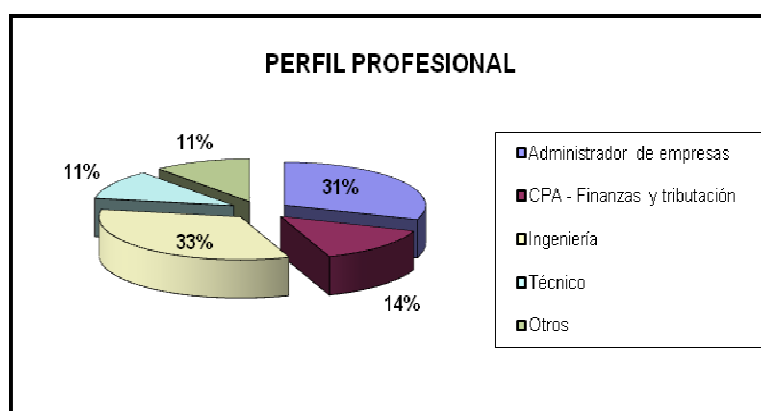


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

El gráfico de formación académica revela claramente que la gran mayoría de cargos gerenciales están ocupados por egresados o graduados de universidad ya que el 67% de los encuestados resultaron pertenecer a este grupo. A ellos les siguen el 17% de gerentes que cuentan con un título de tecnólogo; finalmente se encuentran aquellos que sólo obtuvieron el título de bachiller con un 8% y aquellos que tienen a su haber una maestría, posgrado, diplomado o doctorado con un 8% similar al grupo anterior.

Esto indica que tanto en el sector de la elaboración de alimentos y bebidas como en el de fabricación de muebles, la formación académica de los gerentes no llega a ser de cuarto nivel al tratarse de pequeñas y medianas empresas.

Gráfico 28: Perfil Profesional en Cargos Gerenciales



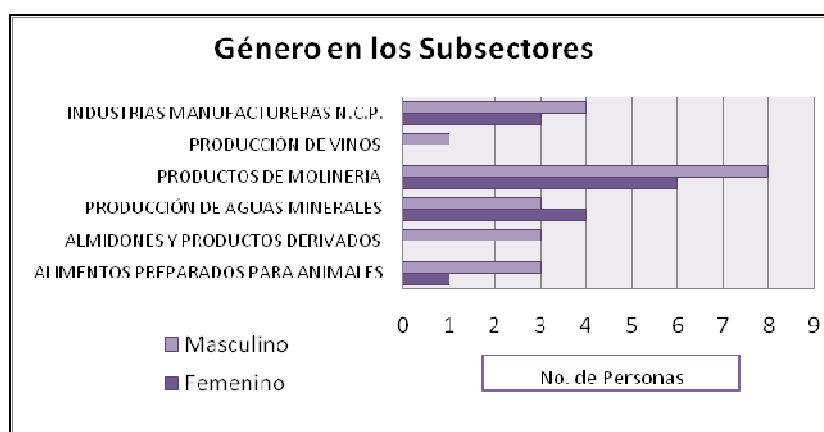
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En cuanto al perfil profesional de los gerentes encuestados podemos observar que el 33% lo constituyen ingenieros y el 31% los administradores de empresas. Al primer porcentaje podría vérselo como un resultado un tanto extraño, sin embargo, cuando se realizaron las encuestas hubieron varias personas que respondían ser ingenieras ya que eran ingenieros comerciales o ingenieros industriales, por lo que resulta bastante lógico que este porcentaje (33%) sea el más alto, al amparar varias profesiones dentro del título de “ingeniero”. A los administradores les siguen los contadores o CPA con el 14% de representatividad dentro de la muestra y finalmente se encuentran los técnicos y otros perfiles profesionales, ambos con un 11% de participación en el total.

Como se habrá podido observar anteriormente, se presentaron los datos generales de los dos sectores en conjunto. Con el fin de entender mejor la distribución de la muestra entre los respectivos sectores y subsectores se mostrarán a continuación los datos generales según las 6 variables investigadas clasificadas por subsector.

Es importante recordar que dentro del sector de alimentos existen 5 subsectores dentro de la muestra los cuales son: elaboración de productos de molinería, elaboración de almidones, elaboración de alimentos preparados para animales, elaboración de vinos y elaboración de bebidas no alcohólicas y producción de aguas minerales; mientras que en el sector de muebles sólo existe un subsector en la presente muestra el cual es: otras industrias manufactureras N.C.P.

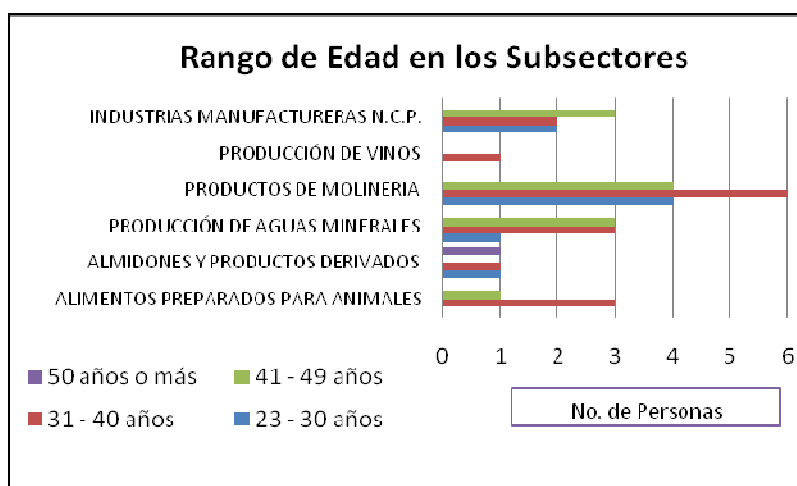
Gráfico 29: Presencia de Género en los Subsectores asignados



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En el cuadro se puede observar la presencia mayoritaria del sexo masculino en los gerentes de los subsectores de alimentos preparados para animales, almidones y productos derivados, productos de molinería, producción de vinos y en las industrias manufactureras n.cp. En el único subsector en el que predominaron las mujeres fue en el de la producción de aguas minerales.

Gráfico 30: Rango de Edad en los Subsectores Asignados



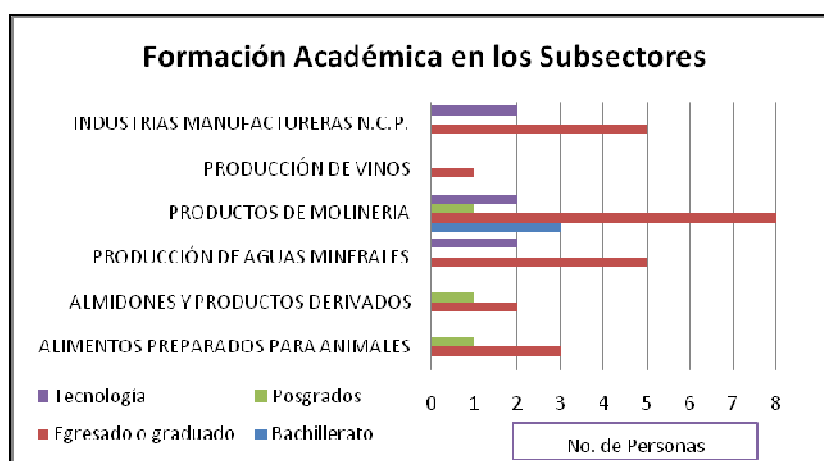
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En el gráfico se puede apreciar que en la mayoría de subsectores los rangos de edad más comunes son los de 31 a 40 y de 41 a 49 años. En los subsectores de almidones y productos derivados, producción de aguas minerales, productos de molinería y en las industrias manufactureras también se encontraron gerentes entre los 23 y los 30 años, pero solamente en el sector de almidones y derivados existió un directivo mayor de 50 años.

Gráfico 31: Años de Experiencia en los Subsectores Asignados

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

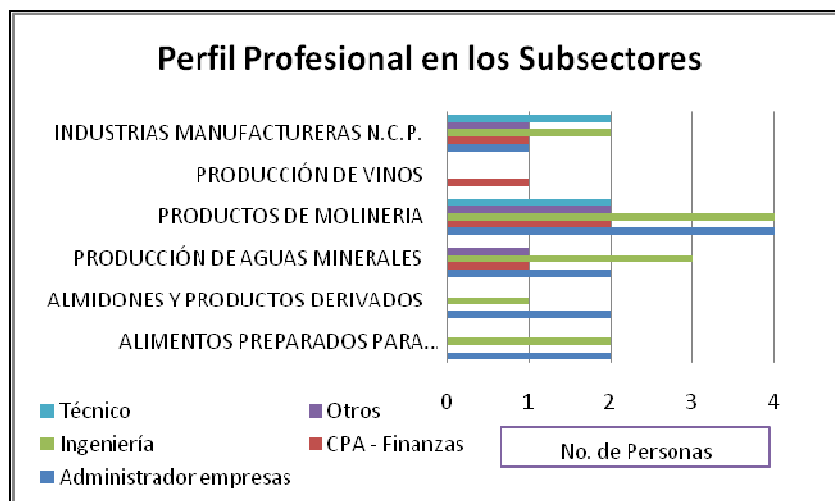
Aquí podemos determinar que en los subsectores de las industrias manufactureras, productos de molinería y aguas minerales predominan los gerentes con más de 8 años de experiencia, en el de la producción de vino sólo encontramos uno con experiencia de 0 a 3 años, en el subsector de almidones y derivados se encuestó a un directivo de cada rango y en el de alimentos preparados para animales predominaron los que tenían de 4 a 7 años de experiencia.

Gráfico 32: Formación Académica en los Subsectores Asignados

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Según la formación académica se puede apreciar que la gran mayoría de gerentes en los 6 subsectores investigados son egresados o graduados de universidad. En las industrias manufactureras, los productos de molinería y la producción de aguas minerales también se hallaron directivos que poseen una tecnología como parte de sus estudios, mientras en los subsectores de alimentos para animales, almidones y derivados y productos de molinería hubieron quienes contaban con un título de posgrado o maestría.

Gráfico 33: Perfil Profesional en los Subsectores Asignados

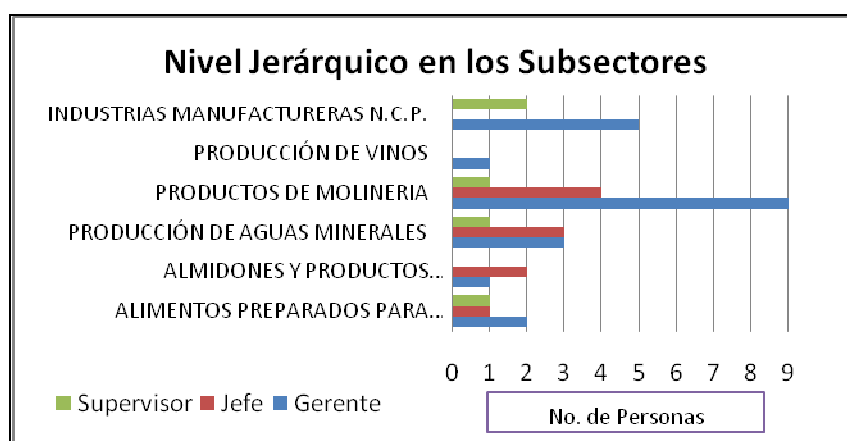


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

De acuerdo al perfil profesional de los gerentes podemos determinar que a las industrias manufactureras pertenecen 2 técnicos, 2 ingenieros, un financiero, un administrador de empresas y un directivo con otro perfil profesional. Al

subsector de vinos corresponde un gerente financiero, al de productos de molinería pertenecen 2 técnicos, 2 financieros, 2 gerentes con otros perfiles, 4 ingenieros y 4 administradores de empresas. En el subsector de producción de aguas minerales se encontraron un financiero, un directivo con otro perfil, 2 administradores y 3 ingenieros, mientras que en el subsector de almidones se encuestaron a un ingeniero y a 2 administradores; y en el subsector de alimentos para animales fueron 2 ingenieros y 2 administradores los entrevistados.

Gráfico 34: Nivel Jerárquico en los Subsectores Asignados

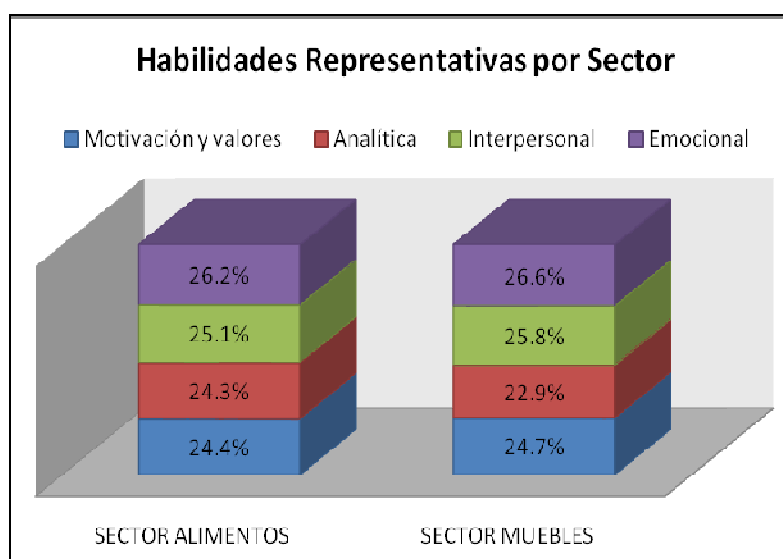


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Respecto al nivel jerárquico podemos observar la presencia mayoritaria de gerentes de primer nivel en los subsectores de industrias manufactureras, producción de vinos, productos de molinerías, aguas minerales y alimentos preparados para animales. Únicamente en el sector de almidones y productos derivados hallamos más gerentes de segundo que de primer nivel.

A continuación se exponen los primeros resultados obtenidos en las encuestas tanto del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas como del sector de fabricación de muebles.

Gráfico 35: Presencia de Habilidades por Sector



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Aquí se puede apreciar la presencia de las cuatro habilidades en cada sector a fin de poder contrastar los porcentajes obtenidos entre ellos. Cabe mencionar que dentro del sector alimenticio encontramos 5 subsectores que son: producción de vinos, elaboración de productos de molinería, producción de aguas minerales, producción de almidones y productos derivados y elaboración de alimentos preparados para animales. Así mismo, dentro del sector de muebles sólo se encuentra un subsector que es el de las industrias manufactureras n.c.p.

Teniendo esto en cuenta, observamos por ejemplo, que en el sector de alimentos los gerentes encuestados resultaron poseer un 24.4% de habilidades motivacionales inferior al 24.7% alcanzado por el sector de muebles.

En cuanto a las habilidades analíticas sucede precisamente lo contrario, pues es el sector alimenticio el que presenta un mayor porcentaje siendo este del 24.3%, mientras el sector de muebles baja bastante en este tipo de habilidad consiguiendo apenas el 22.9%, que por cierto es la cifra más baja de las 4 habilidades y de los 2 sectores.

Luego se encuentran las habilidades interpersonales según las cuales es posible observar que si bien el sector de alimentos alcanza un porcentaje considerable del 25.1%, este no logra sobrepasar al del sector de muebles que registra el 25.8%.

Finalmente nos encontramos con las habilidades emocionales, las cuales resultaron ser las de mayor representación en ambos sectores, en el primero alcanzando el 26.2% y en el segundo sector logrando el 26.6%, siendo este un porcentaje bastante alto que denotaría un buen manejo de inteligencia emocional así como la presencia de adaptabilidad, empatía, humildad,

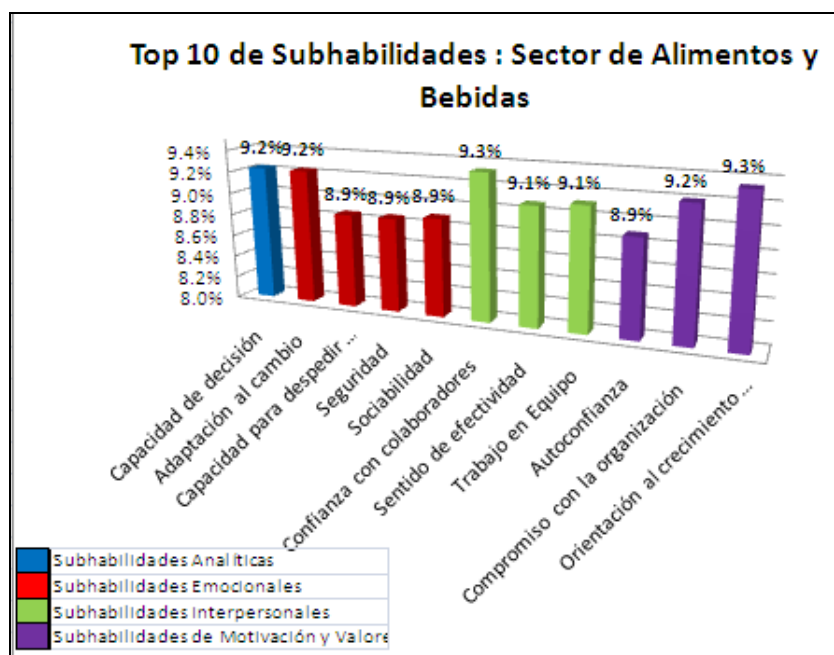
sociabilidad, seguridad, entre otras sub-habilidades que sin duda se encuentran bajo el gran paraguas de las habilidades emocionales.

En los dos sectores estudiados podríamos determinar que la presencia de habilidades emocionales en los directivos es la más alta, mientras que la presencia de habilidades analíticas es la más baja.

Si sacamos un promedio de todas las habilidades podríamos determinar que en el sector de productos alimenticios la presencia de habilidades gerenciales es del 82%, mientras que en el sector de muebles esta es del 84%, lo cual indica que en este último sector las habilidades están siendo mejor comprendidas y aplicadas por sus directivos, dándole así una ligera ventaja sobre el sector de productos alimenticios y bebidas.

Adentrándonos un poco más en la investigación, también fue posible identificar el top ten de sub-habilidades de acuerdo a los dos sectores objetos de estudio lo cual se presenta a continuación.

Gráfico 36: Subhabilidades en el Sector de Alimenticio

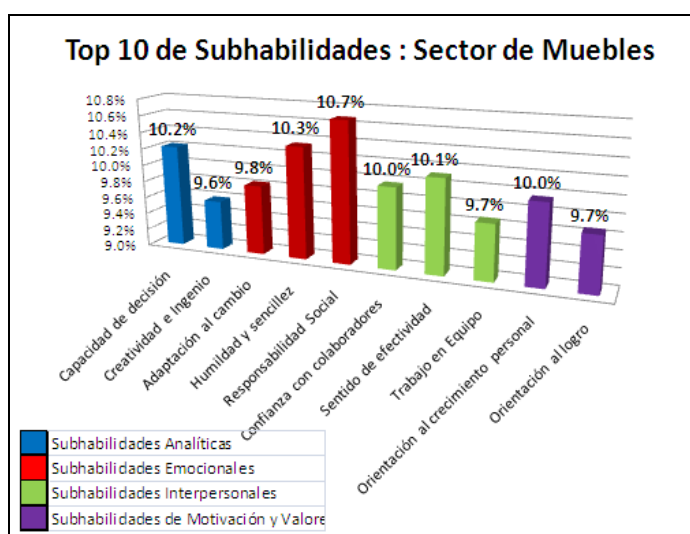


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Primeramente se debe mencionar que si en el gráfico encontramos 11 sub-habilidades es porque las últimas 4 registraron igual porcentaje por lo que no se pudo eliminar a ninguna.

En el sector de la elaboración de productos alimenticios y bebidas se puede apreciar que las sub-habilidades más representativas son, la “orientación al crecimiento personal” y la “confianza con los colaboradores”, puesto que ambas registran una presencia del 9.3% dentro de la totalidad de dicho sector. A ellas le siguen, el “compromiso con la organización”, la “adaptación al cambio” y la “capacidad de decisión” con un peso individual del 9,2%, lo cual nos indica que los gerentes encuestados tienen trazadas sus propias metas de

crecimiento personal y trabajan para conseguirlas manteniendo un compromiso constante con las empresas que dirigen a la vez que se sienten capaces de tomar decisiones importantes. Después encontramos al “sentido de efectividad” y al “trabajo en equipo” con porcentajes del 9.1% para cada uno, cifra de igual manera alentadora al ser fundamental que un directivo mantenga una visión progresista respecto a su organización y que sea capaz de trabajar en conjunto, así como de delegar responsabilidades en sus empleados, pues sólo así el trabajo se verá enriquecido con el aporte de cada uno de sus miembros. Finalmente tenemos las últimas 4 sub-habilidades con iguales porcentajes del 8.9%, las cuales son: la “autoconfianza”, la “sociabilidad”, la “seguridad” y la “capacidad para despedir personas”. Es muy importante que se hayan encontrado estas sub-habilidades en la investigación, puesto que son aspectos claves que un gerente debe dominar a fin de poder manejar la organización con seguridad, así como adaptarse con facilidad a su grupo de trabajo y al entorno cambiante que vivimos en nuestro país. Como podemos observar, en el sector de alimentos, de las 11 sub-habilidades que hemos mencionado, 4 pertenecen al grupo de habilidades emocionales, 3 son interpersonales, 3 son motivacionales y tan sólo 1 pertenece a la categoría de habilidades analíticas.

Gráfico 37: Subhabilidades en el Sector de Muebles

**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

En el gráfico anterior perteneciente al sector de la fabricación de muebles, encontramos varias sub-habilidades similares a las del sector alimenticio y cabe mencionar que si los porcentajes son más altos en el sector de muebles es simplemente porque la totalidad del mismo fue distribuida para las 10 sub-habilidades más representativas, mientras que en el sector alimenticio se dividió el 100% para las 11 sub-habilidades más significativas que se encontraron. Siguiendo con el análisis, observamos que la sub-habilidad con mayor peso en el total es la “responsabilidad social” con el 10.7%, que tratándose de este sector es un aspecto por demás importante a ser considerado por los gerentes, ya que en él, el impacto social y ambiental debe ser manejado con mucha responsabilidad al tratarse de pequeñas industrias que interactúan de manera directa con la naturaleza. Luego se encuentran las sub-habilidades de “capacidad de decisión”, “humildad y sencillez” y “sentido de efectividad” con participaciones del 10.2%, 10.3% y 10.1% respectivamente. Adicionales a

ellas se identificaron también dentro de la totalidad del sector, la “confianza con los colaboradores” y la “orientación al crecimiento personal” en un 10%, así como la “creatividad”, la “adaptación al cambio”, el “trabajo en equipo” y la “orientación al logro” en porcentajes similares del 9.6, 9.8, 9.7 y 9.7% respectivamente. Con estos resultados se evidencia, en los directivos del sector mueblero, la calidad humana que poseen, con la presencia de sub-habilidades como la humildad, la responsabilidad social, el trabajo en conjunto o la confianza con el resto de trabajadores, que son aspectos fundamentales para lograr un ambiente y una cultura organizacional lo suficientemente cómodos como para generar un clima de trabajo orientado al éxito. Ello no quita la clara orientación de los directivos hacia el crecimiento y el logro personal. Por último, se puede apreciar que de las 10 sub-habilidades encontradas, 3 son habilidades emocionales, 3 son interpersonales, 2 son motivacionales y 2 son habilidades analíticas.

5.1.1 Habilidades de Motivación y Valores

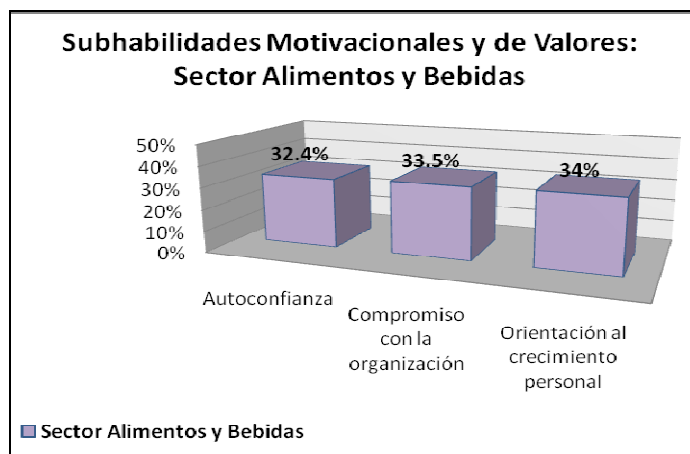
Después de realizar la tabulación de las preguntas pertenecientes a este grupo de habilidades y según los 2 sectores asignados, fue posible determinar una clara tendencia por las respuestas más altas, que serían “Siempre” (5 puntos) y “Casi Siempre” (4 puntos), lo cual denota una buena aplicación de valores en las actividades diarias que se llevan a cabo en las empresas.

Respecto a las habilidades de motivación y valores se descubrió que la mayor parte de respuestas fueron positivas evocando así gran confianza, compromiso, motivación, autorrealización y orientación al logro tanto personal como institucional.

Lo que se pretende medir en esta categoría es el nivel de motivación y autoestima que poseen los directivos para lograr dirigir las empresas y sus colaboradores, así como la capacidad que ellos presentan para transmitir dichos valores a todos los empleados.

En este sentido, hemos identificado, tanto para el sector alimenticio como para el sector de muebles, las 3 sub-habilidades más representativas pertenecientes al grupo de motivación y valores, las cuales se ilustran a continuación:

Gráfico 38: Subhabilidades de Motivación y Valores (Sector Alimentos y Bebidas)



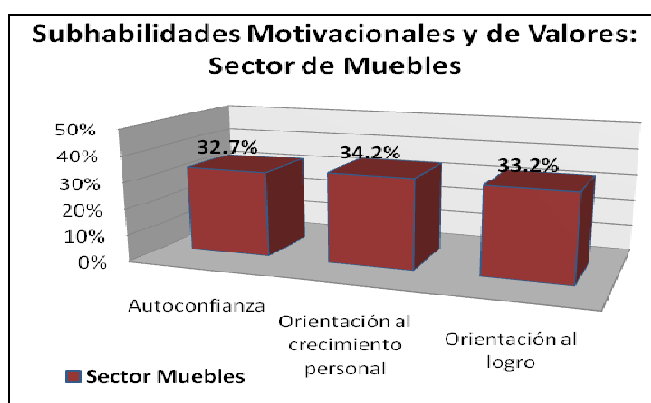
**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

Como se puede apreciar, en el sector de la elaboración de alimentos y bebidas de las 3 sub-habilidades más representativas en los gerentes, la “autoconfianza” registró un 32.4%, el “compromiso con la organización” un 33.5% y la “orientación al crecimiento personal” un 34%. Estos sin duda son datos muy favorables para las empresas, puesto con ellos se evidencia que los directivos mantienen un buen nivel de entrega y compromiso con sus empresas y a la vez están orientados hacia su éxito personal lo cual complementa el nivel de motivación con el que trabajan.

Por otro lado se observó que las sub-habilidades menos representativas en el sector fueron la “orientación a la supervisión y el control” y el “pensamiento estratégico”, aspectos que sí deberían tomarse más en cuenta por parte de los gerentes ya que parte clave de sus funciones es la capacidad que ellos tengan para afrontar cada

situación de manera estratégica y para supervisar el trabajo de sus subordinados, no sólo el de ellos mismos.

Gráfico 39: Subhabilidades de Motivación y Valores (Sector Muebles)



**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

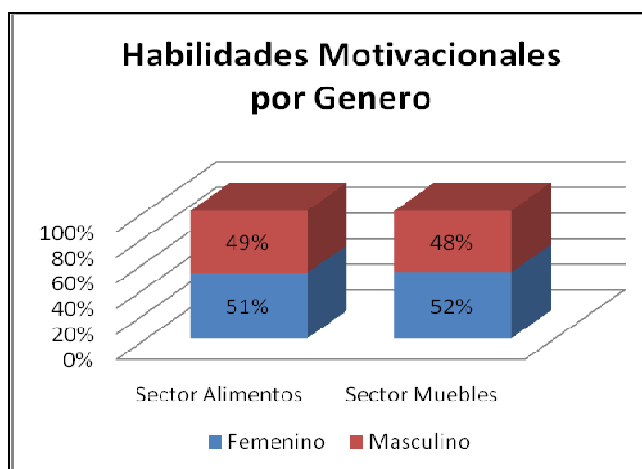
En el sector de la fabricación de muebles se encontraron prácticamente las mismas 3 sub-habilidades más representativas, las cuales se mostraron presentes en los gerentes encuestados de la siguiente manera: la “autoconfianza” con el 32.7%, la “orientación al crecimiento personal” con el 34.2% y la “orientación al logro” con el 33.2%.

Cabe mencionar que en el sector de muebles no se encontró al “compromiso con la organización” como una de las sub-habilidades

más representativas lo cual nos da la pauta de que en dicho sector los directivos se muestran un poco más alejados de los objetivos organizacionales y más orientados hacia el logro y el crecimiento personal.

Respecto a los dos sectores mencionados, se debe decir que este tipo de habilidades se consideran de gran importancia para el aspecto psicológico de la persona, pues llevan consigo beneficios como la realización personal que sin duda afecta el desempeño en el trabajo asignado. Así mismo, esto también se convierte en un beneficio organizacional, pues la motivación, la confianza y el compromiso suelen transmitirse a los subordinados quienes realizarán un mejor trabajo si se sienten seguros y estimulados para hacerlo.

Las habilidades motivacionales y de valores también fueron medidas de acuerdo a las variables de género, rango de edad, años de experiencia, nivel jerárquico y perfil profesional, con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

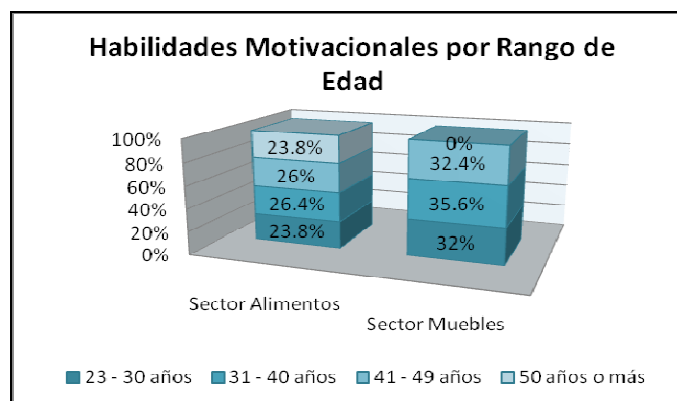
Gráfico 40: Presencia de Habilidades Motivacionales por Género

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Este gráfico evidencia que, de acuerdo a la variable de género de los gerentes encuestados, las mujeres demuestran tener un mejor desempeño en la aplicación de habilidades motivacionales tanto en el sector de alimentos como en el de muebles.

Así en el primer sector observamos que la participación de dichas habilidades en el sexo femenino es de un 51% superior al 49% que registra el sexo masculino; y en el segundo sector se puede ver también una mayor presencia de estas habilidades en las mujeres con un 52%, mientras que en los hombres es del 48%.

Gráfico 41: Presencia de Habilidades Motivacionales por Rango de Edad



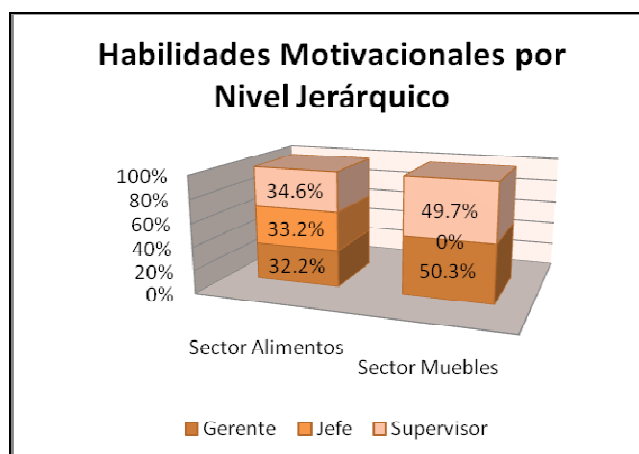
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Aquí se puede observar que según los rangos de edad en los que se ubicaron los gerentes de la muestra, aquellos que aplican de mejor manera las habilidades motivacionales son lo que se encuentran entre los 31 y 40 años de edad tanto en el sector de alimentos como en el de muebles.

A dicho rango, le siguen los directivos que se encuentran entre los 41 y 49 años de edad, lo cual nos demuestra que de los 31 a los 49 son los años en donde se aplican de mejor manera las habilidades motivacionales y de valores.

Por último reconocen poseer un menor dominio sobre estas habilidades aquellos que son menores de 30 y mayores de 50 años.

Gráfico 42: Presencia de Habilidades Motivacionales por Nivel Jerárquico.

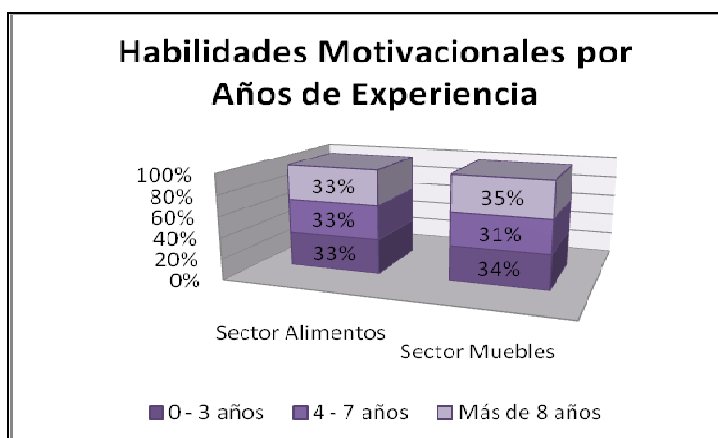


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Como se puede observar en el gráfico, en el sector de alimentos y bebidas son los supervisores o gerentes de tercer nivel los que demuestran tener un mejor manejo de las habilidades motivacionales con el 34.6%, seguidos por los gerentes de segundo nivel con el 33.25 y finalmente encontrándose los gerentes de primer nivel con el 32.2%.

En el sector de muebles observamos que la presencia de este tipo de habilidades es del 50.3% para gerentes de primer nivel y del 49.7% para gerentes de tercer nivel, sin registrar datos en aquellos de segundo nivel ya que no se obtuvo la colaboración de ningún jefe en este sector.

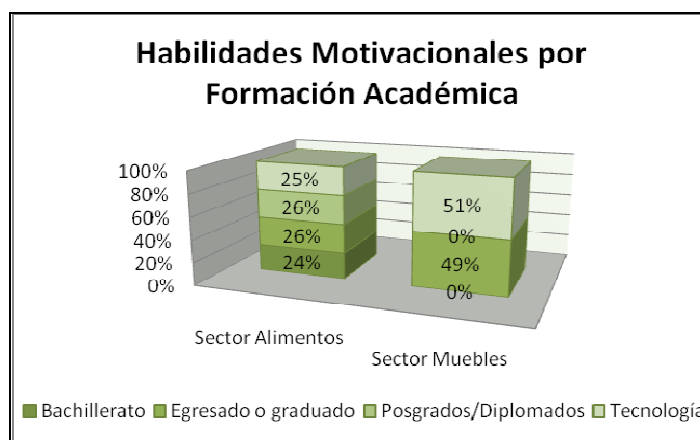
Gráfico 43: Presencia de Habilidades Motivacionales por Años de Experiencia.



**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

Según los años de experiencia de cada gerente encuestado se puede determinar que en el sector alimenticio la tendencia es uniforme para los 3 rangos de experiencia encontrados, mientras que en el sector de muebles, aquellos que poseen más de 8 años de experiencia en el cargo son quienes evidencian tener un mayor dominio de las habilidades motivacionales con el 35% seguidos por aquellos que poseen entre 0 y 3 años con el 34% y encontrándose al final aquellos que han permanecido entre 4 y 7 años en el cargo con un 31%.

Gráfico 44: Presencia de Habilidades Motivacionales por Formación Académica

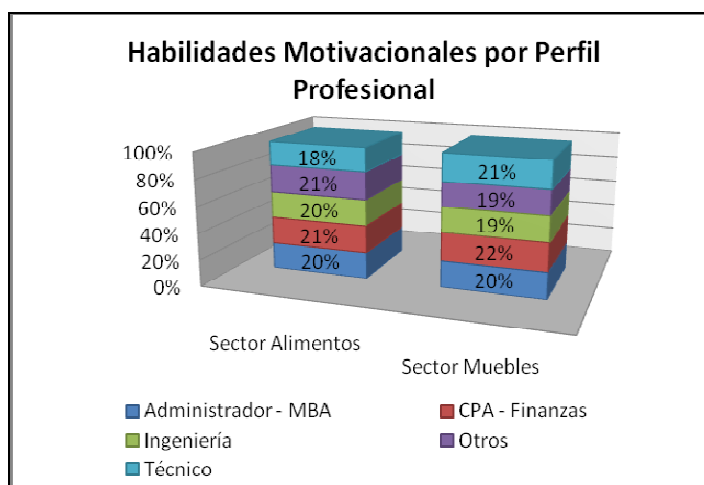


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En cuanto a la formación académica más alta que reveló tener cada encuestado, podemos establecer que, en el sector de alimentos y bebidas las habilidades motivacionales tanto de los egresados o graduados de universidad, como de aquellos que tienen a su haber un posgrado o una maestría representan el 26% del total de habilidades que poseen. A ellos le siguen los tecnólogos con el 25% y finalmente se encuentran los bachilleres con el 24% de dominio sobre dichas habilidades.

En el sector de fabricación de muebles no se obtuvieron datos de gerentes que presenten títulos de bachiller ni de posgrado, por lo que sobresalen los tecnólogos con el 51% de participación dentro del total de dichas habilidades, seguidos por el 49% perteneciente a egresados o graduados de universidad.

Gráfico 45: Presencia de Habilidades Motivacionales por Perfil Profesional.



**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

Como última variable de medición se encuentra el perfil de profesional de los directivos encuestados, según lo cual podemos observar que en el sector alimenticio la aplicación de habilidades de motivación y valores predominan en aquellos especializados en finanzas y tributación (CPA) y en otros perfiles que no fueron especificados con el 21%, luego se encuentran los administradores y los ingenieros con el 20% y finalmente los técnicos que evidenciaron utilizar en menor porcentaje dichas habilidades, con tan sólo el 18%.

En cuanto al sector de muebles los que alcanzaron la participación por encima del resto en el manejo de habilidades motivacionales fueron aquellos especializados en finanzas y tributación (CPA) con el 22%,

seguidos por los técnicos con el 21%, luego por los administradores con el 20% y finalmente por los ingenieros y otros perfiles no especificados con el 19% para ambos.

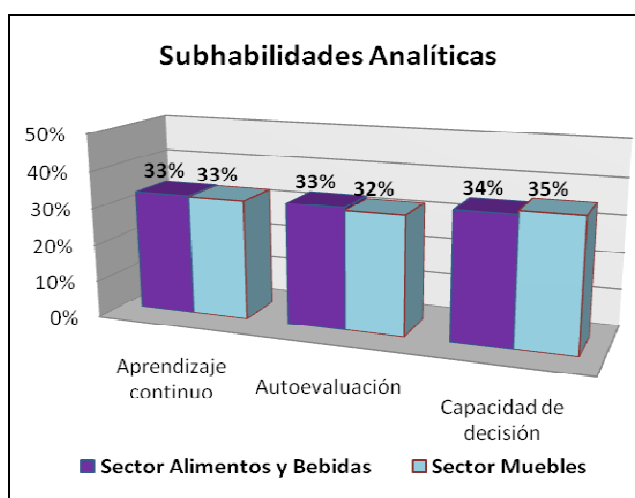
5.1.2 Habilidades Analíticas

En la tabulación y el análisis de las habilidades analíticas encontradas en los 2 sectores objetos de estudio, se pudo determinar una cierta tendencia el momento de escoger las respuestas altas, que en este caso fueron “Siempre” (5 puntos), “Casi Siempre” (4 puntos) y “Algunas Veces” (3 puntos), lo cual revela que existe un uso satisfactorio de las habilidades analíticas por parte de los gerentes encuestados tanto en el sector de alimentos como en el de muebles.

Es de gran importancia la identificación de dichas habilidades en el desempeño diario de los directivos pues son ellas las que determinan la manera en que las personas solucionan problemas, toman decisiones y autoevalúan su desempeño de acuerdo a sus capacidades de análisis, lógica y razonamiento.

De esta manera se ha podido establecer para el sector alimenticio y el sector de muebles, las 3 sub-habilidades más representativas dentro del grupo de habilidades analíticas, las cuales se ilustran a continuación:

Gráfico 46: Subhabilidades Analíticas



**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

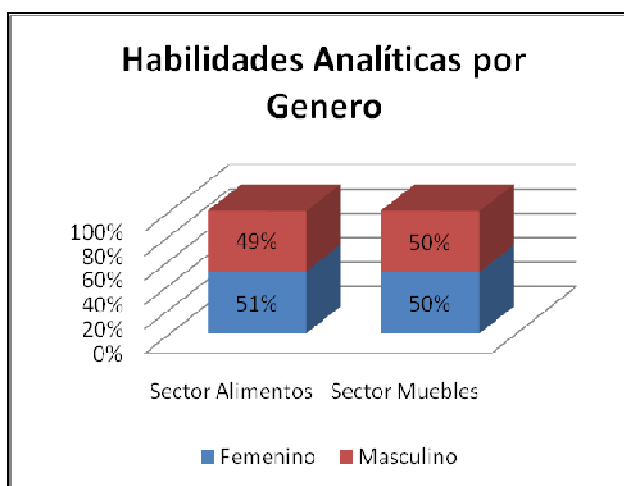
Aquí podemos observar que las 3 sub-habilidades más presentes dentro de las habilidades analíticas en los 2 sectores resultaron ser el “aprendizaje continuo”, la “autoevaluación” y la “capacidad de decisión”. En el sector de alimentos y bebidas se puede determinar que los gerentes aplican dichas 3 sub-habilidades de manera bastante uniforme pues sus porcentajes varían entre 33 y 34%. En el sector de muebles se concluye que la sub-habilidad analítica menos utilizada por los directivos es la “autoevaluación” con el 32% de participación, seguida por el “aprendizaje continuo” con el 33%, siendo la

“capacidad de decisión” la sub-habilidad de mayor representación en la muestra con el 35%.

La detección de las mencionadas sub-habilidades es bastante alentadora para ambos sectores, pues con ellas se revela la capacidad de los directivos para tomar decisiones acertadas en entornos cambiantes, controlar situaciones difíciles, aprender constantemente y poder autoevaluar su gestión.

En este aspecto, el análisis de las encuestas demuestra una buena solvencia para la resolución de conflictos por parte de los gerentes y en general una buena aplicación de habilidades analíticas en su diario desempeño.

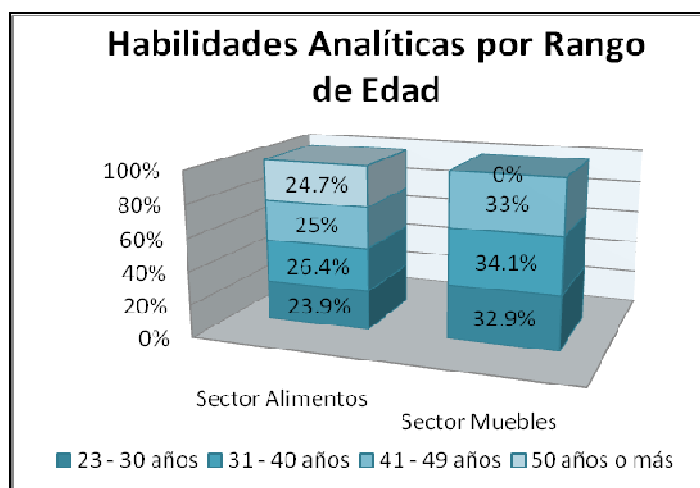
Respecto a este grupo de habilidades que se midieron según las 6 variables propuestas anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 47: Presencia de Habilidades Analíticas por Género

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Según la variable de género analizada en el sector de alimentos y en el sector de muebles, tanto el género femenino como el género masculino resultaron tener un similar desempeño en la aplicación de habilidades analíticas con porcentajes que oscilan entre 49% y 51%.

Esto nos da la clara medida que en ambos sectores, los directivos aplican de igual manera las habilidades analíticas sin importar el género al que pertenezcan.

Gráfico 48: Presencia de Habilidades Analíticas por Rango de Edad

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)

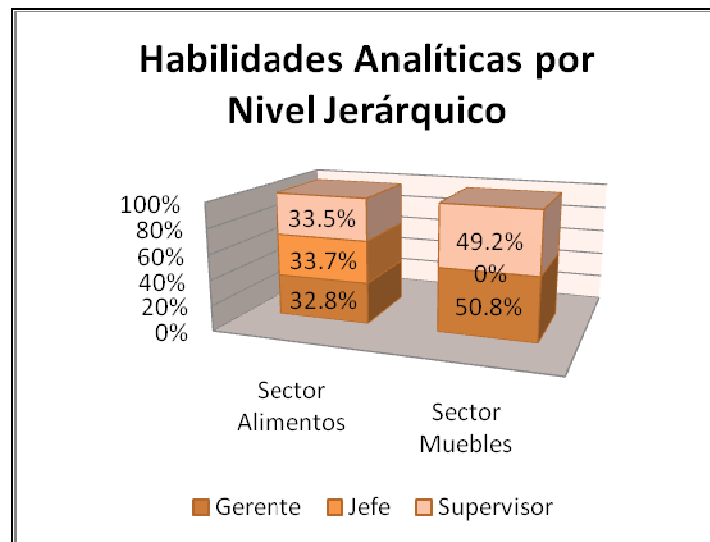
Elaborado por: María Belén Ayala

En este gráfico se muestra la aplicación de las habilidades analíticas según el rango de edad de los gerentes encuestados en ambos sectores. Se puede observar que tanto en el sector de alimentos como en el sector de muebles, los que demuestran tener un mejor desempeño en el uso de habilidades analíticas son aquellos que se encuentran entre 31 y 40 años con el 26.4% y el 34.1% respectivamente.

En el caso del sector alimenticio podemos decir que los que demuestran tener un menor dominio de este tipo de habilidades son los que tienen entre 23 y 30 o más de 50 años ya que su participación es del 23.9% y del 24.7% correspondientemente.

Para el sector de muebles se muestra una tendencia uniforme en los rangos de 23 a 30 y de 41 a 49 años con una aplicación del 32.95% y del 33% respectivamente, que por cierto no es muy menor al rango de mejor desempeño de 31 a 40 años.

Gráfico 49: Presencia de Habilidades Analíticas por Nivel Jerárquico.



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

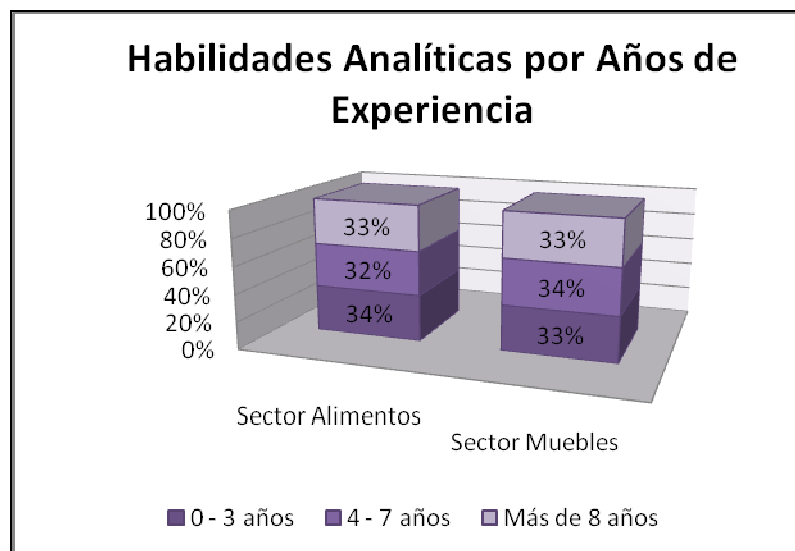
Aquí podemos observar el desempeño de las habilidades analíticas de acuerdo a la variable del nivel jerárquico de los directivos para los dos sectores estudiados.

En el sector de alimentos y bebidas se ha identificado que quienes aplican de mejor manera dichas habilidades, son los gerentes de

segundo nivel con 33.7%, seguidos por los de tercer nivel con el 33.5% y finalmente por los de primer nivel con el 32.8%. Cabe mencionar que la diferencia de porcentajes es mínima por lo que de ninguna manera se podría concluir que los gerentes de primer nivel de este sector no están desempeñando de manera correcta este tipo de habilidades.

En el sector de muebles las habilidades analíticas están siendo más utilizadas por los gerentes de primer nivel y luego por los de tercer nivel puesto que en este sector no se consiguieron datos de los gerentes de segundo nivel. Es importante aclarar que aquí tampoco existen diferencias sustanciales en la utilización de habilidades analíticas según los niveles jerárquicos.

Gráfico 50: Presencia de Habilidades Analíticas por Años de Experiencia.

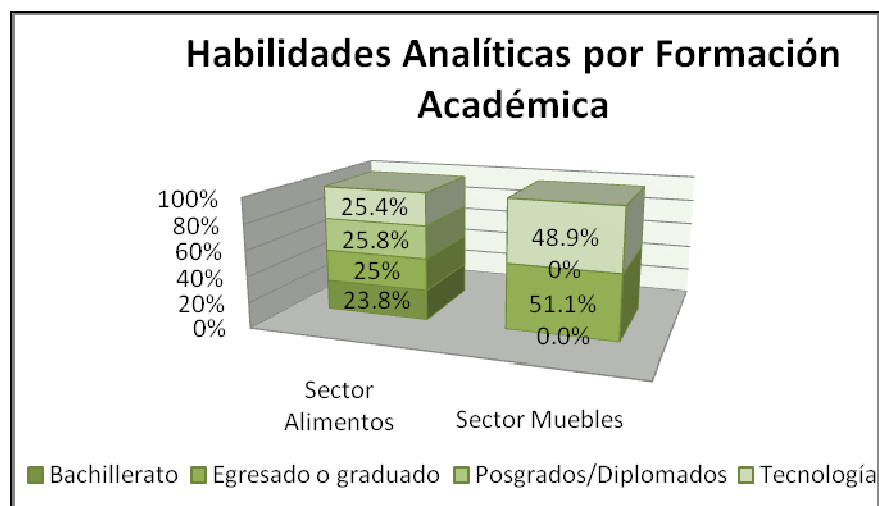


Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

De acuerdo a los años de experiencia de los encuestados se puede determinar que en el sector alimenticio aquellos que poseen entre 0 y 3 años de experiencia son quienes evidencian tener un mayor dominio de las habilidades analíticas ocupando el 34% del total aplicado, seguidos por aquellos que cuentan con más de 8 años con una representación del 33% y encontrándose al final aquellos que han permanecido entre 4 y 7 años en el cargo con el 32% de participación.

Mientras tanto en el sector de muebles la tendencia es uniforme para los 3 rangos de experiencia, sobresaliendo mínimamente aquellos que poseen entre 4 y 7 años en el cargo ya que ocupan el 34%, mientras los otros dos rangos ocupan el 33% del total de habilidades analíticas aplicadas.

Gráfico 51: Presencia de Habilidades Analíticas por Formación Académica.



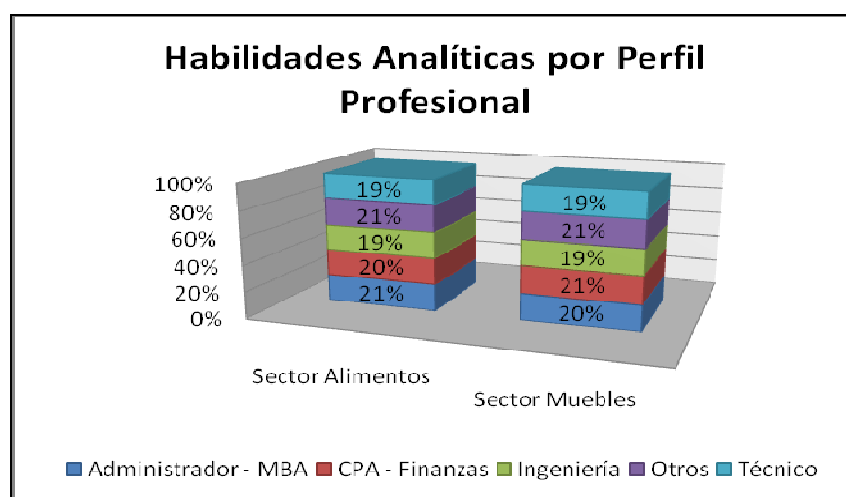
**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

Según la formación académica más alta de los gerentes encuestados, se puede determinar que, en el sector alimenticio el 25.8% de habilidades analíticas aplicadas pertenece a aquellos que cuentan con un posgrado o masterado, el 25.4% corresponde a los tecnólogos, el 25% a los egresados o graduados de universidad y el 23.8% a los bachilleres, lo cual nos indica que la formación académica sí es un aspecto importante para el desarrollo de este tipo de habilidades.

En el sector de fabricación de muebles no se obtuvieron datos de gerentes con títulos de bachiller ni de posgrado; en todo caso quienes sobresalen en la aplicación de habilidades analíticas son los egresados o graduados de universidad a los que les corresponde el 51.1% de

participación, seguidos por los tecnólogos que resultaron tener el 48.9% de representación en el dominio de dichas habilidades.

Gráfico 52: Presencia de Habilidades Analíticas por Perfil Profesional.



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Por último encontramos las habilidades analíticas según el perfil profesional de la muestra para ambos sectores.

Dentro del sector de alimentos y bebidas son otros perfiles profesionales y los administradores quienes muestran el mejor desempeño de estas habilidades con el 21% de participación para ambos, seguidos por los financieros (CPA) con el 20%, luego por los ingenieros con el 19% y finalmente por los técnicos con el 19% de peso.

En el caso del sector de muebles quienes ocupan el primer lugar son los financieros (CPA) y otros perfiles profesionales no especificados con el 21%, seguidos por los administradores con un 20% y por último los ingenieros y los técnicos con el 19% de participación en ambos casos.

5.1.3 Habilidades Interpersonales

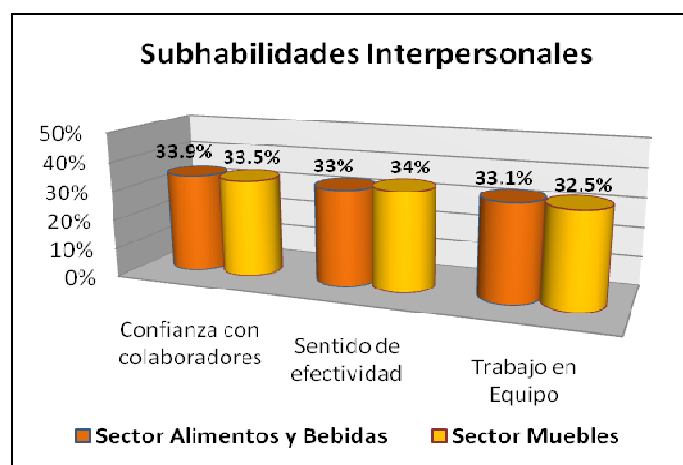
Luego de realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos para las habilidades interpersonales en los 2 sectores objetos de estudio, se pudo identificar, al igual que en las habilidades anteriores, una fuerte tendencia de los encuestados por elegir las respuestas más altas, que serían “Siempre” (5 puntos) y “Casi Siempre” (4 puntos), lo cual revela un buen desempeño en el manejo de dichas habilidades por parte de los gerentes encuestados.

Las habilidades interpersonales que pretende encontrar en los gerentes del sector alimenticio y del sector de muebles, tienen que ver con la capacidad para llevar a cabo una comunicación efectiva con las demás personas a fin de tener éxito en el trabajo. Esto conlleva a un buen entendimiento y retroalimentación dentro de la empresa, lo cual permitirá satisfacer las necesidades de la misma.

Dichas habilidades podrían potenciarse en el trabajo si se centrare en la conversación, la superación de la timidez y la buena disposición. De esta manera, una buena comunicación permitirá un mejor cumplimiento de objetivos, así como la transmisión de confianza, impacto en los colaboradores, sentido de efectividad, trabajo en equipo y seguridad.

En este sentido, hemos identificado, tanto para el sector alimenticio como para el sector de muebles, las 3 sub-habilidades más representativas pertenecientes al grupo de habilidades interpersonales, las cuales se ilustran a continuación:

Gráfico 53: Subhabilidades Interpersonales



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En este gráfico se muestran las 3 sub-habilidades más utilizadas dentro de las habilidades interpersonales en los 2 sectores analizados, las cuales resultaron ser la “confianza en los colaboradores”, el “sentido de efectividad” y el “trabajo en equipo”, que por cierto mostraron porcentajes de participación bastante similares dentro de cada sector.

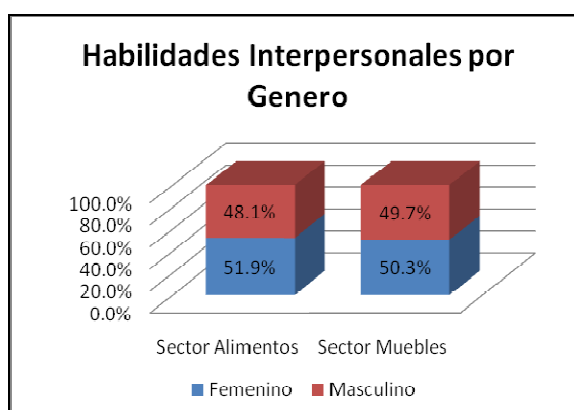
Así, podemos determinar que en los gerentes encuestados del sector de alimentos y bebidas, la “confianza en los colaboradores” ocupa el primer lugar con el 33.9%, a ella le sigue el “trabajo en equipo” con el 33.1% y por último se encuentra el “sentido de efectividad” con el 33%.

La identificación de la presencia de las 3 sub-habilidades mencionadas anteriormente, es muy alentadora para los sectores pero más para el de fabricación de muebles que es el que presenta porcentajes realmente altos en este tipo de habilidades. Con estos resultados se revela una gran capacidad de los gerentes para formar grupos de trabajo eficientes, depositar confianza en sus colaboradores, tener presente el sentido de efectividad y lograr un buen trabajo en equipo en todas las actividades de la organización.

Sin embargo, cabe mencionar que los resultados no son igual de satisfactorios para todas las sub-habilidades pertenecientes a las habilidades interpersonales. Así por ejemplo, se observó que, en los 2 sectores, la aplicación de la “influencia e impacto con los colaboradores” y la “confianza con los compañeros” se encuentran medianamente bajas por lo que sería importante que se ponga un mayor énfasis en este tipo de sub-habilidades.

En cuanto a las habilidades interpersonales que se midieron según las 6 variables propuestas anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados:

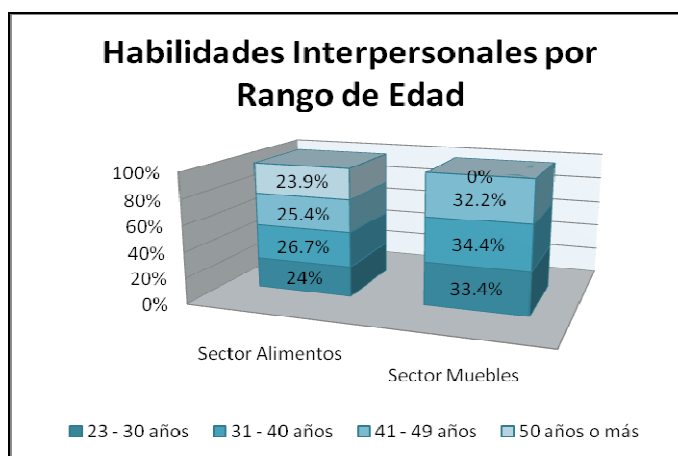
Gráfico 54: Presencia de Habilidades Interpersonales por Género



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

De acuerdo a la variable de género considerada tanto en el sector alimenticio como en el sector de muebles, es el género femenino el que resultó tener un mejor desempeño en la aplicación de habilidades interpersonales que el género masculino. En este sentido podemos observar que en el primer sector la presencia de dichas habilidades es del 51.9% en las mujeres y del 48.1% en los hombres, mientras que en el segundo sector el uso de las mismas es del 50.3% y del 49.7% respectivamente.

Gráfico 55: Presencia de Habilidades Interpersonales por Rango de Edad



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

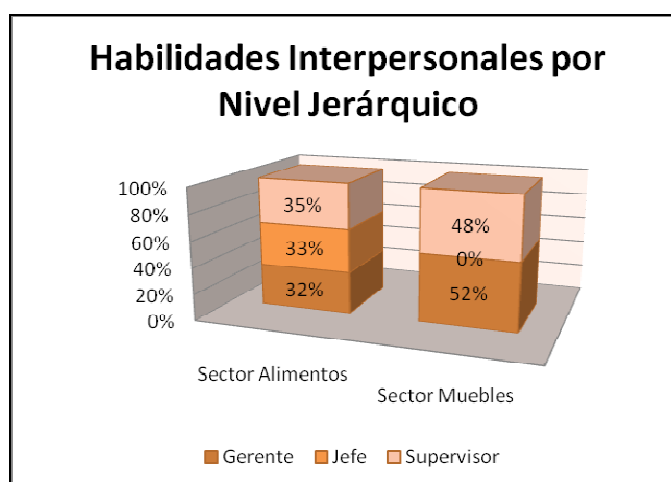
De acuerdo a la variable del rango de edad, se puede identificar que aquellos gerentes que se ubican entre los 31 y 40 años son los que manejan las habilidades interpersonales de mejor manera, tanto en el

sector de alimentos, con un 26.7%, como en el sector de muebles, con el 34.4%.

En el caso del primer sector, el segundo rango resulta ser el de 41 a 49 años, con el 25.4%, y en tercero y cuarto puesto tenemos los rangos de, 23 a 30 con el 24% y más de 50 años con el 23.9%.

Para el sector de muebles el segundo rango de edad donde se aplican de mejor manera estas habilidades, es el de 23 a 30 años, con el 33.4%, seguido por el de 41 a 49 años, con el 32.2%.

Gráfico 56: Presencia de Habilidades Interpersonales por Nivel Jerárquico



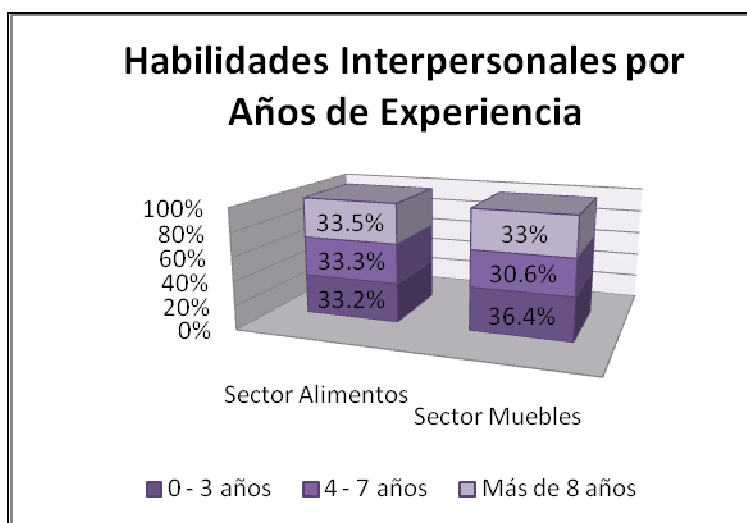
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En el gráfico se observa el desempeño de las habilidades interpersonales según la variable del nivel jerárquico de los gerentes encuestados en los 2 sectores mencionados.

Los supervisores son los que demuestran aplicar de mejor manera dichas habilidades en el sector alimenticio, con un 35% de participación en la aplicación de estas habilidades, a ellos les siguen los jefes o gerentes de segundo nivel, con el 33% y por último están los gerentes de primer nivel, con el 32%.

En el sector de la fabricación de muebles, son los gerentes de primer nivel los que toman la delantera en el desempeño de habilidades interpersonales, con el 52% y seguidos por los supervisores o gerentes de tercer nivel, con el 48%. Cabe mencionar que en este sector no se consiguieron datos de jefes o gerentes de segundo nivel razón por la cual su participación en el análisis es del 0%.

Gráfico 57: Presencia de Habilidades Interpersonales por Años de Experiencia



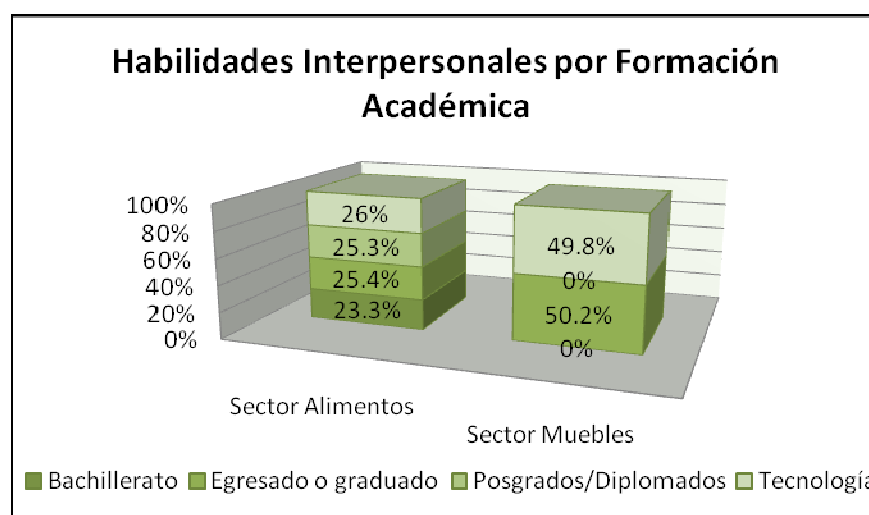
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Según la variable de años de experiencia de los directivos encuestados, se puede determinar que en el sector alimenticio los 3 rangos muestran porcentajes de participación bastante similares, sin embargo, aquellos que poseen más de 8 años de experiencia son quienes evidencian tener un mayor dominio de habilidades interpersonales ocupando el 33.5% del total de las mismas, seguidos inmediatamente por quienes poseen una experiencia de 4 a 7 años y de 0 a 3 años con porcentajes del 33.3% y del 33.2% respectivamente.

No sucede lo mismo en el sector de muebles, en el que el rango de mejor desempeño es el de 0 a 3 años, el cual registra el 36.4% de participación en el manejo de dichas habilidades, seguido por el rango

de más de 8 años, que registra el 33% y finalmente encontrándose el rango de 4 a 7 años, con el 30.6%.

Gráfico 58: Presencia de Habilidades Interpersonales por Formación Académica



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

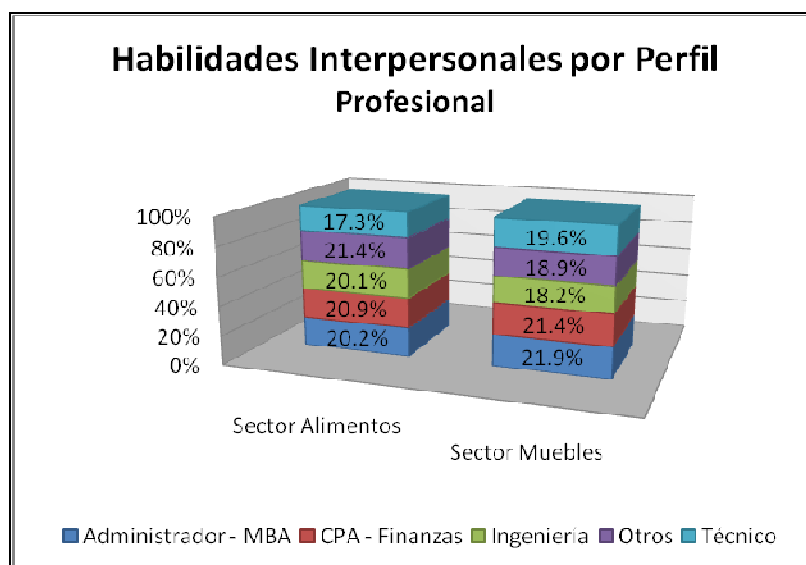
Analizando la formación académica más alta de los gerentes encuestados, se puede determinar que, en el sector alimenticio el 26% de habilidades interpersonales aplicadas pertenece a los tecnólogos, el 25.4% corresponde a aquellos a egresados o graduados de universidad, el 25.3% a aquellos que cuentan con un posgrado o maestría, y el 23.3% a los bachilleres.

Cabe recalcar que en el sector de fabricación de muebles no se obtuvieron datos de gerentes con títulos de bachiller ni de posgrado

por lo que se evidencia que los egresados a graduados de universidad sobresalen en la aplicación de habilidades interpersonales con el 50.2% de participación y a los que les siguen los tecnólogos con el 49.8% de representación en el dominio de las habilidades mencionadas.

Gráfico 59: Presencia de Habilidades Interpersonales por Perfil

Profesional



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Por último encontramos las habilidades interpersonales según el perfil profesional de la muestra de directivos para ambos sectores.

Dentro del sector de alimentos y bebidas son otros perfiles profesionales no especificados los que muestran tener el mejor desempeño de dichas habilidades con el 21.4%, seguidos por los

financieros (CPA) con el 20.9%, luego por administradores e ingenieros con el 20.2% y el 20.1% respectivamente y finalmente por los técnicos con el 17.3% de participación, bastante por debajo de los otros perfiles en lo que respecta a las habilidades interpersonales.

En el sector de muebles quienes ocupan el primer lugar son los administradores con el 21.9%, seguidos por los financieros (CPA) con el 21.4%, luego por aquellos de perfil técnico con el 19.6% y por último se encuentran otros perfiles profesionales y los ingenieros con el 18.9% y el 18.2% respectivamente.

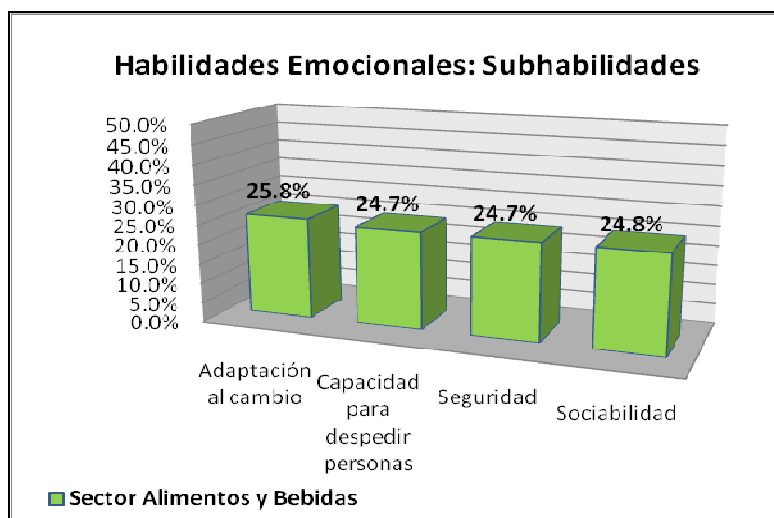
5.1.4 Habilidades Emocionales

Aunque en ocasiones no se considere a las habilidades emocionales de gran importancia, éstas lo son cada instante en el desarrollo de la persona a lo largo de toda su vida. Las emociones forman una parte esencial de nuestra existencia al estar íntimamente vinculadas a nuestras conductas y pensamientos.

Por ello, tanto el conocimiento como el manejo de las emociones propias y de los demás es una herramienta esencial que contribuye a mejorar notablemente la adaptación social de una empresa.

La tabulación de las encuestas aplicadas a los gerentes, de acuerdo a las preguntas correspondientes a las habilidades emocionales, muestra una cierta tendencia por la repetición de las respuestas altas, que son: “Siempre” (5 puntos), “Casi Siempre” (4 puntos) y “Algunas Veces” (3 puntos), lo cual indica que existe un desempeño razonable en la aplicación de habilidades emocionales por parte de los directivos encuestados tanto en el sector de alimentos como en el sector de muebles. Sin embargo, se puede apreciar que en este tipo de habilidades, a diferencia de las otras, los porcentajes de respuestas son más variados, evidenciando así la diversidad de opiniones y aptitudes en los gerentes.

Así, se ha podido establecer para el sector alimenticio y el sector de muebles por separado, las 4 sub-habilidades más representativas dentro del grupo de habilidades emocionales, las cuales se ilustran a continuación:

Gráfico 60: Subhabilidades Emocionales (Sector Alimenticio)

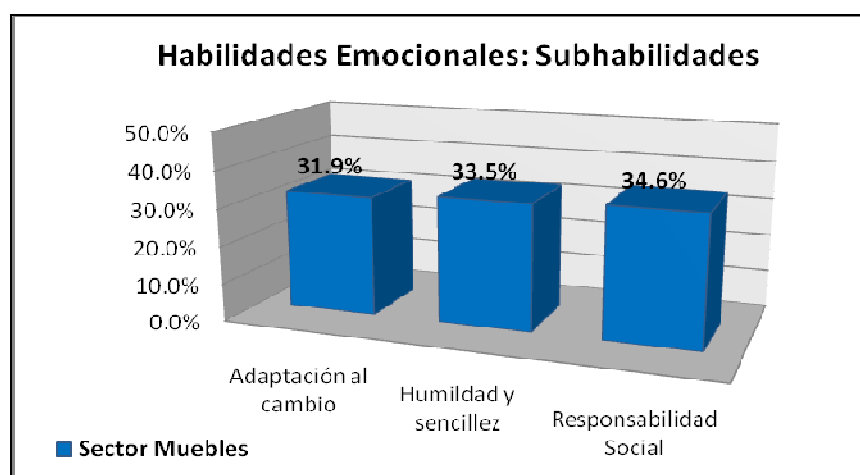
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En el sector de alimentos y bebidas se puede observar que las 4 subhabilidades más representativas dentro de las habilidades emocionales son: la “adaptación al cambio” con una participación del 25.8%, la “sociabilidad” con el 24.8% y la “capacidad para despedir personas” y la “seguridad” con una participación del 24.7% para ambas.

Se puede decir que esta es una buena combinación de habilidades emocionales, ya que es muy positivo que los gerentes evidencien seguridad en ellos mismos a través por ejemplo de su capacidad para despedir personas o de tomar decisiones independientemente de las presiones de otros, pero a la vez es fundamental que se muestren flexibles a su entorno a través por ejemplo de la sociabilidad o de una buena disposición hacia la adaptación al cambio.

En este sentido se ha encontrado entre las subhabilidades emocionales menos representativas del sector a la “empatía” y a la “responsabilidad social”, aspectos muy importantes para el desempeño integral de un directivo, ya que como tal, él debe ser la primera persona en mostrar sensibilidad y preocupación genuina hacia el resto de trabajadores y hacia la comunidad que los acoge.

Gráfico 61: Subhabilidades Emocionales (Sector de Muebles)



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En el sector de fabricación de muebles las sub-habilidades más representativas, dentro de las habilidades emocionales, resultaron ser 3 algo diferentes a las anteriores. Así, encontramos en primer lugar a la “responsabilidad social” con el 34.6%, luego está la “humildad y sencillez” con el 33.5% y finalmente tenemos la “adaptación al

cambio con el 31.9% de participación en la utilización de este tipo de sub-habilidades.

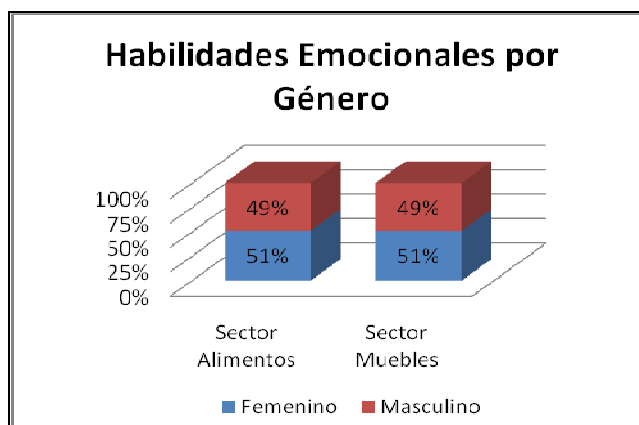
Es interesante observar la importancia que tiene la “responsabilidad social” en este sector, puesto que la incidencia que tiene el mismo con el medio ambiente y la comunidad es bastante alta y de no mantener una fuerte conciencia social, se podría estar causando mucho daño a la sociedad y a la naturaleza.

Así también se considera de gran importancia el dato que evidencia la humildad y la sencillez mostrada por los gerentes, pues esto no sólo sirve de ejemplo al resto de trabajadores, sino que les permite laborar en un clima favorable y de relaciones horizontales en el que la persona sea considerada como tal sin importar su nivel jerárquico.

Cabe mencionar que las sub-habilidades emocionales de menor aplicación resultaron ser la “resiliencia” y la “capacidad para despedir personas”, lo cual es necesario fortalecer en los directivos de las empresas pues, estos deben ser capaces de recuperarse frente a las adversidades del entorno y de sentirse lo suficientemente seguros como para despedir personas en caso de ser necesario.

Respecto a este último grupo de habilidades que se midieron según las 6 variables propuestas anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados:

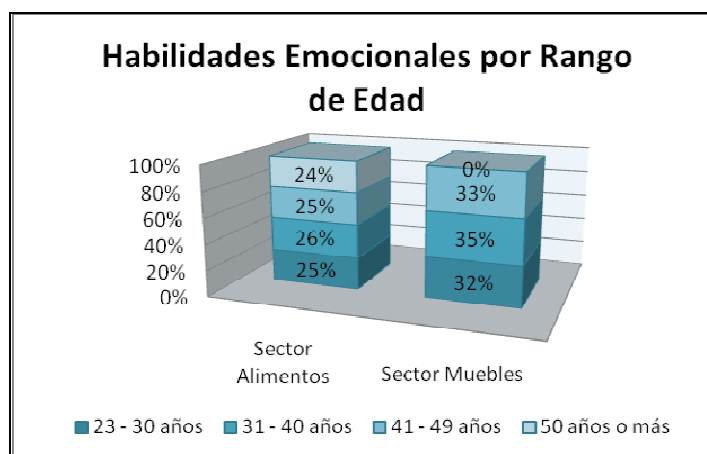
Gráfico 62: Presencia de Habilidades Emocionales por Género



**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

En cuanto a la variable de género podemos observar que, si bien no hay gran diferencia entre los 2 géneros, sí se puede establecer que las mujeres aplican las habilidades emocionales de mejor manera que los hombres tanto en el sector de elaboración de alimentos y bebidas como en el sector de fabricación de muebles. En este sentido, podemos ver que en los dos sectores la presencia de dichas habilidades es del 51% en las mujeres y del 49% en los hombres.

Gráfico 63: Presencia de Habilidades Emocionales por Rango de Edad



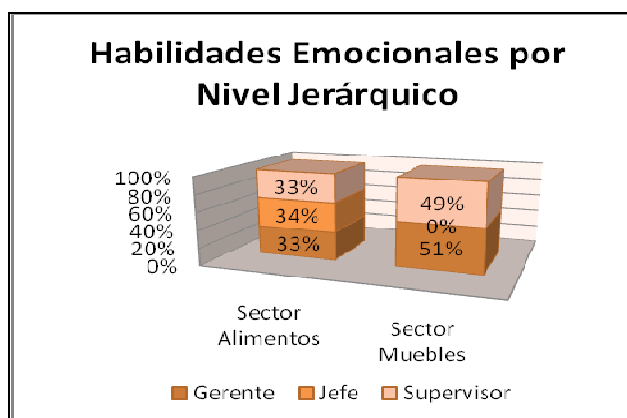
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Después de haber analizado todas las habilidades, el rango de edad en el que se aplican de mejor manera todo tipo de habilidades, incluidas las emocionales, es el rango de 31 a 40 años de edad tanto en el sector alimenticio como en el sector de muebles con el 26% y el 35% respectivamente. En el caso del primer sector, el segundo lugar de mejor puntuación lo ocupan los rangos de 23 a 30 y de 41 a 49 años de edad con el 25% en ambos casos; así mismo se sitúa en el último lugar el rango de más de 50 años de edad con el 24% de utilización de dichas habilidades.

Respecto al sector de la fabricación de muebles se observa que el segundo lugar en el desempeño de habilidades emocionales lo ocupan

los gerentes que tienen entre 41 y 49 años, seguidos por aquellos que se encuentran entre los 23 y los 30 años de edad.

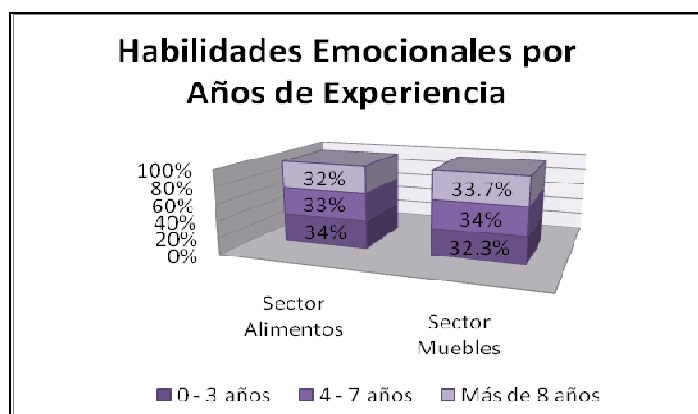
Gráfico 64: Presencia de Habilidades Emocionales por Nivel Jerárquico



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En este gráfico se demuestra que dentro de la variable de nivel jerárquico de los directivos encuestados pertenecientes al sector de alimentos, aquellos que son de segundo nivel resultaron tener el mejor desempeño en el manejo de las habilidades emocionales con el 34% de utilización de las mismas, seguidos por los gerentes de primer y tercer nivel con el 33% para ambos niveles. En el sector de muebles, son los gerentes de primer nivel los que demuestran el mejor desempeño, con el 51%, y seguidos por los gerentes de tercer nivel, con el 49%. En este último sector no se obtuvieron datos de jefes o gerentes de segundo nivel.

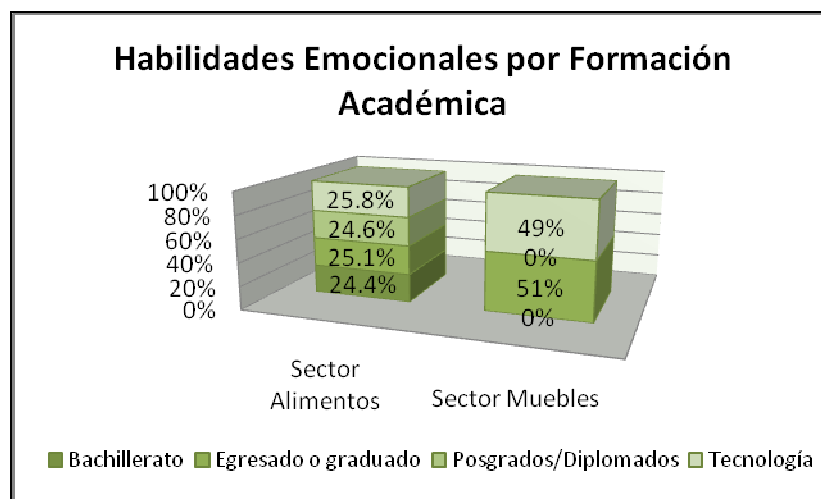
Gráfico 65: Presencia de Habilidades Emocionales por Años de Experiencia



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

De acuerdo a la variable de años de experiencia de los encuestados, se encontró que el rango de mejor desempeño en la utilización de habilidades emocionales en el sector de alimentos y bebidas es el de 0 a 3 años, el cual registra una participación del 34% respecto al resto de rangos; a él le sigue el rango de 4 a 7 años, que registra el 33% y luego se encuentra el rango de más de 8 años, con el 32%. En el caso del sector de muebles el rango de mejor desempeño es el de 4 a 7 años, con el 34%, siendo casi alcanzado por el rango de más de 8 años, con el 33.7%, y finalmente encontrándose el rango de 0 a 3 años de experiencia, con el 32.3% de aplicación de las habilidades mencionadas.

Gráfico 66: Presencia de Habilidades Emocionales por Formación Académica



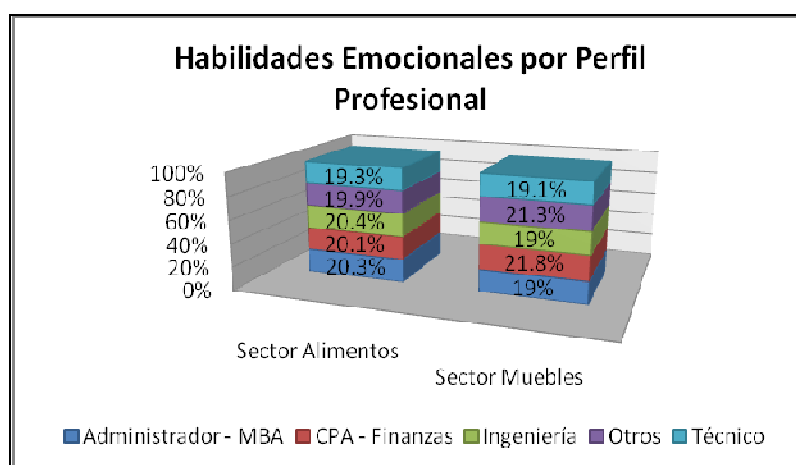
Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Observando el gráfico podemos determinar que en el sector de alimentos y bebidas son los tecnólogos los que, con el 25.8%, demuestran tener un mejor desempeño en el manejo de las habilidades emocionales, luego se encuentran los egresados o graduados de universidad y los que han realizado un posgrado o una maestría con el 25.1% y el 24.6% respectivamente, siendo los últimos los bachilleres con un porcentaje del 24.4%.

En el sector de fabricación de muebles no se consiguieron datos de gerentes con títulos de bachiller ni de posgrado, pero los que registran tener un mejor desempeño en este tipo de habilidades son los

egresados o graduados de universidad con el 51%, seguidos por los tecnólogos con el 49%.

Gráfico 67: Presencia de Habilidades Emocionales por Perfil Profesional



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

Como última variable de medición se encuentra el perfil profesional de los directivos encuestados, según lo cual podemos observar que en el sector alimenticio las habilidades emocionales predominan en los ingenieros y administradores con el 20.4% y y el 20.3%, después están aquellos especializados en finanzas y tributación (CPA) con el 20.1% , luego encontramos a otros perfiles que no fueron especificados con el 19.9% y finalmente están los técnicos que registraron tener el menor dominio sobre estas habilidades con el 19.3%.

En cuanto al sector de muebles los que alcanzaron un porcentaje por encima del resto en el manejo de habilidades emocionales fueron aquellos especializados en finanzas y tributación (CPA) con el 21.8%, seguidos por otros perfiles profesionales con el 21.3%, luego por los técnicos con el 19.1% y finalmente por los administradores e ingenieros que registraron el 19% de desempeño en el manejo de dichas habilidades.

5.2 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y EN EL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES, CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN.

La comparación de las habilidades gerenciales encontradas nos permitirá realizar un análisis de la presencia o la ausencia de dichas habilidades en base a la propuesta de Schein que se verá contrastada con la realidad de los sectores de la elaboración de alimentos y bebidas y de la fabricación de muebles pertenecientes a la industria manufacturera de las Pymes de la ciudad de Quito.

5.2.1 Comparación de Motivación y Valores

Cuando Edgar Schein se refiere a Motivación y Valores, enfatiza la primordial importancia de contar con objetivos estratégicos así como con los valores que deben ser conocidos y comprendidos por todos los miembros de la empresa; ello se refleja en el compromiso y misión de la empresa, en el deseo de obtener cumplir metas y en el grado de dedicación de cada uno quien conforme la empresa.

Con respecto a lo que se logro medir en el sector de alimentos y bebidas, se encontró que el grado de dedicación de los trabajadores se vio reflejado, en un control y supervisión de los gerentes a ser mejorado, a través de una buena retroalimentación entre gerentes y trabajadores y del óptimo desarrollo de aptitudes como la delegación de actividades o la exigencia de estándares de tiempo y calidad. De igual manera Schein enfatiza en que los gerentes optimizarían mucho su gestión al tener un pensamiento más estratégico a fin de que analicen cada situación como una oportunidad para mejorar y conviertan cada debilidad en una fortaleza, lo cual, según los resultados de este sector, no se da de manera satisfactoria.

En el sector de muebles ocurre exactamente lo mismo, incluso con porcentajes un tanto más bajos en relación a la atención que existe por

parte de los gerentes para cubrir temas de control y supervisión que sean implementados bajo motivación y valores. Por ello, el grado de dedicación de los gerentes, es algo que se debe tener más en cuenta dado que es un sector de mucha exigencia en procesos de producción y la dedicación en los trabajadores se manifiesta en el grado que exijan sus gerentes. Al igual que en el anterior sector, en la industria de los muebles también se obtuvieron cifras no tan favorables en cuanto al pensamiento estratégico de los gerentes, los cuales deberán aprender que, en un entorno tan cambiante e inestable, es necesario ver y generar oportunidades donde otros solo ven desventajas y debilidades.

En comparación a lo expuesto por Schein, estos son puntos que se deberán atender con mayor énfasis para cubrir cualquier tipo de falencia al momento de incentivar el uso de las distintas sub habilidades pertenecientes al grupo de motivación y valores.

5.2.2 Comparación de Habilidades Analíticas.

Edgar Schein, al referirse a habilidades intelectuales o analíticas menciona lo indispensables que estas son para ejercer efectivamente un cargo gerencial y para que la fuerza laboral alcance niveles

importantes de calidad y productividad. Se enfoca en la identificación y resolución de problemas en situaciones complejas, la estimulación del pensamiento creativo, la capacidad de síntesis de información, la capacidad de implementar soluciones para problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo. Esto es lo que ayuda en la detección y solución de problemas, llevando a cabo arreglos efectivos y oportunos.

En las habilidades analíticas que los resultados reflejan, vemos que en el sector de elaboración de alimentos y bebidas, los gerentes tienen una fuerte carencia en la abstracción y configuración de situaciones lo que hace que no reaccionen con efectividad y seguridad en una situación adversa. También se observa la necesidad de mejorar la visión prospectiva de los directivos o la disposición que ellos muestran frente a los retos, su actitud proactiva o su proyección positiva.

Con respecto al sector de muebles el panorama es distinto, puesto que la evaluación de alternativas es una deficiencia que se evidencia en la capacidad de síntesis de información, lo que por naturaleza del sector no se llega a desarrollar en los gerentes que enfocan sus esfuerzos en otras sub habilidades. La capacidad de síntesis e interpretación de información en los gerentes es elemental para resolver muchas

adversidades y para cumplir con todo lo que requiera su trabajo. Otra carencia que se encontró en los gerentes del sector fue la identificación de problemas, lo cual sí es un poco alarmante pues si los problemas no son identificados oportunamente, tampoco podrán ser prevenidos ni detenidos a tiempo por lo que este sí es un aspecto en el que se deberían centrar mayores esfuerzos.

5.2.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

Schein propone que para potenciar las habilidades interpersonales en el trabajo se deberá mostrar una buena disposición como primera cosa. Las personas capaces de relacionarse adecuadamente en el trabajo suelen mantener una buena comunicación con el resto, observar atentamente, entablar amistades en reuniones cortas, fomentar el establecimiento de relaciones y encontrar posibilidades de diálogo incluso donde parecen no haberlas. Se dice que la clave para conseguir una ventaja competitiva en las organizaciones, es el establecimiento de relaciones sólidas con la gente.

En este sentido se pudo constatar que en el sector alimenticio los gerentes deben mejorar la influencia y el impacto que tienen en sus colaboradores, pues sólo así podrán estar todos orientados hacia un mismo objetivo. Para ello necesitarán mostrar un mayor interés por

sus colaboradores, desarrollar habilidades de escucha y valorar las conversaciones que se mantenga con cada uno por más triviales que estas parezcan.

Así mismo se encontró que hay una falencia en los directivos al momento de diagnosticar sus equipos, lo cual se debe tomar en cuenta a fin de corregir cualquier problema o conflicto que se presentase en los distintos grupos de trabajo.

En los gerentes del sector de muebles existe la necesidad de trabajar en la confianza que mantienen estos con sus compañeros a fin de desarrollar un ambiente de colaboración y complicidad. Dado a que todo tipo de relaciones están basadas en la confianza, se vuelve fundamental mejorar esta habilidad en los directivos para que incluso puedan tener una mejor influencia en aquellas personas sobre las que no tienen un control directo. Al igual que en el anterior sector, aquí también se detectó una cierta carencia en el impacto que tienen los gerentes respecto a sus colaboradores por lo que será necesario trabajar más en este tema.

5.2.4 Comparación de Habilidades Emocionales

Es importante recordar que las habilidades emocionales según Edgar Schein son aquellas que están íntimamente relacionadas con la inteligencia emocional y el manejo adecuado de pensamientos y sentimientos que permitan enfrentar temas difíciles y resolver situaciones de conflicto a través del control emocional, la motivación al logro, el compromiso, el empuje, la responsabilidad y el dinamismo.

En los gerentes del sector de alimentos y bebidas se encontraron ciertas falencias en los temas de adaptabilidad frente a situaciones desconocidas y en la empatía lograda con el resto del personal en la organización. Las dos son sub-habilidades esenciales para un directivo que debe estar preparado para sobrellevar cualquier tipo de situación por más extraña que esta sea y entender al resto de personas que trabajan con él a fin de poder apoyarlas y motivarlas en el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, se identificó una falta de interés en cuanto a responsabilidad social lo cual es de suma importancia para las empresas hoy en día, no sólo para construir una imagen más digna y seria de las mismas, sino para contribuir con la sociedad a la que le deben todo su éxito.

Por otro lado, en los gerentes del sector de la fabricación de muebles se hallaron carencias en los aspectos de adaptabilidad y en su capacidad para despedir personas, en los cuales, sin duda, deben trabajar los directivos puesto que son cuestiones que reflejan la personalidad y seguridad personal de un directivo. Pero a más de ellas, también se encontraron resultados poco favorables en lo que se refiere a su capacidad para sobreponerse a contratiempos o incluso resultar favorecidos por los mismos, aspectos por demás críticos en el trabajo agitado y desempeño de un gerente.

5.3 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS Y SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES.

Gráfico 68: Habilidades más frecuentes en el Sector Alimenticio

Habilidades más comunes: Sector Alimentos y Bebidas		
H. Analíticas	Capacidad de decisión	9.2%
H. Emocionales	Adaptación al cambio	9.2%
	Capacidad para despedir personas	8.9%
	Seguridad	8.9%
	Sociabilidad	8.9%
H. Interpersonales	Confianza con colaboradores	9.3%
	Sentido de efectividad	9.1%
	Trabajo en Equipo	9.1%
H. Motivacionales	Autoconfianza	8.9%
	Compromiso con la organización	9.2%
	Orientación al crecimiento personal	9.3%

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En el listado podemos observar las habilidades que mostraron tener una mayor aplicación por parte de los gerentes del sector de alimentos y bebidas. Según ello, es posible determinar que las habilidades emocionales son las más presentes en los directivos puesto que de las 11 habilidades expuestas, 4 pertenecen a este grupo. Las habilidades interpersonales y las motivacionales también están muy presentes en los encuestados ya que del total, 3 son concernientes a cada una de ellas. Por último y en los menores porcentajes encontramos una habilidad correspondiente al grupo de habilidades analíticas por lo que se observa que la diferencia de aplicación entre las 4 habilidades propuestas por Schein es bastante desigual.

Gráfico 69: Habilidades más frecuentes en el Sector de Muebles

Habilidades más comunes: Sector Muebles		
H. Analíticas	Capacidad de decisión	10.2%
	Creatividad e Ingenio	9.6%
H. Emocionales	Adaptación al cambio	9.8%
	Humildad y sencillez	10.3%
	Responsabilidad Social	10.7%
H. Interpersonales	Confianza con colaboradores	10.0%
	Sentido de efectividad	10.1%
	Trabajo en Equipo	9.7%
H. Motivacionales	Orientación al crecimiento personal	10.0%
	Orientación al logro	9.7%

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

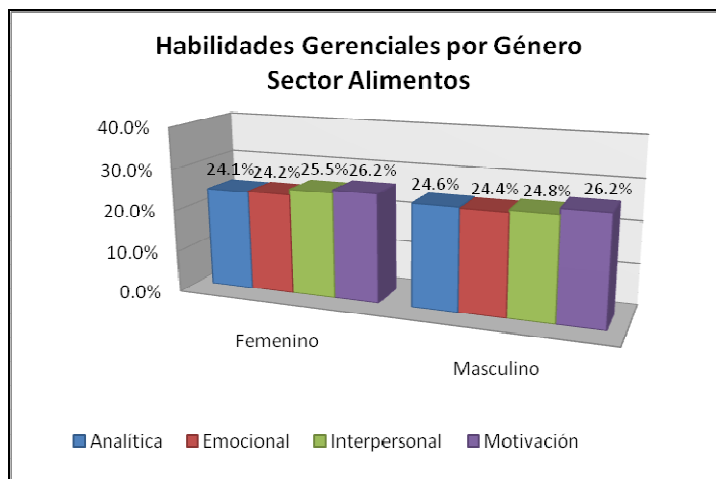
De la misma manera, en el gráfico se presenta el listado de las 10 habilidades más utilizadas por los gerentes encuestados del sector de muebles. En este caso sucede algo similar al sector alimenticio, pues 3 de las 10 habilidades presentadas corresponden al grupo de habilidades emocionales, otras 3 pertenecen al grupo de habilidades interpersonales, encontrando 2 habilidades en el grupo de motivación y valores y 2 en el de habilidades analíticas.

5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

A continuación se presentan las 4 habilidades propuestas por Schein según las variables estudiadas en cada sector.

Gráfico 70: Presencia de las 4 Habilidades por Género en el Sector

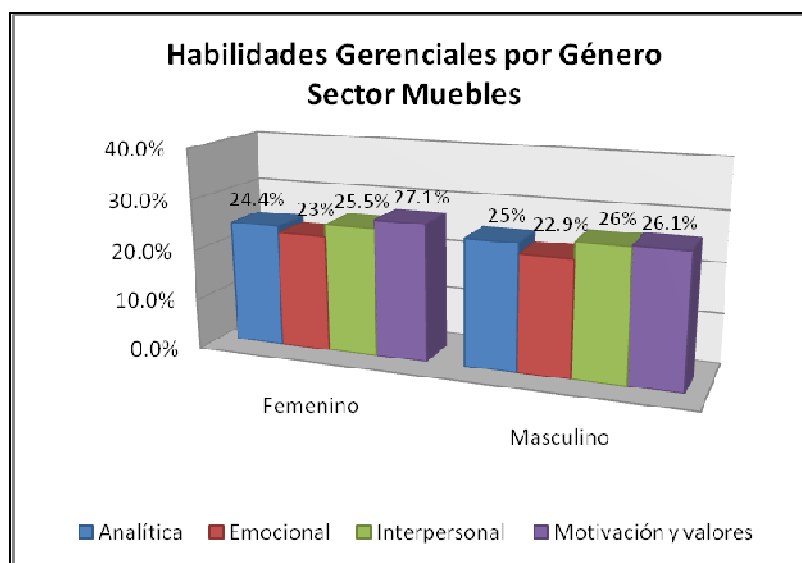
Alimenticio



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

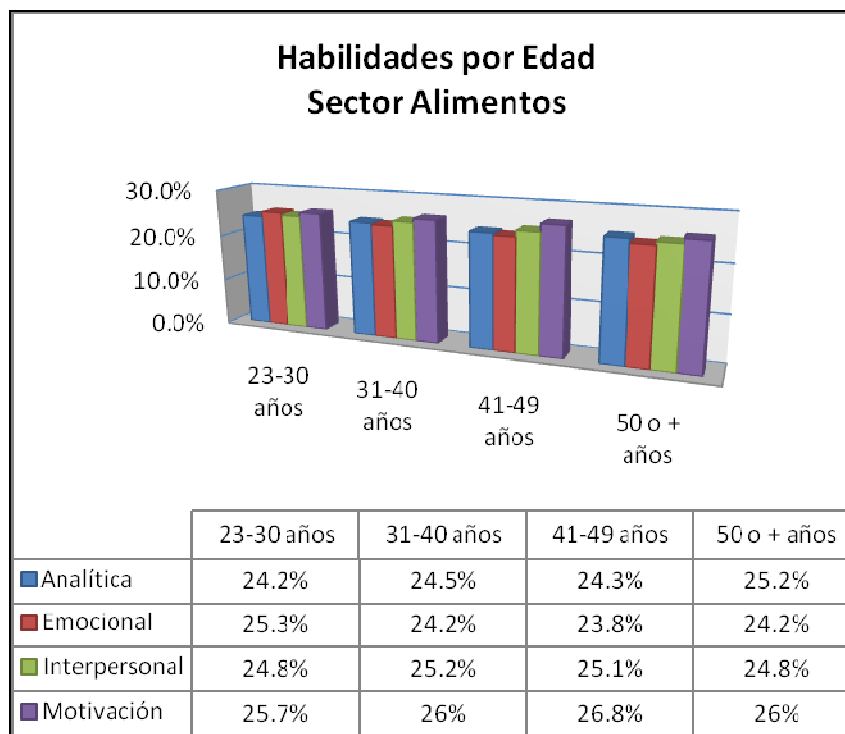
En el sector de alimentos observamos que es el género masculino el que demuestra tener un mejor desempeño en la aplicación de habilidades analíticas y emocionales, mientras que el género femenino muestra una mayor ventaja en lo que se refiere a habilidades interpersonales. En cuanto a la motivación y los valores se observa un empate exacto entre los dos géneros.

Gráfico 71: Presencia de las 4 Habilidades por Género en el Sector de Muebles



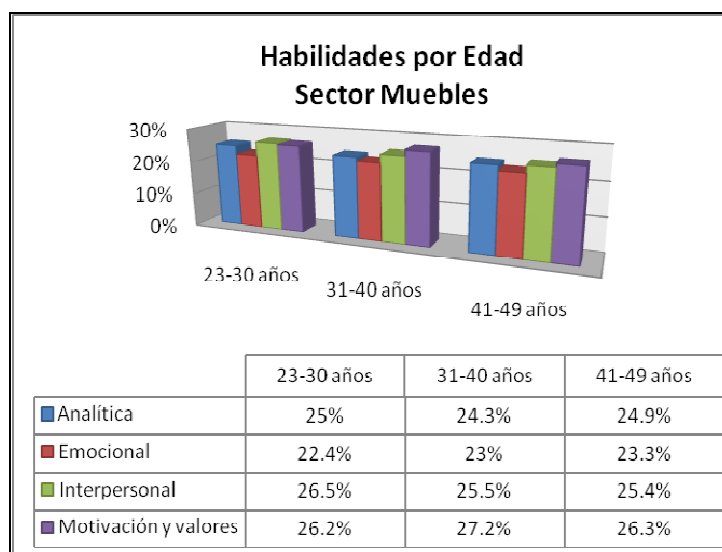
**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

En el sector de muebles ocurre algo parecido, puesto que los hombres muestran un mejor desempeño en la aplicación de habilidades analíticas, pero también tienen ventaja en las habilidades interpersonales, mientras que son las mujeres las que poseen un mejor dominio tanto de las habilidades emocionales como de las motivacionales.

Gráfico 72: Presencia de las 4 Habilidades por Edad en el Sector Alimenticio

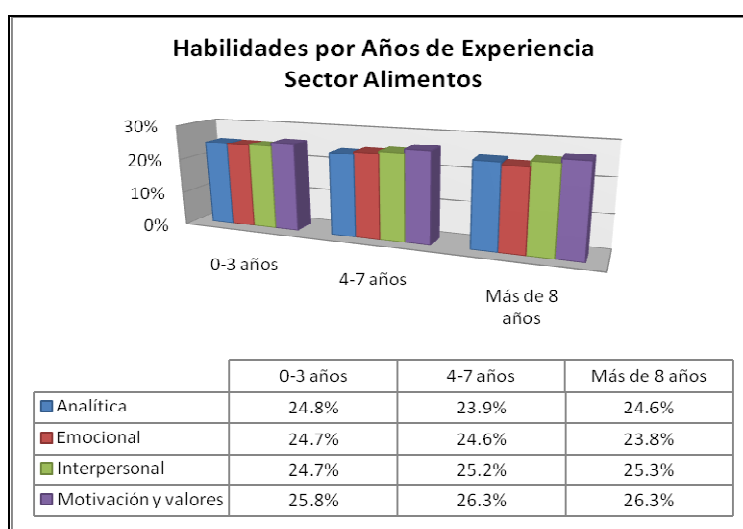
**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

Respecto a las habilidades gerenciales clasificadas por edad en el sector alimenticio, observamos que no existen diferencias significativas entre los distintos rangos, sin embargo las edades que registran una mejor aplicación de todas las habilidades son de aquellos que se encuentran entre los 31 y 40 años y entre los 41 y 49 años de edad.

Gráfico 73: Presencia de las 4 Habilidades por Edad en el Sector de Muebles

**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

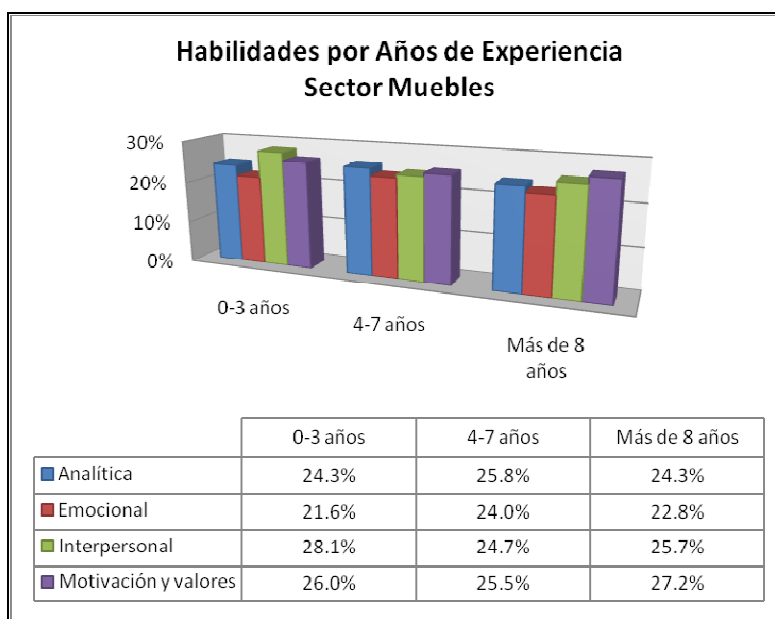
De igual manera, en el sector de muebles, el rango de edad más productiva en cuanto a la utilización de habilidades gerenciales es el de 31 a 40 años. A él le siguen los rangos de 23 a 30 años y de 41 a 49 años con resultados bastante similares como para establecer diferencias significativas entre ellos.

Gráfico 74: Presencia de las 4 Habilidades por Años de Experiencia en el Sector Alimenticio

**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

De acuerdo a los años de experiencia de los gerentes pertenecientes al sector de alimentos, se puede determinar que no existen mayores diferencias según los años que el gerente ha permanecido en el cargo. Únicamente se observa que aquellos que cuentan con 0 o 3 años de experiencia aplican de mejor manera las habilidades analíticas y las emocionales, mientras que los que poseen más de 8 años en el cargo registran un mayor dominio de habilidades interpersonales y motivacionales.

Gráfico 75: Presencia de las 4 Habilidades por Años de Experiencia en el Sector de Muebles

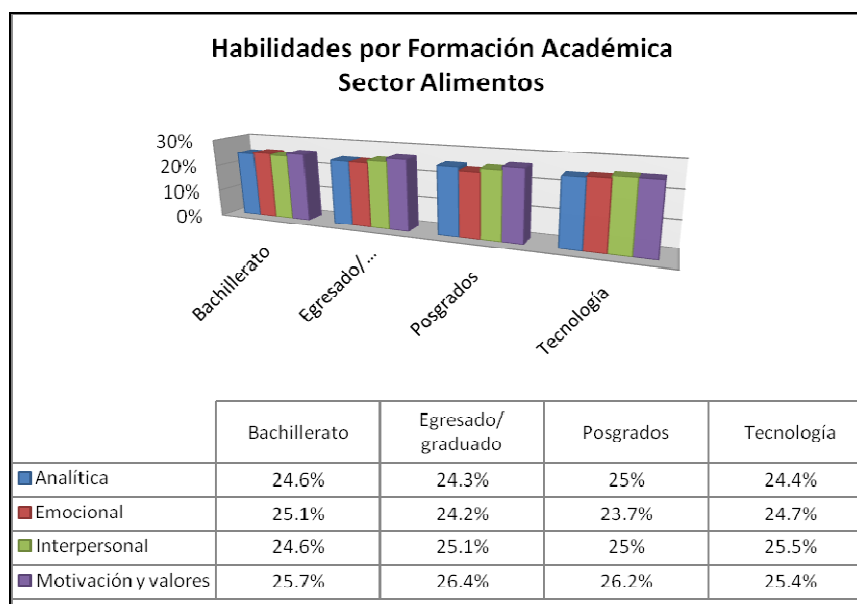


**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

En el sector de muebles los resultados varían un poco más, pues como podemos apreciar en el gráfico, tanto las habilidades analíticas como las emocionales se ven mejor aplicadas por aquellos que cuentan con experiencia

de 4 a 7 años, mientras que el mejor manejo de las habilidades interpersonales está a cargo de gerentes que tienen entre 0 y 3 años de experiencia, a diferencia de las habilidades motivacionales que muestran tener una mayor presencia en aquellos que han permanecido más de 8 años en el cargo.

Gráfico 76: Presencia de las 4 Habilidades por Formación Académica en el Sector Alimenticio

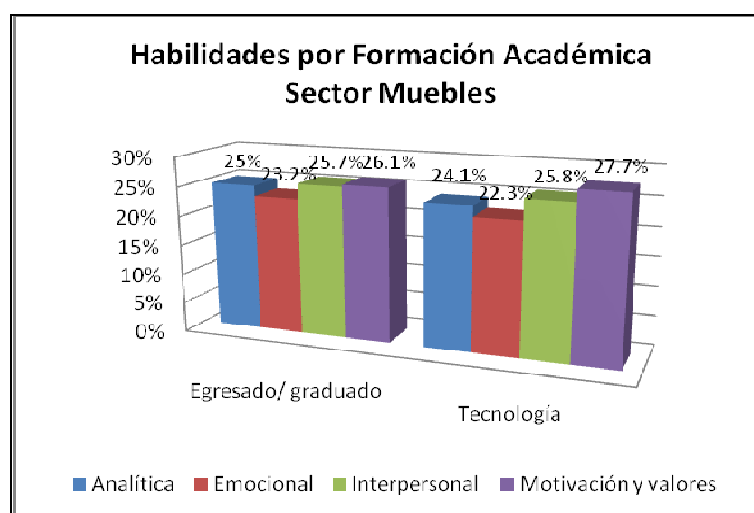


**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

Según la formación académica de los directivos del sector alimenticio, no es posible determinar una sola tendencia para el desempeño de las 4 habilidades, pues se puede apreciar por ejemplo, que aquellos que cuentan con un título de posgrado o maestría aplican de mejor manera las habilidades analíticas mientras los bachilleres dominan las habilidades emocionales y los tecnólogos

las interpersonales, siendo por último los egresados o graduados de universidad aquellos que utilizan en mayor grado las habilidades motivacionales.

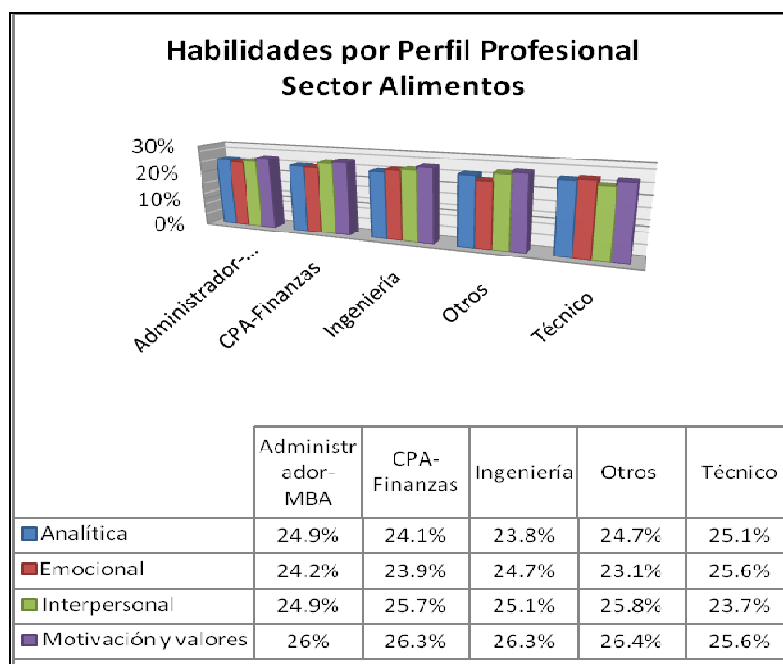
Gráfico 77: Presencia de las 4 Habilidades por Formación Académica en el Sector de Muebles



Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En el sector de muebles podemos observar que los egresados o graduados de universidad resultan tener un mejor desempeño tanto en las habilidades analíticas, como en las emocionales. Por otro lado, los tecnólogos muestran aplicar de mejor manera las habilidades interpersonales y de motivación.

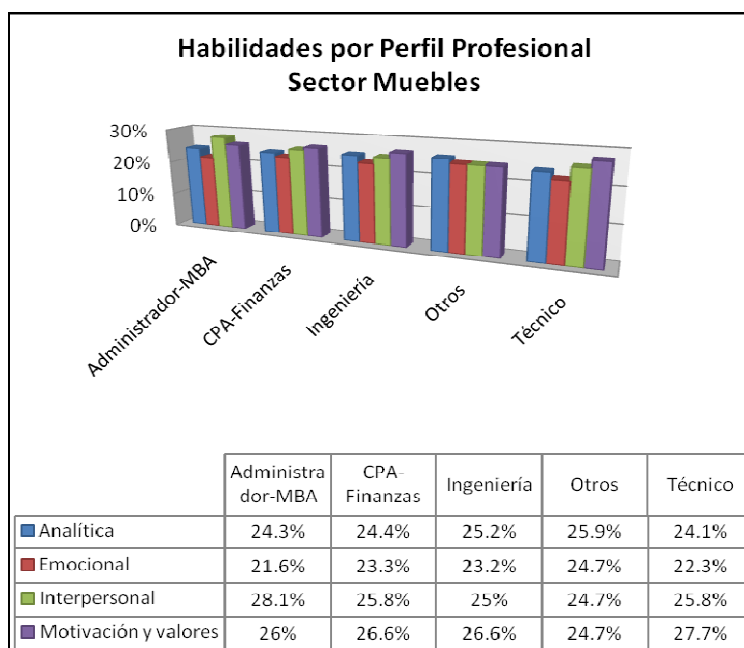
Gráfico 78: Presencia de las 4 Habilidades por Perfil Profesional en el Sector Alimenticio



**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

Respecto al perfil profesional de los encuestados en el sector de alimentos y bebidas, el gráfico revela que son otros perfiles profesionales no especificados los que demuestran un mejor desempeño en las habilidades interpersonales y de motivación, mientras que los técnicos evidencian los mejores resultados en lo que se refiere a habilidades analíticas y emocionales. Cabe mencionar que aquellos que cuentan con el título de CPA y finanzas, demostraron tener un buen manejo de habilidades interpersonales y de motivación. Así mismo, los administradores evidencian un manejo satisfactorio de habilidades analíticas.

Gráfico 79: Presencia de las 4 Habilidades por Perfil Profesional en el Sector de Muebles

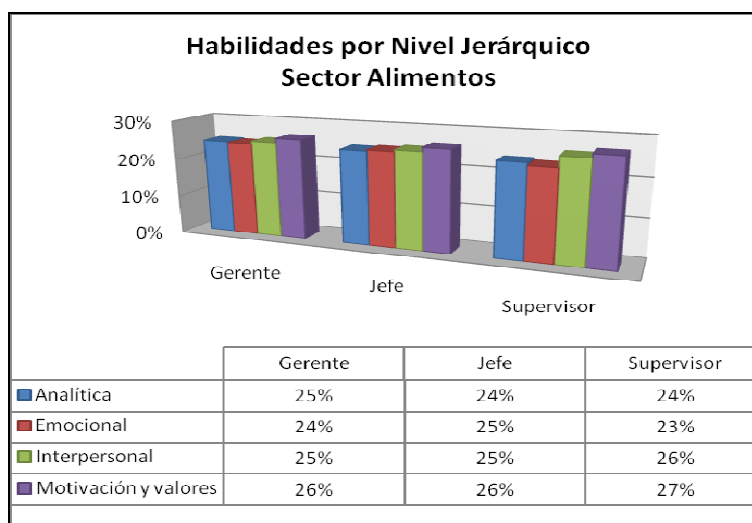


**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

En el sector de muebles el gráfico demuestra una mayor variación que en el anterior acerca de la aplicación de habilidades entre los distintos perfiles.

De esta manera, se observa que las habilidades analíticas y emocionales son mejor aplicadas por otros perfiles no especificados, mientras que las habilidades interpersonales parecen estar mejor utilizadas por los administradores de empresas y las motivacionales por los técnicos.

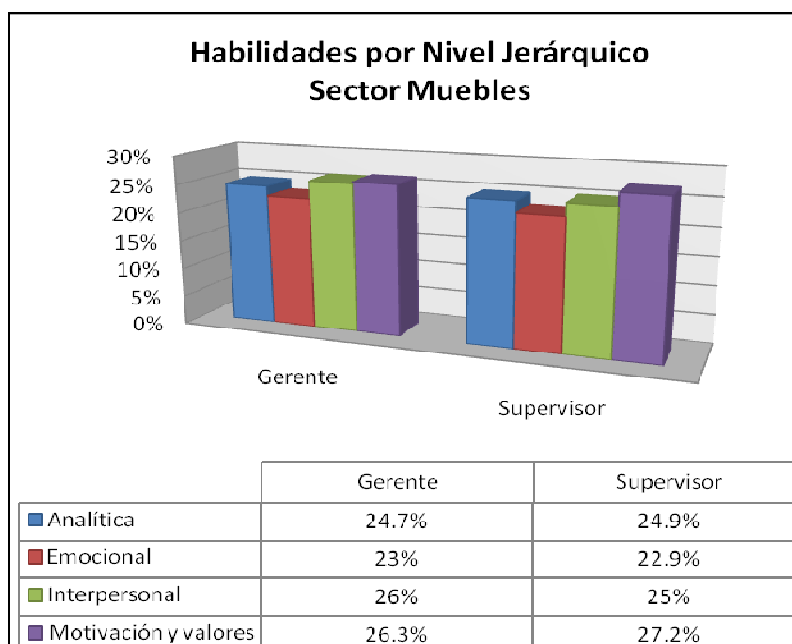
Gráfico 80: Presencia de las 4 Habilidades por Nivel Jerárquico en el Sector Alimenticio



**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

De acuerdo al nivel jerárquico de los directivos que pertenecen al sector de la elaboración de alimentos y bebidas, podemos observar que son los supervisores quienes presentan mejores resultados en la aplicación de habilidades interpersonales y motivacionales, al mismo tiempo que los jefes demuestran un mayor dominio de las habilidades emocionales y los gerentes se desempeñan mejor en las habilidades analíticas.

Gráfico 81: Presencia de las 4 Habilidades por Nivel Jerárquico en el Sector de Muebles



**Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala**

Según el nivel jerárquico en el sector de muebles podemos ver que son los gerentes de primer nivel los que demuestran poseer un mayor control sobre las habilidades emocionales e interpersonales, mientras que los gerentes de tercer nivel muestran mejores resultados en lo que tiene que ver con habilidades analíticas y motivacionales.

5.5 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS Y SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MUEBLES.

Gráfico 82: Subhabilidades menos aplicadas en el Sector Alimenticio

SECTOR DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
SUBHABILIDADES MENOS APLICADAS	HABILIDAD
Configuración y abstracción de situaciones	Analítica
Visión Prospectiva	Analítica
Adaptabilidad	Emocional
Empatía	Emocional
Responsabilidad Social	Emocional
Diagnóstico de equipo	Interpersonal
Influencia e Impacto con colaboradores	Interpersonal
Orientación a la supervisión y control	Motivacional
Pensamiento estratégico	Motivacional

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En la tabla podemos observar que en el sector de la elaboración de alimentos y bebidas, las habilidades menos utilizadas por los gerentes son las emocionales, seguidas por las 3 habilidades restantes siendo éstas, las analíticas, las interpersonales y las motivacionales.

Gráfico 83: Subhabilidades menos aplicadas en el Sector de Muebles

SECTOR DE FABRICACIÓN DE MUEBLES	
SUBHABILIDADES MENOS APLICADAS	HABILIDAD
Evaluación de alternativas	Analítica
Identificación de problemas	Analítica
Adaptabilidad	Emocional
Capacidad para despedir personas	Emocional
Empatía	Emocional
Resiliencia	Emocional
Seguridad	Emocional
Tolerancia al riesgo	Emocional
Confianza con compañeros	Interpersonal
Influencia e Impacto con colaboradores	Interpersonal

Fuente: Formulario Medición Habilidades (FALIMAR)
Elaborado por: María Belén Ayala

En el sector de la fabricación de muebles los resultados son un poco más drásticos pues se puede apreciar claramente que las habilidades menos aplicadas por los directivos de dicho sector son en su gran mayoría las emocionales, seguidas en menor escala por las analíticas y las interpersonales. En este caso las habilidades motivacionales y de valores registraron porcentajes muy por encima del resto por lo que no encontramos ninguna de estas habilidades en la tabla anterior.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En las empresas de la actualidad surge la necesidad, específicamente en las Pymes, de contar con directivos que no solo dominen la industria en la que se desenvuelven sino que posean ciertas habilidades críticas para el desempeño de sus cargos con las que puedan enfrentar los complejos entornos que les rodea.

Las habilidades gerenciales se han definido como aptitudes y cualidades que permiten ejercer de manera correcta y óptima las funciones de un directivo, las mismas que fueron sintetizadas y clasificadas por Edgar Schein en 4 grupos: habilidades motivacionales y de valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

En el presente estudio se puede concluir que los gerentes de las Pymes investigadas, pertenecientes al sector de productos alimenticios y al sector de muebles, cuentan con la gran mayoría de dichas habilidades necesarias en un directivo, evidenciando también ciertas falencias, lo cual se especificará a continuación de manera más detallada.

En los resultados de los dos sectores estudiados se reveló por ejemplo, una fuerte tendencia del sexo masculino (61%) para ocupar cargos directivos por encima del sexo femenino (39%), sin embargo, cuando se midió la presencia de habilidades gerenciales en la mujeres, estas demostraron tener similar desempeño al de los hombres. En el sector de alimentos el sexo femenino sobresalió en las habilidades interpersonales, mientras que el sexo masculino despuntó en cuanto a habilidades analíticas y emocionales. En el sector de muebles las mujeres superaron a los hombres en los aspectos emocionales y motivacionales, a la vez que los hombres se destacaron por sus capacidades analíticas e interpersonales.

La gran mayoría de gerentes encuestados fueron de primer nivel (58%) y en menores proporciones encontramos a aquellos de segundo (28%) y tercer nivel (14%). Pero resulta que en el sector de alimentos, fueron los supervisores o gerentes de tercer nivel los que demostraron tener un mayor dominio de habilidades interpersonales (26%) y motivacionales (27%), así como los jefes superaron al resto en habilidades emocionales (25%). En el sector de muebles, la diferencia de porcentajes no fue significativa, pero en todo caso, fueron los gerentes de primer nivel los que demostraron un mejor control sobre las habilidades emocionales (23%) e interpersonales (26%), mientras que los supervisores mostraron mejores

resultados en lo que tiene que ver con habilidades analíticas (24.9%) y motivacionales (27.2%).

Según el estudio se identificó que el rango de edad más común para ocupar dichos cargos es el de 31 a 40 años (44%), seguido por aquel de 41 a 49 años (31%) y de hecho, queda demostrado que son estas las edades en las que se aplican de mejor manera todas las habilidades gerenciales que se han investigado en los dos sectores.

También se pudo observar que la mayoría de directivos cuenta con más de 8 años de experiencia (33%), lo cual no pareció ser un factor muy influyente en ninguno de los dos sectores para el dominio de habilidades que se encuentran distribuidas entre los distintos rangos sin presentar, ninguno de ellos, ventaja sobre el resto. Por ejemplo en el primer sector se identificó que aquellos que cuentan con 0 o 3 años de experiencia aplican de mejor las habilidades analíticas (24.8%) y emocionales (24.7%), mientras que los que poseen más de 8 años en el cargo registran un mayor dominio de habilidades interpersonales (25.3%) y motivacionales (26.3%). Así mismo, en el segundo sector tanto las habilidades analíticas (25.8%) como las emocionales (24%) se ven mejor aplicadas por aquellos que cuentan con experiencia de 4 a 7 años, mientras que el mejor manejo de las habilidades interpersonales (28.1%) está a cargo de gerentes que tienen entre 0 y 3 años de experiencia y las habilidades motivacionales (27.2%) se encuentran más presentes en aquellos que han permanecido más de 8 años en el cargo.

Se determina también que la gran mayoría de directivos son egresados o graduados de universidad (67%), sin embargo, tanto en el sector de alimentos como en el de muebles, no existe una tendencia de dominio de habilidades según la formación académica ya que los resultados se muestran similares tanto para bachilleres, como para masters, tecnólogos y egresados o graduados. En ambos sectores la formación académica no llega a ser de 4to nivel salvo en un escaso 8%, lo cual puede estar deteniendo la especialización y desarrollo de ciertas Pymes.

Según los resultados, los perfiles profesionales predominantes en los gerentes encuestados fueron los de ingenieros (33%) y administradores (31%). Algo curioso resultó ser que en ambos sectores, el mejor desempeño de todas las habilidades corresponde a otros perfiles profesionales no especificados. Además de ello, en el sector alimenticio los técnicos registraron muy buenos resultados en lo que se refiere a habilidades analíticas (25.1%) y emocionales (25.6%), mientras que en el sector de muebles fueron los administradores los que consiguieron mejores puntajes en habilidades interpersonales (28.1%), seguidos por las habilidades motivacionales (27.7%) de los técnicos.

Tanto en el sector de alimentos como en el de muebles se pudo constatar que las habilidades mayormente aplicadas por los gerentes son las emocionales (26.2% y 26.6%), a las que le siguen las interpersonales (25.1% y 25.8%), luego encontramos las habilidades que tienen que ver con motivación y valores (24.4% y

24.7%) y finalmente se identificaron las habilidades analíticas (24.3% y 22.9% respectivamente) como las menos aplicadas.

Si sacamos un promedio de todas las habilidades podríamos determinar que en el sector de productos alimenticios la presencia de habilidades gerenciales es del 82%, mientras que en el sector de muebles esta es del 84%, lo cual indica que en este último sector las habilidades están siendo mejor comprendidas y aplicadas por sus directivos, dándole así una ligera ventaja sobre el sector de productos alimenticios y bebidas.

6.2 RECOMENDACIONES

Se ofrece la presente investigación como herramienta útil para el sector productivo al momento de establecer objetivos gerenciales, debido a que en el Ecuador no existe una planificación para mejorar la gestión y el desarrollo de las Pymes.

El presente estudio, constituye una propuesta educativa formal que contribuye al progreso de la sociedad mediante el contraste establecido entre las habilidades gerenciales propuestas por Edgar Schein y aquellas identificadas en los gerentes de las Pymes investigadas. Todo con el objetivo de proponer ciertos cambios e influir

en las empresas correspondientes a fin de ir haciendo parte de su cultura a dichas habilidades gerenciales.

Sin duda este proyecto, en el que se ha generado gran cantidad de conocimiento, también enriquece la investigación y desarrollo de la PUCE, al mismo tiempo que lo pone al servicio del sector productivo y fortalece los programas de posgrados.

La responsabilidad social empresarial es un aspecto que debe ser concientizado por los directivos, especialmente en el sector alimenticio, en donde se registra una aplicación del 77%, evidenciando así muy poco interés sobre el tema, por lo que se vuelve fundamental que sean los gerentes los que primeramente adopten actitudes responsables socialmente para luego dar ejemplo a sus colaboradores.

A los directivos del sector de la elaboración de productos alimenticios y bebidas y del sector de la fabricación de muebles, se les sugiere enfatizar primero y urgentemente en el mejoramiento de la aplicación de habilidades analíticas que resultaron ser las menos utilizadas, y después en la aplicación de habilidades motivacionales y de valores que en algunos casos también demostraron ciertas falencias.

En la medida en que las organizaciones se transforman también se transforman sus

dirigentes y las habilidades que éstos deben poseer. Por ello se vuelve fundamental en los dos sectores estudiados el desarrollo de habilidades analíticas, motivacionales, e interpersonales, a fin de que sus directivos sean capaces de protagonizar cambios en favor de un mejor desempeño de sus organizaciones y que a su vez fomenten dichas habilidades en sus colaboradores y subordinados.

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Calidad.

Es una manera de hacer las cosas en la que principalmente prima la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar cada día procesos y resultados con la participación activa de todas las áreas de la empresa.

“La norma ISO 8402 define calidad como el conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.”⁵¹

Cambio

Es un concepto que denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro. Un cambio se puede dar en cualquier aspecto por más simple que este sea, por ejemplo: el cambio de estado de la materia en la física o de las personas en su estado civil, o las crisis, o las revoluciones, entre muchos otros.

⁵¹ http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo_alumnos/sp2/Tablon_sp2/TransparenciasCALIDAD06.pdf

Capacidad

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. Se puede definir también como el talento o cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo.

CIU.

Dicha siglas se refieren a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, la misma que se encarga de agrupar con un criterio único las distintas actividades industriales de los países. “CIU es un sistema de clasificación del conjunto de actividades económicas hecha por las Naciones Unidas y que rige a nivel mundial.”⁵²

Colaborador.

Es el individuo que trabaja con otros en la consecución de un trabajo o de un logro.

Competencia.

⁵² <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=CIU>

El significado de la palabra competencia por un lado, hace referencia a la contienda entre dos o más personas sobre algo. También, se refiere a la rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener el mismo objetivo, a la situación de empresas que rivalizan en un mercado al ofrecer o demandar un mismo producto o servicio.

Cuestionario.

Es un proceso estructurado para la recolección de datos o información, a través del cumplimiento de una serie de preguntas, que se escojan para alcanzar un resultado.

Desarrollo.

Desarrollo es una acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. “Es necesario, por lo tanto, rastrear el significado del verbo desarrollar: se trata de acrecentar o dar incremento a algo de orden físico, intelectual o moral.”⁵³ El desarrollo también hace referencia a la explicación de una teoría para llevarla a exponer o discutir con amplitud ciertas cuestiones a efectuar operaciones; a hallar los términos que conforman una función o serie.

⁵³ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/introduccion_a_los_negocios-discutir_los_conceptos_de_planificacion_organizacion_direccion/13613-5

Empresa.

La empresa se define como una entidad conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y capacidad financiera. Todo ello le permite dedicarse a la producción, transformación o prestación de servicios para satisfacer con sus productos o servicios, las necesidades de la sociedad.

Encuesta.

La encuesta es un método de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa para obtener datos importantes para la toma de decisiones.

Escala de Liker.

Es aquella que distingue los diferentes valores de la variable jerarquizándolos simplemente de acuerdo a un rango. Establece que existe una gradación entre uno y otro valor de la escala, de tal modo que cualquiera de ellos es mayor que el precedente y menor que el que le sigue a continuación. Este método consiste en un conjunto de

ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra.

Gestión.

El término gestión, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la administración de una empresa o de un negocio.

Habilidad.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para algo. Es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado.

Habilidades Analíticas.

Estas se pueden describir como las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo de dicho nivel. “Son las habilidades para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.”⁵⁴

Habilidades De Motivación Y Valores.

En ellas se enfatiza el compromiso con la empresa así como con su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

Habilidades Emocionales

Son las habilidades usadas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones de otros, enfrentar temas difíciles con componentes de responsabilidad social y poder resolver situaciones de conflicto en la organización. Es la disposición para

⁵⁴ www.librosgratis.org/.../edgar-schein-psicologia-de-la-organizacion.html

comprenderse a sí mismo y a las demás personas. Se requiere de mucha atención para manejar las emociones propias y la de los colaboradores.

Habilidades Gerenciales.

Para poder ejercer las funciones y tareas propias de la gerencia, un gerente deberá poseer ciertas habilidades que lo destaquen en el ámbito empresarial.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales que se deben dominar para alcanzar el éxito:

- Habilidades técnicas
- Habilidades humanas
- Habilidades conceptuales

Habilidades Interpersonales Y Grupales

Son aquellas que sirven para relacionarse efectivamente con otras personas dentro o fuera de la organización. Estas manejan competencias con respecto a comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente y la capacidad influenciar en las personas.

Industria Manufacturera.

Se entiende como industria manufacturera a las actividades orientadas a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semiprosesados en artículos diferentes para ser utilizados de forma concreta. “En la manufactura, las actividades pueden realizarse con diferentes niveles o escalas de producción, así como empleando diversas tecnologías y niveles de complejidad o de integración económica al interior de la unidad de producción, sean plantas industriales, fábricas, talleres o incluso casa-habitación, lo cual no determina su carácter manufacturero.”⁵⁵

Finalmente, es importante mencionar que si bien toda la manufactura implica la transformación.

Investigación Aplicada.

La investigación aplicada difiere de aquella que produce conocimiento pues aunque esta se utilice en otras disciplinas, no tiene como meta ni se la aplica en el sector productivo de bienes y servicios. Como consecuencia, la investigación aplicada que se propone parte del impacto que el conocimiento tendría sobre dicho sector productivo.

Esta puede ser catalogada de dos maneras:

⁵⁵ seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/**Industria**.pdf

Líder.

Es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades.

Liderazgo.

Es el proceso de influir en otras personas y brindarles apoyo a fin de que trabajen motivados en el logro de objetivos comunes. Suele comprenderse también como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, promover, convocar, incentivar y evaluar a un grupo o equipo. En varios casos este es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Muestra estadística.

También llamada muestra aleatoria o simplemente muestra, es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística. Las muestras se obtienen con el propósito de establecer propiedades de la población total, para lo cual deben ser representativas de la

misma. Para cumplir este objetivo la inserción de individuos en la muestra debe seguir siendo una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

Niveles Gerenciales.

Es la estructura que mantiene la empresa para dar forma jerárquica a sus líderes.

Proceso Gerencial.

Cuando hablamos del proceso Gerencial se trata de una disciplina académica, que debe ser considerada como un proceso en sí. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al determinar el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. “En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planificación, organización, dirección y control.”⁵⁶

⁵⁶ http://www.wikilearning.com/curso_gratis/introduccion_a_los_negocios-discutir_los_conceptos_de_planificacion_organizacion_direccion/13613-5

PYME'S.

Las PYMES son pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción, el criterio económico o el nivel tecnológico. “Se las considera como una organización económica donde se combinan los factores productivos (naturaleza, trabajo y capital) para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.”⁵⁷

Sector Alimentos y Bebidas (SECTOR ASIGNADO)

Son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementario. El principal objetivo del sector, es servir eficientemente a sus socios, con capacidad y liderazgo, siempre comprometidos con el desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria Alimenticia. Los productos más elaborados son: productos cárnicos, avícolas, lácteos, confitería, conservas, licores, panificación, entre otros.

⁵⁷ ZÚÑIGA BUSTOS, Rodrigo. “PYMES”. El Cid Editor. 2009. Pág. 4

Sector de fabricación de maquinaria y equipo.

En él se da la fabricación de motores, turbinas, bombas, compresores, grifos, válvulas, cojinetes, engranajes, trenes de engranajes, piezas de transmisión, hornos, hogueras, quemadores para la alimentación de hogares, equipos de elevación y manipulación, maquinaria agropecuaria y forestal, máquinas para la explotación de minas y canteras y maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco.

Sector de fabricación de metales comunes.

En dicho sector se dan las industrias básicas de hierro y acero.

Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos.

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

Sector de fabricación de vehículos.

En este sector se realiza la fabricación de carrocerías para vehículos automotores, remolques y semirremolques, también se da la fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores.

Sector de impresiones y reproducción de grabaciones.

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

Sector de Muebles (SECTOR ASIGNADO)

Aquí se incluye la fabricación de muebles, joyas, artículos conexos, instrumentos de música, artículos de deporte y juegos y juguetes. En el Ecuador, la manufactura de los muebles de madera es de carácter predominantemente artesanal. La representatividad del sector maderero en la economía del país ha contribuido por muchos años en la generación de plazas de empleo directo, siendo el sector maderero en la actualidad uno

de los sectores productivos con mayor potencial de desarrollo y crecimiento económico del Ecuador.

Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles

Este sector se refiere a la fabricación de prendas de vestir excepto prendas de pieles.

Sector de Productos de caucho y plástico.

En él se da la fabricación de cubiertas, cámaras de caucho, rencauchado y renovación de cubiertas de caucho.

Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.

Trata de la fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos, recipientes de metal, generadores de vapor excepto calderas de agua caliente para calefacción central; forja, prensado, estampado y laminado de metal; tratamiento y revestimiento de metales; fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería.

Sector de Productos de Tabaco (SECTOR ASIGNADO)

Dicho es el sector que se encarga de la elaboración y comercialización de tabacos o cigarrillos en todas sus distintos sabores, presentaciones y marcas. En el Ecuador, la actividad tabacalera paga en promedio más de 800 mil jornales al año. En total más de 60 mil ecuatorianos derivan sus ingresos de dicha actividad.

Sector de productos minerales no metálicos.

Trata de la fabricación de vidrio, productos de vidrio, de cerámica no refractaria, productos de arcilla, artículos de hormigón, cemento y yeso, corte, tallado y acabado de piedra y fabricación de otros productos minerales no metálicos.

Sector de Productos Textiles.

El sector agrupa a empresas de la rama textil que por cierto en los últimos años en el Ecuador ha registrado un constante crecimiento especialmente en el uso de fibras sintéticas o artificiales como materias primas. Actualmente la demanda de la mayoría de fibras se abastece con importaciones, sin embargo de que se han comenzado a

fabricar hilados sintéticos como es el caso de los poliésteres, previéndose la producción e hilado continuo.

Sector fabricante de productos de papel.

Se encarga de la fabricación de pasta de madera, papel y cartón, de la elaboración de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón y de la fabricación de otros artículos de papel y cartón.

Sector Industrial.

Es el sector o conjunto de organizaciones en el que se da la actividad económica encargada de transformar los productos extraídos de la naturaleza en material elaborado. En dicho proceso productivo se combinan los distintos factores de producción y se generan residuos.

Sector Maderero

En dicho sector se da la producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; también la fabricación de artículos de paja y materiales trenzables.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- BARRERA, Marco. **“Situación y desempeño de las Pymes de Ecuador en el Mercado Internacional.”** Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, 2001.
- INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas).
“Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Empresa.” Quito. 2002
- MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad. **Modelo de Gestión Final. 2010.**
Quito. 2010.
- INSOTEC (Instituto de Investigaciones Socio-Económicas y Tecnológicas).
“Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Empresa.” Quito. 2002
- PEÑA, Aura Elena. **“La pequeña y mediana empresa ante el fenómeno inmanente de la globalización.”** Red Actualidad Contable Faces, vol. 7, 2005.
- SÁNCHEZ QUINTERO, Jairo. **“Estrategia integral para pymes innovadoras”.**
Red Revista Escuela de Administración de Negocios. 2006. **Pág:** 13

- SANCHIS PALACIO, Joan Ramón. “**Creación y dirección de Pymes**”. Ediciones Díaz de Santos. 2007. **Pág. 27**
- SCHEIN, Edgar. “**Habilidades Gerenciales**” México, Prentice Hall, 2003
- TORRES CARRILLO, Alfonso. **Estrategias y Técnicas de Investigación Cualitativa**. Editora Guadalupe, Unisur, Bogotá, 1996.
- VERGEL CABRALES, Gustavo. **Metodología, Un Manual para la elaboración de diseños y proyectos de investigación**. Editorial Mejoras. Tercera edición, Barranquilla, 1997.
- ZÚÑIGA BUSTOS, Rodrigo. “**PYMES**”. El Cid Editor. 2009. **Pág. 4**

PÁGINAS DE INTERNET:

- http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=156&Itemid=25
- http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm
- www.congreso.gob.pe/.../microempresa/e-copeme.htm

- <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=CIIU>
- <http://aplica.ccb.org.co/ccbinternet/formularios/ccae2.asp?codigo=D&numero=2>
- seplader.seige.qroo.gob.mx/seigeweb/Glosarios/Industria.pdf
- <http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>
- http://www.wikilearning.com/apuntes/la_encuesta-concepto_de_encuesta/14756-1
- [www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../\\$FILE/ecuador.doc](http://www.aladi.org/nsfaladi/reuniones.nsf/.../$FILE/ecuador.doc)
- www.librosgratis.org/.../edgar-schein-psicologia-de-la-organizacion.html
- <http://www.degerencia.com/articulo/el-gerente-de-hoy-en-una-empresa-exitosa>
- fians.uat.edu.mx/.../2.4%20Investigacion%20aplicada%20en%20Ingenieria.doc
- http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_aplicada
- http://www.expresate.com/post_tecnicas_de_recoleccion_de_informacion_1796.html

- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/introduccion_a_los_negocios-discutir_los_conceptos_de_planificacion_organizacion_direccion/13613-5
- http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_search&Itemid=99999999&searchword=sector+alimenticio&submit=Buscar&searchphrase=all&ordering=newest
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB000095>
- http://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&pg=PA83&lpg=PA83&dq=procesamiento+de+datos%2Btesis&source=bl&ots=8cKrB5dYSV&sig=E7K7iYcSYpupkuTuY4l0HTnMk8c&hl=es&ei=OmTGS-GkNIW-8wSC7Z2yDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=9&ved=0CCIQ6AEwCA#v=onepage&q=procesamiento%20de%20datos%20tesis&f=false
- http://www.expresate.com/post_tecnicas_de_recoleccion_de_informacion_1796.html
- <http://books.google.com.ec/books>

ANEXOS

ANEXO 1: Empresas Asignadas

Nº	RAZÓN SOCIAL	CIUDA D	DIRECCIÓN	No	INTERSECCIÓN	TELF	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO	SUBSECTOR	SECTOR	N. emp. x sector			
24	LA INDUSTRIA HARINERA SA LAIHA	QUITO	AV. MALDONADO	S13-178	JOAQUIN GUTIERREZ	2670757	D1531.0.03	1	Producción de harinas, sémolas y gránulos de cereales de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.	SERRANO PUIG RAFAEL EDUARDO JESUS	MEDIANA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERIA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	24	2	1
25	MOLINOS INGUEZA SA	QUITO	AV LA PRENSA	N56-87	MANUEL HERRERA	2469369	D1531.0.03	2	Producción de harinas, sémolas y gránulos de cereales de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.	VERGARA ALMEIDA SANTIAGO JOSE	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	25		2
26	MOLINOS SAN LUIS SA	QUITO	PANAMERICANA NORTE	KM-42	ESPINOZA POLIT-SECUNDARIA	062291836	D1531.0.03	3	Producción de harinas, sémolas y gránulos de cereales de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.	CORDOVA NARVAEZ ERNESTO GONZALO	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	26		3
27	INDUSTRIAL PRODEMSA CIA. LTDA.	QUITO	SEBASTIAN MORENO	N70-27	JUAN VASQUEZ	2800230	D1531.0.03	4	Producción de harinas, sémolas y gránulos de cereales de: trigo, centeno, avena, maíz y otros cereales.	SEMANATE ALVAREZ EDUEN EMILIO	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	27		4
28	ALIMENTOS Y QUIMICOS ECUATORIANOS ALQUIMEC SA	QUITO	PANA NORTE KM 4.5 (GALO PLAZA LASSO)	N64-80	AV. 6 DE DICIEMBRE	432192	D1531.1.00	5	Elaboración de alimentos a base de tostado o insuflación de cereales (ejm: corn flakes).	TERAN CAICEDO ARTURO FERNANDO	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	28		5
29	LCR PRODUCTOS & SERVICIOS CIA. LTDA.	QUITO	DE LOS ACEITUNOS	E-376	AV. ELOY ALFARO	2473598	D1531.1.01	6	Elaboración de alimentos mediante el maseramiento, hojaldrado o	CASTRO RIVERA WILSON MARCELO	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y	29		6

									pulimento de granos y cereales partidos, triturados o aplastados.				BEBIDAS		
30	PACKED FOODS PACKEDFOODSA S.A.	QUITO	JULIO ARELLANO	179	LAS MALVAS	2452939	D1531.1.01	7	Elaboración de alimentos mediante el maseamiento, hojaldrado o pulimento de granos y cereales partidos, triturados o aplastados.	HOLGUIN PRADO MARIA DEL PILAR	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	30	7
31	MOLINOS E INDUSTRIAS QUITO CIA LTDA	QUITO	SINCHOLAGUA	280	PUELLES	2612950	D1531.1.02	8	Elaboración de harina o masa mezclada para panadería y pastelería.	RODRIGUEZ TORRES HERNAN PATRICIO	MEDIANA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	31	8
32	HARINAS COMPUESTAS S.A. HARICOMSA	QUITO	AV. DE LA PRENSA	56-87	PASAJE MANUEL HERRERA	2468776	D1531.1.02	9	Elaboración de harina o masa mezclada para panadería y pastelería.	VERGARA ALMEIDA SANTIAGO JOSE	PEQUEÑA		ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	32	9
33	INCREMAR C.L.	QUITO	ELOY ALFARO	7374	ANTONIO BASANTES	2484530	D1532.1.02	10	Elaboración de tapioca y sucedáneos de la tapioca.	MARTINEZ VASQUEZ IVAN ALFREDO	MEDIANA	ELABORACIÓN DE ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	33	10
34	ECUADPREMEX S.A.	QUITO	CALLE 40	E5-72	AV. ELOY ALFARO	2470492	D1533.0.09	11	Elaboración de piensos y alimentos balanceados para animales n.c.p.	ACEVEDO TRUJILLO DANIEL BERNARDO	MEDIANA	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	34	11
35	ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR ECUABIOMIX S.A	QUITO	AV. 6 DE DICIEMBRE	N37-153	EL COMERCIO	2397895	D1533.0.09	12	Elaboración de piensos y alimentos balanceados para animales n.c.p.	SALA PETRO FABIO	PEQUEÑA	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	35	12
79	LICORES DE AMERICA S.A. LICORAM	QUITO	AV. PANAMERICANA NORTE	KM 51/2		2483411	D1552.0.00	1	Producción de vinos espumantes y aderezados.	RUIZ RAMIREZ NELSON MAURICIO	MEDIANA	ELABORACIÓN DE VINOS	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	79	13

657	ROBOT SA	QUITO	DE LAS HIEDRAS	N41-130	AV DE LOS GRANADOS	2252682	D3699.1.01	4	Fabricación de botones, broches de presión, corchetes de presión y cierres de cremallera.	AGUIRRE VITERI JAIME PATRICIO	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P	43	22
658	WOO JIN CIERRES C.L.	QUITO	GUAYAQUIL	1242	OLMEDO	22571337	D3699.1.01	5	Fabricación de botones, broches de presión, corchetes de presión y cierres de cremallera.	YOO HWANG SEOUNG JAE	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P	44	23
659	AMEURO, INDUSTRIA, COMERCIO REPRESENTACIONES CIA. LTDA.	QUITO	10 DE AGOSTO	N32-49	MARIANA DE JESUS	2552123	D3699.1.08	6	Fabricación de botones de tagua (animelas).	JIMENEZ JIMENEZ MARIA EDITH	PEQUEÑA		FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P	45	24
660	COMPANIA ECUATORIANA DE PRODUCTOS PARA EL ASEO CEDEPPA C.L.	QUITO	LAS HIGUERAS	N65-67	ELOY ALFARO	2804368	D3699.2.00	7	Fabricación de escobas y cepillos (incluso escobillas para máquinas), aljofifas, plumeros, escurridores, etc.	SALAS NIEMES JOSE ALFREDO	MEDIANA		FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P	46	25

Elaborado por : Ing. Fabiola Jarrin J. Mg

