

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**HABILIDADES PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN
LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO
SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
SUBSECTOR DE FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE
MAQUINARIA DE USO GENERAL, FABRICACIÓN DE
MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL, FABRICACIÓN DE
MAQUINAS HERRAMIENTAS, FABRICACIÓN DE MAQUINARIA
PARA LA EXPLOTACIÓN DE MINAS, CANTERAS Y PARA OBRAS
DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA
LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO**

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

ALFREDO ALEJANDRO GALARZA PORTERO

DIRECTOR: LIC. LILIA TERÁN

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Lic. Lilia Terán

INFORMANTES:

Ing. Mayra Beltrán

Psic. Verónica García

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Le agradezco a mi madre Betti Portero y mi padre Alfredo Galarza ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, ellos fueron los que me dieron ese apoyo y empuje necesario para todo lo que he realizado durante mi vida, son aquellos que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgulloso.

Le agradezco a mi hermanita la cual ha estado siempre a mi lado, a ella que a pesar de ser tan pequeña ha logrado ser el motor de mi vida, por la que lucho día a día y entrego todo mi corazón y afecto, para ella van dedicados todos mis logros y es por ella que mis sueños no se estancan, es ella la que me dice palabras tan dulces que han logrado en mi ser un hombre y un hermano que da la vida por su hermanita adorada. Para ti va esta tesis Alejita.

Dedico también esta tesis a mis abuelos los cuales a pesar de estar lejos sé que me han apoyado incondicionalmente a pesar de las locuras y errores que he cometido, a mis tías y primos que siempre han estado ahí para ser un soporte en esos momentos difíciles, los que han sabido sacar de mi todo lo mejor y siempre a pesar de todo han estado a mi lado.

Gracias a todos y esta tesis está dedicada a cada uno de ustedes por ser parte de mi vida y estar ahí siempre que los he necesitado.

Alfredo

AGRADECIMIENTO

Son varias las personas que han contribuido a que esta tesis pueda hacerse realidad y como tal quiero dedicarles estas líneas en señal de agradecimiento.

En primer lugar me gustaría agradecer a los directores e informantes de la tesis su dedicación, esfuerzo y tiempo extraído de sus obligaciones para colaborar con esta tesis, tanto en la investigación realizada como en el desarrollo de la misma.

Además de los directores de tesis quiero y debo dar las gracias a mis compañeros y amigos del grupo de las PYME's, porque me han brindado su apoyo, siempre de manera desinteresada.

Quisiera agradecer muy especialmente a mi familia el apoyo prestado, no solo durante esta tesis, sino desde siempre. A mi madre y a mi padre que se encuentran muy orgullosos de ver como se culmina esta historia, un escalón más en la consecución de mis metas y anhelos.

Por último quiero agradecer profundamente a mi hermanita por todas las llamadas, sus consejos, sus órdenes, su alegría, optimismo y la paciencia que ha debido tener con mis padres y conmigo, que tengo que reconocer ha sido mucha. Sin duda su presencia, compañía y forma de ser han sido las mejores ayudas para completar esta tesis y superar los momentos difíciles y negativos.

Quiero extender este agradecimiento a todos los que, de alguna manera, me han apoyado y ayudado para que esta tesis sea una realidad.

Alfredo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 2

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, 2
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 5
 - 1.4.1 Objetivo General, 5**
 - 1.4.2 Objetivos Específicos, 5**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 6
 - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 6**
 - 1.5.2 Justificación Teórica, 11**
 - 1.5.3 Justificación Metodológica, 13**
 - 1.5.4 Justificación Práctica, 13**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 14
- 1.7 MARCO DE REFERENCIA, 15
 - 1.7.1 Marco Teórico, 15**

2 MARCO METODOLÓGICO, 17

- 2.1 METODOLOGÍA, 17
 - 2.1.1 Tipo de Investigación, 17**
 - 2.1.2 Métodos de Investigación, 17**
 - 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 18**
 - 2.1.3.1 Fuentes Primarias, 18
 - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 20
 - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 21
 - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información, 21**
 - 2.1.5 Método Estadístico, 23**
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 24

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 25

- 3.1 ENTORNO GLOBAL, 25
 - 3.1.1 Entorno General, 25**
 - 3.1.1.1 Globalización, 25
 - 3.1.1.2 Tecnología, 27
 - 3.1.1.3 Economía, 28
 - 3.1.1.4 Política y Legislación, 29
 - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 32
 - 3.1.1.6 Cultura, 34
 - 3.1.1.7 Diversidad Laboral, 35

3.1.2	Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 36
3.1.2.1	Competidores, 36
3.1.2.2	Nuevos Participantes, 39
3.1.2.3	Bienes y Servicios Sustitutos, 42
3.1.2.4	Clientes, 42
3.1.2.5	Proveedores, 44
3.2	LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 46
3.2.1	Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIIU, 46
3.3	PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES, 48
3.3.1	Reseña Histórica, 48
3.3.2	Características y Productos del Subsector, 51
3.3.3	Importancia y Aportes en el Contexto Local, 53
3.3.4	Desventajas en el Contexto Local, 55
3.3.5	Recurso Humano, 56
3.3.6	Presencia del Marketing, 56
3.3.7	Proveedores y Clientes, 57
3.3.8	Tipos de Financiamiento, 59
3.3.9	Alcance Comercial, 60
3.3.10	Comparación con el Enfoque Global, 61
3.3.11	Responsabilidad Social del o de los Subsectores, 63
4	HABILIDADES GERENCIALES, 64
4.1	ROL DE UN GERENTE, 64
4.1.1	Niveles Gerenciales, 64
4.1.1.1	Niveles Gerenciales en la PYMEs, 64
4.1.1.2	Niveles Gerenciales del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Subsector de Fabricación de Otros Tipos de Maquinaria de Uso General, Fabricación de Maquinaria Agropecuaria y Forestal, Fabricación de Maquinas Herramientas, Fabricación de Maquinaria para la Explotación de Minas, Canteras y Para Obras de Construcción, Fabricación de Maquinarias para la Elaboración de Alimentos, Bebidas y Tabaco, 65
4.1.2	Funciones del Gerente General, 66
4.1.2.1	Funciones del Gerente General de la PYME, 66
4.1.2.2	Funciones del Gerente General del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Subsector de Fabricación de Otros Tipos de Maquinaria de Uso General, Fabricación de Maquinaria Agropecuaria y Forestal, Fabricación de Maquinas Herramientas, Fabricación de Maquinaria para la Explotación de Minas, Canteras y para Obras de Construcción, Fabricación de Maquinarias para la Elaboración de Alimentos, Bebidas y Tabaco, 68
4.1.3	Los Gerentes Funcionales, 69
4.1.3.1	Los Gerentes Funcionales de las PYMEs, 69
4.1.3.2	Los Gerentes Funcionales del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Subsector de Fabricación de Otros Tipos de Maquinaria de Uso General, Fabricación de Maquinaria Agropecuaria y Forestal, Fabricación de Maquinas Herramientas, Fabricación de Maquinaria para la Explotación de Minas, Canteras

- y para Obras de Construcción, Fabricación de Maquinarias para la Elaboración de Alimentos, Bebidas y Tabaco, 70
 - 4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 70
 - 4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 71
 - 4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 79
 - 4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 80
 - 4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences), 84
 - 4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 85
 - 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 88
 - 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein, 88
 - 4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo, 89
 - 4.3.3 Habilidades Propuestas, 90
- 5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, AGROPECUARIA Y FORESTAL, HERRAMIENTAS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS, 93
 - 5.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA, 95
 - 5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 109
 - 5.2.1 Motivación y Valores, 111
 - 5.2.2 Habilidades Analíticas, 112
 - 5.2.3 Habilidades Interpersonales, 113
 - 5.2.4 Habilidades Emocionales, 114
 - 5.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, AGROPECUARIO Y FORESTAL, HERRAMIENTAS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 115
 - 5.3.1 Comparación de Motivación y Valores, 115
 - 5.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 116
 - 5.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 117
 - 5.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 119
 - 5.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, AGROPECUARIO Y FORESTAL, HERRAMIENTAS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS, 120

- 5.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 121
- 5.6 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, AGROPECUARIA Y FORESTAL, HERRAMIENTAS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS, 126

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 128

- 6.1 CONCLUSIONES, 128
- 6.2 RECOMENDACIONES, 133

BIBLIOGRAFÍA, 135

GLOSARIO, 138

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de disertación documenta el estudio asociado a las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las pequeñas y medianas empresas correspondientes a la industria manufacturera de Quito. Esta investigación se sustenta en diversas empresas realizando un trabajo de gestión en torno a aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece, y los criterios asociados a las habilidades gerenciales como una herramienta de apoyo, necesarios para la implementación exitosa de nuevas prácticas y mejora continua en la conducción de sus empresas.

El objetivo principal de esta tesis se enfoca en la propuesta de E. Schein sobre un desarrollo integral de las Habilidades Gerenciales, descubriendo y convirtiendo sus ventajas comparativas contenidas en el conocimiento único del gerente y demás factores identificados, en una ventaja competitiva que le sirva de oportunidad para incursionar y fomentar nuevos mercados interesados en el concepto innovador, practico, evolutivo e integral.

De lo explicado anteriormente, en la presente disertación se ha logrado determinar cuáles son las habilidades analíticas, emocionales, interpersonales y de motivación y valores que caracterizan a cada uno de los altos mandos dentro de las 21 empresas encuestadas, analizando detalladamente sus variables y sub habilidades, las cuales permiten además, obtener una idea clara y precisa de la situación económica, política y legislativa Ecuatoriana que envuelven a las PYMEs.

INTRODUCCIÓN

En Ecuador, se ha identificado un sin número de pequeñas y medianas empresas que cuentan con líderes encargados de su triunfo y existencia durante el tiempo, las cuales, solo con sabiduría, expertise y conocimiento lo han logrado durante los últimos años.

Sin embargo, el presente trabajo de disertación desea identificar las habilidades gerenciales que caracterizan al sector de fabricación de Maquinaria y equipo, evaluando cada una de sus sub habilidades para poder emitir una opinión veras y específica que permita contrastar su resultado con lo expuesto por Edgar Schein.

En mi opinión, todas las empresas PYMEs sobre todo las familiares, enfrentan dos desafíos permanentes que pueden llegar a constituir fuertes amenazas a su sobrevivencia. Ellos son el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, así como la reinención constante del negocio, debido a factores internos y externos que intervienen en el mercado, y que para transformase de una empresa doméstica, a una gran empresa, es necesario realizar cambios fundamentales en la forma de cómo se administra y la manera de hacerlo, evaluando las principales habilidades de cada uno de sus procesos, los cuales al ser mejoradas, lograrán un beneficio incalculable para sus empresas.

1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector manufacturero es aquel donde la principal actividad económica se enfoca en la transformación de una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera Ecuatoriana se clasifica en nueve divisiones diferentes de actividades, las cuales son:

- Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
- Textiles, prendas de vestir e industria del cuero.
- Industria de la madera y productos de madera.
- Papel, productos del papel, imprentas y editoriales.
- Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos.
- Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.

- Industrias metálicas básicas.
- Productos metálicos, maquinaria y equipo.
- Otras industrias manufactureras.

Una organización PYME, es un ente productivo o de servicios, que genera empleo y productividad en el país y permiten abastecer la demanda de productos y servicios de empresas nacionales, multinacionales e industrias que mueven al Ecuador, por lo que el presente trabajo se origina como un medio de investigación que permita solucionar o eliminar los siguientes problemas que caracterizan a las PYMEs dentro del sector de fabricación de Maquinaria y equipo:

- Escaso nivel tecnológico.
- Baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos.
- Falta de crédito, con altos costos y difícil acceso.
- Mano de obra sin calificación.
- Producción se orienta más al mercado interno.
- Incipiente penetración de PYMEs al mercado internacional.

- Ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector.
- Son insuficientes los mecanismos de apoyo para el financiamiento, capacitación, y uso de tecnología.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, ésta investigación surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país ya que éstas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMEs y de quienes las lideran, determinando las principales habilidades y sub-habilidades que se presentan dentro del sector de fabricación de Maquinaria y equipo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs del sector manufacturero de fabricación de Maquinaria y equipo de Quito?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Las habilidades gerenciales determinadas por E. Schein facilitan a los gerentes el obtener un mejor resultado en el manejo y coordinación de su empresa?
- ¿Qué tipos de habilidades gerenciales dentro del sector manufacturero de Quito existen?

- ¿Cuáles son las principales habilidades gerenciales que se pueden aplicar al sector de Fabricación de maquinaria y equipo?
- ¿Cuántos gerentes dentro de la industria manufacturera de Quito sector de fabricación de Maquinaria y Equipo utilizan o poseen habilidades gerenciales dentro de su empresa?
- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales más utilizadas dentro del sector de fabricación de maquinaria y equipo?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

“Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs de Quito contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.”¹

1.4.2 Objetivos Específicos

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

¹ F., JARRÍN. *Esquema de presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.*

- Identificar las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.
- Identificar las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMEs.²

1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este proyecto posee como finalidad el analizar las habilidades gerenciales que se presentan en las PYMEs de la industria manufacturera de Quito, correspondiente al sector de fabricación de maquinaria y equipo, para incentivar y cultivar nuevas habilidades que permitan obtener un mejor desempeño en cada una de sus funciones y en beneficio de sus empresas.

1.5.1 Importancia del Proyecto

La economía de una sociedad se mantiene debido a un sinnúmero de transacciones que cada día ocurren, la compra y venta de bienes y/o servicios generan empleo y movilizan capitales. La eficiente, eficaz y correcta operación del sector empresarial en un país, es vital para mantener una sana economía nacional.

La empresa es generalmente comparada con una embarcación en la que el navegante es el administrador, el navegante no puede decidir un rumbo si no cuenta con instrumentos que le informen cual es la situación o lugar donde se

² Ibídem.

encuentra y los elementos de que disponen para alcanzar su propósito; de igual manera el administrador no alcanzará los objetivos, metas y misión de su organización si no cuenta con elementos informativos básicos e indispensables que le ayuden y soporten sus decisiones.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se puede concluir que es importante fortalecer la capacidad de gestión de las pequeñas y medianas empresas, identificando sus fortalezas y debilidades, las cuales, con un análisis adecuado de sus habilidades permitirán orientarlas hacia un mercado mundial, impulsando en cada una de ellas un proceso de cambio en los sistemas y organización de la gestión empresarial basada en técnicas modernas de mejoramiento continuo y estructurar e implementar en las empresas una metodología que permita su mejoramiento permanente a través de autogestión y con su propio personal.

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

Este proyecto fortalecerá los ámbitos laborales, los cuales se encuentran debilitados en nuestro país, contribuyendo a la creación de nuevas plazas de trabajo que conjuntamente con un adecuado desarrollo de habilidades gerenciales podrán fortalecer sus vínculos y generará un crecimiento económico que favorecerá a las empresas y a la sociedad.

Como se recalcó anteriormente, las PYMEs se han convertido en un motor de desarrollo de los países de nuestra región. Por este motivo, los

gobiernos han destinado recursos y mayor dedicación al crecimiento de las pequeñas y medianas industrias fortaleciendo su economía y generando mayores plazas de trabajo.

- **Impacto científico**

El objetivo principal de la investigación consiste en hacer un contraste entre las habilidades científicas expuestas por diferentes autores especialmente las propuestas por Edgar Schein, que se compone de la habilidad analítica, habilidad conceptual, habilidad motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMEs en la industria manufacturera de Quito, sector de fabricación de maquinaria y equipo.

- **Impacto educativo**

Este proyecto involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa para definir la habilidad de interactuar efectivamente con el medio educativo.

De acuerdo a lo expuesto en el texto de Ing. Fabiola Jarrin se recalca que:

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMEs y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la

sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.³

Las habilidades en estudio se refieren al correcto manejo de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa que permitan desarrollar cursos, talleres, libros y diferentes acciones que conlleven a crear un ambiente educativo de primer nivel.

El objetivo primordial de la investigación es formar tanto en los docentes como en los estudiantes el estímulo de investigación, al convertirse en creadores de conocimiento mediante la aplicación de técnicas, métodos y desarrollo de habilidades que permitan recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.

En lo personal, el trabajo de investigación desea aportar nuevas ideas, que permitan a sus lectores evaluar su accionar y tomar medidas que fortalezcan su habilidad de enseñanza, ya que en sus manos se encuentran los futuros mentores y dueños del país.

- **Impacto cultural**

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hacen determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o

³ Ibídem.

quien aspire a serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades. En este proyecto identificamos y desarrollamos las principales habilidades que un gerente debe poseer.

El desarrollo de las habilidades mencionadas anteriormente, permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura organizacional abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la adecuada organización se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

En conclusión, éste proyecto es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira, es el estudio de las habilidades que permitan desarrollar una ventaja competitiva en un contexto social de las pequeñas y medianas empresas.

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

La búsqueda de mejorar las habilidades gerenciales alude a un modelo estratégico de gestión de empresas e industrias, gobiernos, sindicatos, trabajadores y organizaciones no gubernamentales, que contempla los impactos económicos sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. Gestionar los negocios bajo un nuevo paradigma ético y

socialmente responsable implica un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo.

Bajo nuestro proyecto surge la idea de lograr hacer la transferencia desde el concepto general a lo que efectivamente éste significa para cada empresa en particular, partiendo de sus propias características y las del entorno en el cual desempeña su actividad económica. Es posible modificar la responsabilidad social de las empresas como la voluntaria integración de las preocupaciones sociales en el conjunto de actividades, operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores que se desarrollan en toda actividad empresarial.

La empresa es por su propia naturaleza una institución social, por lo tanto, está sujeta y sometida a todos los cambios que se produzcan en la sociedad.

La responsabilidad social es un proyecto de empresas, ético y humano que quiere resolver las deficiencias de una tendencia mercantilista y deshumanizada que relaciona beneficios, responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible.

1.5.2 Justificación Teórica

La pequeña industria Ecuatoriana cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- Dinamiza la economía Nacional.
- Costos de inversión no muy elevados.
- Gran potencial de exportación de bienes no tradicionales.
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP, en el mercado local de las PYMEs se identifica que el sector de fabricación de Maquinaria y equipo se desarrolla principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, por lo que nuestro estudio será enfocado en las empresas localizadas en la ciudad de Quito.

De acuerdo con lo expresado por Ing. Fabiola Jarrin, se especifica que:

Este proyecto surge como respuesta a la creciente importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país, existen alrededor de 15.000 PYMEs según los datos tomados de la CAPEIPI en el año 2006. Estas significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de las PYMEs y de quienes las lideran, para a partir de esto ser soporte eficaz en su permanente búsqueda, cambio responsable y eficiente.⁴

La Planificación este Trabajo de investigación ayuda a asegurar que se preste la atención adecuada a elementos importantes de la organización, de manera que las habilidades potenciales son identificadas y el trabajo es completado en forma expedita. El grado de investigación variará de acuerdo con el tamaño de la industria, la complejidad de la misma y las habilidades gerenciales en ella encontrada.

⁴ Ibídem.

1.5.3 Justificación Metodológica

El desarrollo de ésta investigación se basa en el método científico, puesto que parte de un procedimiento lógico, ordenado y sistemático que va permitir desarrollar el tema del proyecto.

Se inicia con el planteamiento del tema; conjuntamente con el método descriptivo y utilizando técnicas de recopilación como son, entrevistas, encuestas y observaciones de campo se logra determinar las habilidades de los gerentes de pequeñas y medianas empresas en la industria de Quito. Los correspondientes hallazgos permitirán desarrollar el tema planteado en primera instancia, lo que finalmente se reflejará en las conclusiones y recomendaciones que darán posibles soluciones para ofrecer al capital humano de las PYMEs proyectos más eficientes y eficaces.

1.5.4 Justificación Práctica

La empresa es algo más que procesos y toma de decisiones, por lo que es función del encargado, detectar habilidades claves para formular las respectivas conclusiones y el planteamiento de recomendaciones, para que las PYMEs puedan lograr mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en sus procesos internos.

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son el motor de desarrollo, fuentes de empleo, ejemplos de cambio e innovación, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar.

1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación contempla el estudio de 663 empresas que constan en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como PYMEs de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

Dentro del sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo se especifica los subsectores a ser investigados en la presente disertación, los cuales se detallan a continuación:

- Subsector agropecuario y forestal.
- Subsector de explotación de minas, canteras y obras de construcción.
- Subsector de elaboración de alimentos, bebidas y tabaco.
- Subsector comprendido por otros tipos de maquinaria de uso general.

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP, en el mercado local de las PYMEs se identifica que el sector de fabricación de Maquinaria y equipo se desarrolla principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, por lo que nuestro estudio será enfocado en las empresas localizadas en Pichincha las cuales se detallan a continuación:

- Sisbal sistemas y balanzas S.A.
- Ingeniería de refrigeración infri Cía. Ltda.
- Thermo frio Therfri S.A.
- Imecanic Cía. Ltda.

- Aclimatic Cía. Ltda.
- Serviclíma aires tratados Cía. Ltda.
- Easypack Cía. Ltda.
- Termo ingeniería Terming Cía. Ltda
- Ingeyectos s.a. Ingeniería y proyectos
- Graninsumos S.A
- Netafim ecuador S.A
- Mitec-prodixa Cía. Ltda.
- Seguridad documental s.a. Segdoc
- Uniweld andina S.A
- Compañía técnica Miranda Cotecmi Cía. Ltda.
- Hoerbiger del ecuador S.A
- Sociedad ítalo ecuatoriana de abrasivos S.A
- Procesadora de acero valores y metales Mendizábal Garzón S.A
- Fabrimaconsa fabricación e importación de maquinaria para la construcción S.A.
- Kalizent S.A.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco Teórico

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

Es destacable la definición que ofrece Edgar Schein (1970), en tanto, propone entender la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una

finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad. En otras palabras, el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo; así, tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades. Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar y cierta concordancia respecto a dichos objetivos, lo que supone, entonces, una división entre sus miembros de las diversas funciones a cumplir. Resulta obvio que no es posible la coordinación entre los individuos y las organizaciones medianas y pequeñas si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.⁵

- **Sector Manufacturero:**

La industria manufacturera, después del comercio, es el sector que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%. La rama que más aporta a la producción de este sector es la de alimentos y bebidas.⁶

Los productos de la industria que más se exportan son: productos del mar, vehículos y sus partes, extractos y aceites de vegetales, manufacturas de metales y jugos y conservas. Las importaciones del sector industrial representan alrededor del 43% de las importaciones totales.

⁵ PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>].

⁶ ECUADOR. CIG. (15 de marzo 2010). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf]. *El sector Industrial del Ecuador*.

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de Investigación

Nuestro proyecto se caracteriza por partir de un conocimiento científico sobre un problema de investigación, el cual se lo logra a través de estudios de tipo exploratorio; tiene por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados.

Para efectos del correcto desarrollo del proyecto, se utilizó el método de investigación cuantitativa ya que en general los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de la población se puede inferir con una seguridad y precisión definida.

2.1.2 Métodos de Investigación

Método exploratorio:

Se recurre a este tipo de estudios para poder recabar información de primera instancia, sobre todo lo que se refiere a la observación preliminar que realiza el

estudiante. Dentro de esta investigación la exploración permitió obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular y desarrollar con mayor precisión la investigación.

Para explorar un tema relativamente desconocido disponemos de una gran variedad de medios para recolectar datos de la investigación a realizar como: bibliografía, entrevistas y cuestionarios hacia personas.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, adquirimos el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. A partir de ese momento, se está ya en condiciones de encarar un análisis de los datos obtenidos de donde surgen las conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

2.1.3 Técnicas de Recolección de Información

2.1.3.1 Fuentes Primarias

Para la realización del presente trabajo se utilizaron las siguientes fuentes:

- **Observación en el campo**

La observación de campo es un método de indagación y permite recabar información general sobre la industria.

Se procedió a confirmar las direcciones en las cuales constan las empresas correspondientes al sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo y sus subsectores, realizando una indagación y actualizando las direcciones de las mismas, lo cual permitió establecer el orden a seguir el día de la realización de las encuestas.

- **Entrevistas**

Este método permite obtener información importante sobre algún tema determinado realizando una serie de preguntas abiertas. Son la primera fuente de información a utilizarse porque mediante esta fuente se conoce parámetros generales y la dinámica de la administración dentro de la industria.

El momento de la realización de la entrevista con cada uno de los Gerentes, jefes y supervisores, se procedió a realizar una serie de preguntas abiertas, con el fin de confirmar la información otorgada por parte de los encargados de la disertación y la información obtenida en la CAPEIPI.

- **Encuestas**

Este método consiste en obtener información de los encuestados mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa, que recopilan información específica.

Tras, recibir la autorización por parte del Gerente General, se procedió a entregar las encuestas, las mismas que fueron llenadas de manera total y entregadas para la respectiva tabulación y análisis.

2.1.3.2 Fuentes Secundarias

- **Libros**

Como base fundamental de la bibliografía se utilizaron libros relacionados directamente con Auditoria de Gestión, Control Interno, Planificación Estratégica, Manuales de Procesos, etc., en donde se encuentra toda la parte teórica que es el lineamiento de la investigación y análisis a realizarse.

- **Internet**

Durante el desarrollo de la presente disertación, fue necesario analizar otras fuentes de consulta que por su facilidad y variedad de información proporcionan ayuda al momento de elaborar los papeles de trabajo y demás análisis, tanto cualitativo como cuantitativo, a la gestión operativa y administrativa que se está ejecutando en la industria.

2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Durante el proceso se consideraron dos aspectos fundamentales al momento de elaborar, registrar y analizar los resultados obtenidos, los cuales son:

- La normalización de los procedimientos para llevar a cabo cada investigación particular.
- La correcta elección del software que mejor pueda ajustarse a los planteamientos teóricos y metodológicos de los que se parte.

Dentro de la investigación realizada en el sector de Fabricación de maquinaria y equipo en Quito, el procesamiento de datos fue realizado por la facultad de Administración y Contabilidad conjuntamente con un sistema de tabulación creado por el departamento de sistemas; el cual recopiló la información de las encuestas, que posteriormente fueron entregadas para efectuar el análisis y las conclusiones de la investigación.

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información

La realización de estudios estadísticos implica emitir unos resultados cuantificables de dicho estudio o experimento. La claridad de dicha presentación es de vital importancia para la comprensión de los resultados y la interpretación de los mismos. A la hora de representar los resultados de un

análisis estadístico de un modo adecuado se presentan los datos numéricos por medio de tablas, en ocasiones un diagrama o un gráfico, puesto que pueden ayudarnos a representar de un modo más eficiente nuestros datos.

Análisis descriptivo: Cuando se dispone de datos de una población, y antes de abordar análisis estadísticos más complejos, un primer paso consiste en presentar esa información de forma que ésta se pueda visualizar de una manera más sistemática y resumida. Los datos que nos interesan dependen, en cada caso, del tipo de variables que estemos manejando.

Para variables categóricas, se quiere conocer la frecuencia y el porcentaje del total de casos que "caen" en cada categoría. Una forma muy sencilla de representar gráficamente estos resultados es mediante diagramas de barras o diagramas de sectores. En los gráficos de sectores, también conocidos como diagramas de "tartas", se divide un círculo en tantas porciones como clases tenga la variable, de modo que a cada clase le corresponde un arco de círculo proporcional a su frecuencia absoluta o relativa.

La información que se debe mostrar en cada subsector hace referencia al número de casos dentro de cada categoría y al porcentaje del total que estos representan. Luego de recopilados los datos que se obtuvieron como resultado de las diferentes técnicas aplicadas, fue necesario analizarlos de forma clara para así poder determinar cuáles son los requerimientos y necesidades de las PYMEs en relación a las Habilidades Gerenciales.

2.1.5 Método Estadístico

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

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

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.

El método estadístico utilizado en la investigación posee las siguientes etapas:

1. Recolección (medición)
2. Recuento (cómputo)
3. Presentación
4. Síntesis
5. Análisis

Este proceso ha permitido obtener los resultados deseados en este estudio.

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, sector de Fabricación de maquinaria y equipo.

3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

3.1 ENTORNO GLOBAL

3.1.1 Entorno General

3.1.1.1 Globalización

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

La globalización de la economía está alcanzando a todos los sectores empresariales. Este fenómeno imparable ha cambiado radicalmente la forma de competir de muchos mercados, afectando tanto a las multinacionales como a las PYMEs.

Por lo general, las empresas pequeñas y medianas tienen algunas ventajas interesantes e importantes contra las grandes empresas.

Entre otros por ejemplo:

- Poseen más flexibilidad en su estructura.
- Ágil adaptación a los cambios.
- Mejor orientación al mercado y adaptación con más rapidez ya que se encuentran más cerca al cliente final.

Estos hechos suponen el éxito de las PYMEs, pero no siempre tienen ventajas ante las empresas grandes. Estas actúan globalmente y sacan beneficios normalmente por su tamaño y con lo referente a las economías de escala. Además tienen más medidas financieras y marcas bien conocidas.

A primera vista todo parece así, sin embargo, durante la presente investigación, considero que existen muchas oportunidades para las PYMEs en un mundo global. Por ejemplo, el internet ha dado a las PYMEs la oportunidad de comunicarse y negociar con empresas al otro lado del mundo fácil y rápidamente, siendo esta sólo una de las cosas que han mejorado las oportunidades para las pequeñas y medianas empresas.

Además de estas estrategias, las PYMEs también pueden aumentar la competitividad formando cooperativas entre ellas. Esto les permitiría abarcar un mercado de servicios más global y competir conjuntamente en

proyectos específicos, contra empresas más grandes. La cooperación puede traer, sin duda, las economías de escala necesarias para no tener que renunciar a las especialidades que han proporcionado el éxito inicial a esta clase de empresas.

3.1.1.2 Tecnología

“Tecnología es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer las necesidades de las personas.”⁷

El número de empresas PYMEs que han decidido tener presencia en Internet es cada vez mayor, hecho que se demuestra en el vertiginoso crecimiento de sitios web empresariales y a la par de diseñadores de sitios. Sin embargo todavía existe renuencia a aprovechar todas las posibilidades y ventajas de poseer un sitio web propio, debiéndose principalmente a tres factores: presupuesto, punto de vista sobre el uso de la tecnología, y limitaciones de la infraestructura tecnológica nacional Ecuatoriana.

La tecnología no suele ser barata y la tecnología de punta aún menos. Muchas PYMEs deben enfrentar el reto de adquirir variados equipos de trabajo y los sistemas de cómputo suelen estar últimos en la planificación presupuestaria.

⁷ WIKIPEDIA. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%Ada>].

Las PYMEs Ecuatorianas, desafortunadamente con respecto a su tecnología deja mucho que decir, ya que poco se han preocupado por su desarrollo, le ha sido más fácil comprar tecnología a un costo representativo en su desarrollo, haciéndolos dependientes de los países que la producen y desde luego, ello las obstaculiza en su competitividad no solo en el escenario nacional, sino en el internacional.

De acuerdo a Carlos Mora Vanegas se expresa lo siguiente:

Las PYMEs han hecho muy poco con vincularse con las universidades nacionales, especialmente a las facultades de ingeniería, quienes podrían ayudarle a desarrollar sus tecnologías ayudándose muchas veces con colaboración del Estado, quienes pueden financiar todo los requerimientos para su fabricación, explotación.⁸

3.1.1.3 Economía

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia, Venezuela, y Perú.

La definición de economía más difundida es la de Lionel Robbins, quién dijo que “la economía es la ciencia que estudia la conducta humana como una relación entre fines y medios escasos que tienen usos alternativos.”⁹

Uno de los objetivos en el Ecuador dentro de la política industrial y de fomento de las PYMEs, ha sido propiciar la competitividad de las

⁸ EN PLENITUD. [<http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloid=8322>].

⁹ ZONA ECONÓMICA. [<http://www.zonaeconomica.com/definicion/economia>].

empresas, por eso la estrategia se ha orientado a la transferencia, adaptación y difusión de tecnologías, la formación de los recursos humanos, acceso a la información, impulso a las estrategias empresariales innovadoras y, sobre todo, la generación de un conjunto de valores con una visión de futuro compartido entre los sectores público y privado.

Por lo tanto, una de las prioridades es incentivar la producción exportable que generan las PYMEs y los artesanos, de manera tal, de lograr que se inserten competitivamente en los mercados internacionales.

Finalmente, la promoción comercial y alianzas estratégicas juegan un rol de fundamental para potenciar el desarrollo Económico de las PYMEs en el Ecuador.

3.1.1.4 Política y Legislación

La República del Ecuador es un estado unitario y democrático organizado bajo el principio de la separación de poderes o funciones, según lo estipulado en la constitución vigente.

La política es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos.

En consecuencia y en este sentido:

La legislación de un país estaría constituida, dentro de un régimen constitucional, no solo por las normas establecidas por el ordenamiento legislativo, sino también por las disposiciones dictadas por el poder administrador en todos sus grados y dentro y dentro de sus atribuciones específicas.¹⁰

En lo que tiene que ver con el estímulo competitivo desde el interior de las PYMEs, las principales acciones a considerar deben referirse a aspectos como: capacitación de los propietarios y de sus empleados, compra de máquinas y equipos actualizados, creación de nuevos productos o incorporación de cambios a los existentes, preocupación por los cambios que se producen en los gustos y preferencias de los clientes, búsqueda de información comercial, preocupación por el servicio al cliente, entre otras.

En cambio que la estimulación competitiva proveniente desde el ámbito político legislativo de las PYMEs debe hacer relación a temas como los siguientes:

- Innovación promovida desde el lado de los proveedores de materias primas, máquinas y equipos.

¹⁰ DERECHO ECUADOR. [http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=432&id=4131&option=com_content&task=view].

- Mejoramiento de la calidad y precio de los servicios básicos (telefonía fija y móvil, internet, carreteras, agua potable, alcantarillado, energía eléctrica).
- Desarrollo de mejores servicios de salud y educación tanto públicos como privados, estímulo a la intensificación de la competencia entre empresas.

Finalmente acciones estatales como:

- Líneas de crédito para micro y pequeñas empresas.
- Mejoramiento de la educación técnica.
- Disminución de las tasas de interés.
- Incentivos tributarios a la innovación y a la no contaminación.
- Leyes de estímulo a la inversión.
- Creación de fuentes de capital de riesgo.
- Disminución de los tiempos invertidos en la tramitología que rige el funcionamiento de varias instituciones del Estado, entre las más importantes.

3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

El sector de Fabricación de maquinaria y equipo no dispone de estadísticas históricas y actualizadas que permitan sacar conclusiones sobre su participación y evolución en el comercio internacional, la oferta exportable actual de la pequeña industria ni los volúmenes y valores de sus exportaciones a efectos de diseñar políticas y estrategias para inserción de las PYMEs en los mercados internacionales.

Por algunas características de la pequeña industria se infiere que sus exportaciones son mínimas, principalmente debido a su baja producción, la capacidad limitada para exportar, falta de información sobre mercados, insuficiente capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad, entre otras razones más.

Sin bien se presentan dificultades externas e internas, también se puede señalar que se cuenta con determinadas facilidades externas e internas para promover el comercio internacional de fabricación de maquinaria y equipo. Estas son:

Facilidades Externas

- Con un buen asesoramiento se puede utilizar el Sistema General de Preferencia.
- La Ley de Preferencias Arancelarias de los Estados Unidos.

- El Sistema General de Preferencias Arancelarias de la Comunidad Europea para el Grupo Andino.
- La Zona de Libre Comercio del Mercado Andino.
- Los Convenios Comerciales Bilaterales de Ecuador con otros países.

Facilidades Internas

- Recursos sin explotar y útiles.
- Mano de obra hábil y aún barata.
- Posibilidades de sustituir importaciones.
- Utilización del Draw Back.
- Aplicación de Regímenes Aduaneros Especiales.
- Optar por el Mercado Andino para productos industriales con ventajas competitivas y comparativas.
- Movilizar la capacidad de acción de los gremios.
- Acudir al apoyo de la CORPEI y FEDEXPOR

3.1.1.6 Cultura

Según la definición más conocida dice de cultura que:

La cultura es el conjunto de símbolos (como valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación, moral, arte, etc.) y objetos (como vestimenta, vivienda, productos, obras de arte, herramientas, etc.) que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana.¹¹

No es sencillo evaluar las culturas organizacionales. Estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias para lograr algunas pistas. Podemos recurrir a entrevistas y cuestionarios con el objeto de esclarecer los valores y creencias; evaluar las declaraciones de la filosofía corporativa, proporcionan ideas sobre la cultura adoptada en proceso. Podremos además realizar entrevistas con los colaboradores para determinar sus percepciones de la cultura de su organización.

La cultura Empresarial Ecuatoriana abarca un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras. Este sistema consta de siete características principales, las cuales son de gran importancia para el desenvolvimiento y un adecuado desarrollo de la industria:

- Innovación y riesgos.
- Atención al detalle.

¹¹ PROMO NEGOCIOS. [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-definicion.html>].

- Orientación a los resultados.
- Orientación a la gente.
- Orientación a los equipos.
- Agresividad.
- Estabilidad.

De acuerdo a un artículo publicado en el diario el Hoy, se comenta que:

Cuando una organización, empresa o país tiene claro y ha determinado cuál es su cultura empresarial, sus dirigentes y colaboradores comprenderán la razón y el por qué del lugar donde desempeñan sus labores. Ya no solamente es su lugar de trabajo sino el espacio en donde se identifican y donde pueden desarrollar su perfil profesional.¹²

3.1.1.7 Diversidad Laboral

En el Ecuador existen industrias con gran diversidad de oferentes tanto a nivel privado como público que están amparados por cuatro grandes organizaciones que son el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional, “CNCF”, el Ministerio de Educación, “ME”, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, “SECAP” y la Junta Nacional de Defensa del Artesano, “JNDA”. Suman en total 4934 entes de capacitación distribuidos en todo el país, que son catalogados como centros de capacitación, centros artesanales, colegios técnicos e institutos técnicos y tecnológicos. Se desarrollan programas formativos de

¹² ECUADOR. DIARIO HOY. [http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/impacto-de-cultura-de-organizacion-290810-290810.html].

diferente textura y contenido, en las más variadas áreas del quehacer productivo, artesanal y de los servicios.

Para poder explotar al máximo la diversidad laboral Ecuatoriana dentro de las PYMEs, se deben emprender acciones conjuntas entre gobierno, gremios y empresarios, encaminadas a:

- Intensivos programas de capacitación laboral.
- Implementación de mejoras en sus procesos.
- Adecuada selección de proveedores.
- Realizar alianzas entre empresas productoras de bienes o servicios similares que permitan fortalecer su accionar.
- Realizar un trabajo de calidad y dentro de los plazos establecidos, lo cual genera una reputación favorable.

3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

3.1.2.1 Competidores

Competidor es considerado a aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo

hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son competidores potenciales.

La constante adaptación que realizan las empresas para satisfacer mejor las necesidades y gustos de sus clientes, origina la aparición de nuevos competidores o la desaparición de los anteriores, esto se debe a la versatilidad de cada negocio a adaptarse con suficiente rapidez a los cambios, la industria que logre esto, logrará una ventaja frente a sus competidores.

Un análisis adecuado de la competencia, permitirá identificar a sus competidores y evaluar sus respectivas fortalezas y debilidades.

Análisis de las fortalezas y debilidades

El paso inicial es analizar quiénes son los competidores, determinando fortalezas e indagando cuáles son sus vulnerabilidades como por ejemplo cuestionarse el motivo o la razón para que los clientes prefieran a dicho vendedor, ya que no siempre corresponde al factor económico sino también a calidad de servicio, comodidad, reputación, garantía y un sin número de factores que no van ligados al precio del producto vendido sino al valor agregado ofrecido por el vendedor.

Analizar las oportunidades y amenazas:

En general, las fortalezas y debilidades son factores que se encuentran bajo el control de una empresa. Sin embargo, cuando observa a un competidor, también se debe examinar su grado de preparación para enfrentar factores fuera de su control, es decir, las denominadas oportunidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas se encuentran dentro de una amplia gama de categorías ya que las mismas pueden ser por evoluciones tecnológicas, acciones regulatorias o legales, factores económicos o incluso un posible nuevo competidor que ingrese en el mercado.

Se determina que una forma efectiva para determinar las posibles oportunidades y amenazas, es crear una tabla que incluya a los competidores y los factores externos que tendrán un impacto en su industria para tener una clara idea de cómo enfrentarse a ellos.

En resumen, las siguientes son algunas de las razones adicionales por las cuales un competidor puede tener ventaja sobre una industria:

- Ubicación geográfica.
- Variedad y calidad de productos o servicios.
- Precios más bajos.
- Existencia permanente de productos.

- Promociones y publicidad.
- Ofrece otros atractivos a la clientela (servicios adicionales).

La ventaja competitiva puede lograrse:

- Teniendo costos más bajos que el competidor.
- Ofreciendo productos diferentes de los del competidor.
- Especializándose en un grupo específico de clientes en vez de tratar de abarcar a todos los consumidores.

Cabe recalcar que las ventajas se construyen no sólo a partir del precio, calidad y variedad de los productos o servicios; existe toda una gama de servicios adicionales, atención, facilidades de pago, ubicación, horario, etcétera que permiten crear un valor agregado a los productos del sector de Maquinaria y equipo.

3.1.2.2 Nuevos Participantes

Dentro del sector de Maquinaria y equipo se ha podido identificar que los nuevos participantes poseen un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a las siguientes características de las PYMEs como:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales las cuales son más económicas.
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).
- Son flexibles para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

Una clara oportunidad dentro de este sector, es la indudable economía de escala existente, la cual se refiere al poder que tienen las empresas cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece sus costos por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad y por lo tanto se obtiene mayores beneficios.

Por lo expuesto, se determina que nuevas empresas que ingresan al mercado, pueden establecer en poco tiempo un nivel de competencia y fortalecimiento del sector, el cual, con la ayuda de las regulaciones gubernamentales existentes, pueden fortalecer sus vínculos comerciales internos y externos.

Una breve síntesis de las regulaciones mencionadas son las siguientes:

- Fortalecimiento de la competitividad y productividad mediante la aplicación de medios para facilitar el acceso al crédito, mejorar la calidad de los programas de capacitación de los recursos humanos, impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías, y mejorar el marco jurídico.
- Impulsar el incremento y diversificación de la oferta exportable.
- Fortalecimiento de los sectores productivos más vulnerables como son las PYMEs, las microempresas, etc.
- Apoyo adecuado a la institucionalización de la normalización y calidad de los productos.
- Diseño y aplicación de políticas para el financiamiento de la producción de la pequeña industria

3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

En el país y en general, un bien o servicio es considerado sustituto de otro, en tanto uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles usos.

El hecho de que uno de los productos sea un bien sustitutivo de otros tiene consecuencias económicas inmediatas. En cuanto un bien puede ser sustituido por otro, la demanda de las dos clases de bienes será considerada conjunta por el hecho de que los consumidores pueden cambiar un bien por el otro si se convierte en algo ventajoso hacer eso.

De acuerdo a lo comentado anteriormente, se ha identificado que dentro del sector de maquinaria y equipo no existen bienes sustitutos, ya que el mismo hecho de ingresar a participar requiere de una fuerte inversión, la cual conjuntamente con la limitación de créditos bancarios generan la falta de competidores y por lo tanto la carestía de bienes sustitutos.

3.1.2.4 Clientes

Una clara definición de cliente es la que se destaca por Marco Luzuriaga, el cual especifica lo siguiente:

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo

cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.¹³

Durante la investigación se determinó que la mayoría de las PYMEs correspondientes a maquinaria y equipo, dicen tener conocimiento sobre sus clientes. Sin embargo, es fácil identificar si realmente los conocen o creen conocerlos. De acuerdo a lo observado, muy pocas son las que verdaderamente saben a ciencia cierta quiénes son sus clientes.

En muchos casos se ha visto como los dueños de éstas empresas, comentan que el conocimiento del cliente es contar con todos los datos de facturación además de un teléfono donde comunicarse en caso de que un cheque no tenga fondos, sin embargo eso no es conocer a sus clientes.

Para conocer verdaderamente a los clientes, es indispensable poder identificar las siguientes variables:

- Cuáles son los clientes que representan el 80% de los ingresos totales de la industrial.
- Quiénes conforman los mejores clientes durante el último período.
- Que productos son los más solicitados por los clientes y cada qué frecuencia.
- Por qué compran en determinada industria y no en la competencia.

¹³ PROMO NEGOCIOS. [<http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>].

3.1.2.5 Proveedores

La definición más acertada de proveedores lo cita el Instituto Nacional Financiero de México el cual indica que:

Todo negocio requiere de diversos elementos para poder operar, los proveedores de una empresa son todos aquellos que le proporcionan a ésta los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria.¹⁴

Por lo tanto, los recursos materiales en mención pueden ser: materias primas, equipos, herramientas, refacciones, luz, agua, gas, etc.; los recursos humanos se refieren a los empleados y trabajadores que ofrecen sus servicios al negocio a cambio de una remuneración o salario y el recurso financiero es el dinero que requiere la empresa para poder operar.

Las ventajas de un negocio frente a la competencia pueden originarse mediante la selección de proveedores adecuados. En ocasiones, la empresa se esmera en ofrecer un buen servicio, variedad y calidad en sus productos, atención especial, pero cuenta con proveedores inconstantes y poco serios, lo cual puede llevar cualquier negocio a la quiebra.

De acuerdo a la investigación realizada en la industria de maquinaria y equipo se pudo identificar que el siguiente cuestionario de análisis FODA sobre proveedores le puede dar una ventaja, considerándolos siguientes puntos:

¹⁴ MÉXICO. SMETOOLKIT. [<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3531/Los-proveedores>].

- Sé quién es mi proveedor?
- Sé quiénes podrían ser nuevos proveedores?
- Mis proveedores me ofrecen descuentos?
- Mis proveedores me entregan a tiempo?
- A mis proveedores les importo como cliente?
- Conozco las condiciones de venta de todos los posibles proveedores?
- Mis proveedores conocen mis necesidades?
- Mis proveedores me ofrecen crédito?
- Estoy satisfecho con el servicio de mis proveedores?
- Sé quiénes son los proveedores de mis competidores y qué ventajas y desventajas tienen comparados con mis proveedores?

Una vez que la industria culmine el presente cuestionario, estará en capacidad de tomar decisiones urgentes con respecto a sus actuales proveedores y/o determinar unos nuevos.

3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIIU

D - Industrias manufactureras:

15 - Elaboración de productos alimenticios y bebidas.

16 - Elaboración de productos de tabaco.

17 - Fabricación de productos textiles.

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

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

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

21 - Fabricación de papel y de productos de papel.

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

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

24 - Fabricación de sustancias y productos químicos.

25 - Fabricación de productos de caucho y plástico.

26 - Fabricación de otros productos minerales no metálicos.

27 - Fabricación de metales comunes.

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

29 - Fabricación de maquinaria y equipo.

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

31 - Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos.

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

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

34 - Fabricación de vehículos automotores y remolques.

35 - Fabricación de otros tipos de equipo de transporte.

36 - Fabricación de muebles; industrias manufactureras.

37 – Reciclamiento.

3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR (ES) Y SUS DIVISIONES

3.3.1 Reseña Histórica

El informe de la cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI, 2006), declara que en nuestro país, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las siguientes categorías:

Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.

Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

Pequeña Industria (PYMIS): puede tener hasta 50 obreros.

Mediana Industria (PYMIS): alberga de 50 a 99 obreros, y el capital fijo no debe sobrepasar de 120 mil dólares.

Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 100 trabajadores y 120 mil dólares en activos fijos.

Ubicación geográfica: se da una gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y en Guayaquil se asientan el 77% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 15%; y el 8% corresponde a 17 provincias.

Los siguientes valores han sido extraídos del libro “Sector metalmecánico del Ecuador” elaborado y distribuido en el año 2010 por la CAPEIPI, en el cual se describe los principales hechos y evolución de las PYMEs, en las que están inmersas las pequeñas industrias, éstos fueron:

- En 1972 se dicta la Ley de Fomento Industrial y sus resultados son:
 - Entre 1965 y 1981, el producto se multiplica en 3.5 veces, con una tasa del 8.7% anual.
 - En 1975, la industria representa el 16% del PIB.
 - Para 1981 sube al 19%.
- Evolución del sector industrial:
 - Período 1982-1990: crece a un promedio anual de 0.13%. Participación en PIB 15.5%.
 - Período 1990-1998: crece a un promedio anual de 2.9%; la participación en PIB no varía.

- Su participación en las exportaciones: 1990 representa el 14%, y en 1998 el 24%, en el año 2.000 el 25%.
- La brecha de la productividad del trabajo entre la pequeña y gran industria se amplía. En 1988 el índice es de 0.876 y en 1990 baja al 0.398.
- La competitividad de las PYMEs ecuatorianas en el Grupo Andino son: menor respecto a Colombia y Venezuela, y mayor sobre el resto de países.

En el informe de la VII reunión de expertos gubernamentales en estadísticas sobre PYMEs de la Comunidad Andina, se dio a conocer que nuestro país no cuenta con estadísticas de PYMEs, a pesar de existir una importante demanda de esta información y contar con importantes investigaciones sobre la manufactura, el comercio y los servicios.

El único estudio que existe sobre PYMEs es el Proyecto SALTO: Encuesta Nacional de la Microempresa en Ecuador, (Secretaría General de la Comunidad Andina, 2007).

Los principales resultados del Proyecto SALTO son:

- Existen alrededor de 660 mil PYMES en el sector urbano con un millón veinte mil trabajadores.

- Sus ventas representa el 26% del PIB.

3.3.2 Características y Productos del Subsector

Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general

- SISBAL SISTEMAS Y BALANZAS S.A., es una empresa con más de 17 años en el mercado, se constituyó legalmente el 3 de Julio de 1987 y su principal actividad es la fabricación, importación y distribución de balanzas, básculas y sistemas de pesaje en general.

Está orientada a satisfacer las necesidades de información y obtención del pesaje, a través de Balanzas Mecánicas y Electrónicas con Soluciones de Automatización de Pesaje, Control de Producción y Manejo de Bodegas e Inventarios con Código de Barras.

Proveen los mejores equipos, sistemas y soluciones de pesaje para satisfacer las necesidades específicas de información y obtención del pesaje con valor agregado, orientados a mejorar la productividad y eficiencia de las empresas comerciales e industriales.

- Infri Cía. Ltda. es la empresa líder en el mercado de la refrigeración industrial a nivel nacional, ya que con los mejores técnicos y trabajadores altamente calificados en la rama metal mecánica, además su tecnología es de reconocida calidad, ofreciendo a sus clientes un servicio personal y

exclusivo, en base a productos que cumplen totalmente sus exigencias y expectativas, Infri se desarrolla en el mejor ambiente de trabajo, obteniendo de esta manera el mejor aporte económico y humano para sus accionistas y el país.

- En Aclimatic Cía. Ltda. Se diseña pensando en el cliente. Su objetivo es proponer alternativas que tengan estas características:
 - Eficaz en lograr las condiciones de temperatura, humedad y calidad del aire.
 - Eficiente en el consumo de energía.
 - Acorde a la estética del lugar: que se sienta bien pero también que se vea bien.
 - Que el mantenimiento posterior no encuentre dificultades.
 - La mejor relación costo-beneficio posible.

Nuestro personal de Diseño está conformado por ingenieros de experiencia y sobretodo fieles a una forma de pensar tendiente a la satisfacción del CLIENTE, de tal manera que no escatiman recursos a la hora de entregar una oferta.

En ACLIMATIC Cía. Ltda., trabajamos día a día por diseñar, construir y mantener de la mejor forma los sistemas de acondicionamiento de aire y ventilación mecánica que nos han confiado. Si tiene necesidad de acondicionar la temperatura o humedad ambientales, o talvez quiere mejorar la calidad del aire del lugar donde se desempeña, si enfrenta un problema de contaminación, pues llegó al sitio correcto. Tómese un par de minutos y se dará cuenta por qué.¹⁵

Fabricación de maquinaria Agropecuaria y Forestal

- NETAFIM ECUADOR S.A. Esta continuamente mejorando y expandiendo su oferta, respaldados por más de cuarenta años de innovación y éxitos comprobados a nivel mundial; Las soluciones de riego para la Agricultura de Netafim están siempre a la vanguardia. Siempre manteniendo su promesa corporativa de dar más con menos, se encuentran continuamente cumpliendo con su compromiso. Con las soluciones hidráulicas más eficientes del mundo a la mano, y reconociendo las necesidades cambiantes de sus clientes en todo el mundo, continuamente, nuestras soluciones son más precisas, más controladas, más coherentes y más creativas.

3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

La pequeña industria ecuatoriana cuenta con un sin número de aportes que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo.

¹⁵ ACLIMATIC. [<http://www.aclimatic.net/index.html>].

- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).
- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

Concomitantemente se dan dificultades internas para facilitar un buen clima para el desarrollo de las PYMEs. Entre otros, se menciona a las siguientes:

- Inestabilidad política en los tres poderes del Estado.
- Pronunciada crisis económica que no puede ser superada.
- Conflictos sociales constantes y falta de diálogo permanente para superarlos.
- Existe un marco legal que se cambia según los intereses de los grupos de poder económico y político.
- Los capitales privados han sufrido una serie de atropellos y confiscaciones que ha creado una total desconfianza en el sistema financiero.
- La crisis del sistema financiero aún no logra ser superada lo cual dificulta la recuperación del sector productivo, con un crédito bastante limitado.
- Se han dado normas laborales anacrónicas que da pocas posibilidades de entendimiento entre gobierno, empleadores y trabajadores.

- El contrabando constituye una práctica común anquilosada y de difícil superación, que da lugar a que la pequeña industria opere en un medio de un clima de competencia desleal.
- Las políticas gubernamentales para promover las exportaciones, además de ser tenues y poco efectivas, estas no se han cumplido en un 100%.

3.3.5 Recurso Humano

Todas las empresas PYMEs cumplen con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad, es por esto que estas empresas cuentan con un personal altamente calificado y profesional, lo que garantiza un servicio moderno y de calidad a sus clientes.

3.3.6 Presencia del Marketing

Dentro de las PYMEs estudiadas, se ha podido determinar que la mayoría de empresas no cuentan con departamentos de mercadeo para proveer diseños y campañas publicitarias.

Esto se debe a que las empresas no disponen de un departamento o persona encargada de Marketing ya que no considera prioritario este servicio.

Esta cuestión tiene un importante componente de cultura empresarial. El marketing es una disciplina relativamente nueva para muchas empresas y tremendamente desconocida. La mayor parte de las empresas no vincula el marketing como poderosa herramienta en el incremento de sus ventas y de la imagen de marca.

3.3.7 Proveedores y Clientes

Entre los proveedores y clientes de las distintas industrias tenemos:

- Agip – Arco Oriente Inc.
- Azul
- City Investing Company Ltd.
- Compañía Ecuatoriana del Caucho (General Tire)
- CONECEL
- Constructora Norberto Odebrech
- Constructora Trujillo & Grunauer
- EDESA
- Energy Petrol
- Harbert International Establishment
- Ideal Alambrec
- Ina Bromco Constructores

- Ing. Granizo
- Inproel
- La Fabril
- Marbelize
- Maresa
- Microcircuits
- Molinos Cordillera
- Occidental Exploration & Production Company
- Oil Supply
- PetroEcuador – YPF Azul
- Pronaca
- Siemens
- Tanasa
- Techint SAC
- Tecna
- Transelectric
- Agrícola Oficial S.A. - AGROFICIAL
- Astinave
- Calderas y Afines
- Calser del Ecuador
- Cemento Selva Alegre
- Chi Vit Ecuador
- Ecuatoriana de Partes - ECUAPAR
- Ecuatoriana de Radiadores S.A. - ECUARAD
- Elaboradora de Café - El Café

- Esfel
- Ferro Aleaciones S.A. - FALESA
- Fundametz S.A.
- Grupo Peña
- Grupo Técnico - GRUTEC
- Hansa Cia. Ltda.
- Ing. José Yagual
- Ingenio San Carlos
- La Caldera
- La Fabril
- Metragro S.A.
- Termpacific S.A.

3.3.8 Tipos de Financiamiento

De acuerdo a la información otorgada por el Centro Ecuatoriano de Producción más Limpia (CELP) informa que las PYMEs en el Ecuador aportan el 5% del PIB total, representan el 5% por ciento de las exportaciones nacionales, constituyen entre el 92% y 94% de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios. Representan el 40% de la producción bruta del País y generan aproximadamente unos 250.000 puestos de trabajo.

Sin embargo, a pesar de su gran importancia, éstas enfrentan una serie de debilidades y limitaciones para acceder a los mercados, al financiamiento, a la

tecnología, lo que incide directamente en su baja productividad y competitividad.

La oferta de crédito a PYMEs se caracteriza por altas tasas (el doble que para las grandes empresas), plazos cortos y exigencias elevadas de garantías. La severidad de estas condiciones suele justificarse por la morosidad del sector PYMEs, que es mayor que la de las grandes empresas. Todo ello supone un freno a la inversión de las empresas y por lo tanto un freno al crecimiento económico, del empleo y el bienestar en general.

Las PYMEs en el Ecuador tienen escaso acceso al crédito productivo, los bancos facilitan financiamiento aquellas empresas que pueden otorgar garantías superiores y hasta hipotecarias, razón por la cual el 50% más o menos de las PYMES asociadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Industria (CAPEIPI), se encuentran marginadas del crédito bancario, considerado además como el crédito más caro para este tipo de actividades de estos pequeños empresarios. Esta realidad obliga a buscar su capital de trabajo en fuentes externas al sector financiero formal. Frente a esta situación resulta muy difícil mejorar sus sistemas de producción, su tecnificación, resignándose a puestos muy rezagados dentro de la competitividad.

3.3.9 Alcance Comercial

El sector de Maquinaria y equipo no dispone de estadísticas históricas y actualizadas que permitan sacar conclusiones sobre su participación y

evolución en el comercio nacional, la oferta exportable actual de la pequeña industria y los volúmenes y valores de sus exportaciones, a efectos de diseñar políticas y estrategias para inserción de las PYMEs en los mercados internacionales.

Por algunas características de la pequeña industria se infiere que sus exportaciones son mínimas, principalmente debido a su baja producción, la capacidad limitada para exportar, no dispone de información sobre mercados, insuficiente capitales de trabajo, ausencia de tecnología, deficiente control de calidad, entre otras razones.

Según estimaciones correspondientes al 2008, mencionan que sólo el 3% de las pequeñas industria, destinan parte de su producción a la exportación. Estudios de la CAPEIPI realizados en el 2003, consideró que sólo el 1.7% de la producción del sector se exporta. Asimismo, encuestas del 2009 señalaron que de las empresas afiliadas a las Cámaras de la Pequeña Industria de Guayas y Pichincha, sólo 13% exportaron.

3.3.10 Comparación con el Enfoque Global

Para entrar en un proceso sostenido de participación globalizado de las PYMEs en el comercio internacional, se deben emprender acciones conjuntas entre gobierno, gremios y empresarios, encaminadas a reducir la brecha generada entre países considerados en desarrollo como:

- Intensivos programas de capacitación en gerencia.

- Las empresas deben entrar en un mejoramiento continuos de la calidad, para lo cual se requiere el apoyo del gobierno y la asistencia técnica de la cooperación internacional.
- Negociar con proveedores confiables, que les aseguren la entrega de materias primas e insumos de calidad y a tiempo.
- Cumplir con las normas de producción limpia, esto da seguridad en el acceso a mercados internacionales.
- Las empresas deben trabajar con una izada, esto les asegura eficiencia, calidad y competitividad.
- Deben procurar la asociación con otras empresas afines y complementarias, esto dará más certeza en el cumplimiento de las cantidades, normas y tiempos de exportación.
- Utilizar canales de distribución reconocidos y confiables.
- Utilizar el internet para las ventas.
- Hacer un trabajo de calidad y a tiempo.

3.3.11 Responsabilidad Social del o de los Subsectores

- Durante el proceso, ACLIMATIC busca tener los sistemas de acondicionamiento de aire y ventilación mecánica de sus clientes plenamente operativos.

Realizamos tareas de limpieza, inspección, lubricación, ajuste y mediciones. Hacemos recomendaciones que protejan las inversiones que representan los sistemas de acondicionamiento de aire y ventilación mecánica. Presentamos informes y damos asesoría.

A través de una llamada, recordamos a nuestros CLIENTES que es hora de realizar el mantenimiento preventivo para:

- Disminuir la probabilidad de paro imprevisto.
 - Aumentar la vida útil de las equipos y sus partes.
 - Aumentar la eficiencia de los sistemas.¹⁶
- Las soluciones de Netafim de riego por goteo presentan avanzadas prácticas de conservación del agua y tecnologías para el riego de jardinería. Opuesto a la tradicional solución de riego elevado, el agua no se desperdicia por la evaporación, dispersión del viento, neblina o acumulación de desechos en la superficie. Al contrario con el riego por goteo el agua es aplicada directamente a la zona radicular de la planta, optimizando así el uso de la misma y al mismo tiempo ampliando su salud y belleza.

¹⁶ ACLIMATIC. [<http://www.aclimatic.net/mantenimiento.html>].

4 HABILIDADES GERENCIALES

4.1 ROL DE UN GERENTE

4.1.1 Niveles Gerenciales

4.1.1.1 Niveles Gerenciales en la PYMEs

Los niveles gerenciales en las PYMEs se basan en un sistema de administradores, los cuales son:

- Administradores de nivel Superior
- Administradores de nivel Medio
- Administradores de nivel Bajo

Los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores 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. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

El tipo de planificación realizada por los administradores también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Típicamente, los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo

N.C.P. Subsector de Fabricación de Otros Tipos de Maquinaria de Uso General, Fabricación de Maquinaria Agropecuaria y Forestal, Fabricación de Maquinas Herramientas, Fabricación de Maquinaria para la Explotación de Minas, Canteras y Para Obras de Construcción, Fabricación de Maquinarias para la Elaboración de Alimentos, Bebidas y Tabaco

Los niveles gerenciales dentro del sector enfocado en fabricación de Maquinaria y Equipo destacan 3:

- Gerente
- Jefe
- Supervisor

Cada uno de ellos cumple funciones específicas, sin embargo se ha observado que por el tamaño de las empresas, el Gerente realiza al mismo tiempo las funciones de supervisión y control, demostrando que

cada uno de ellos se esfuerza por realizar todas las funciones, mas no se enfocan en un rango determinado y funciones específicas.

4.1.2 Funciones del Gerente General

4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME

Cuando se analiza a profundidad las funciones de la Gerencia de las PYMEs, es necesario describir y estudiar cada función del proceso de una manera separada. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones. Para esta clasificación hemos definido en las siguientes:

- Planeamiento
- Organización
- Dirección
- Control.

Planeamiento: Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.

Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco

tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización.

Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.¹⁷

¹⁷ MONOGRAFIAS.COM [<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>].

Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

La acción correctiva del control da lugar, casi invariablemente, a un replanteamiento de los planes, es por ello que muchos estudiosos del proceso gerencial consideran ambas funciones como parte de un ciclo continuo de planeamiento-control-planeamiento.

4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Subsector de Fabricación de Otros Tipos de Maquinaria de Uso General, Fabricación de Maquinaria Agropecuaria y Forestal, Fabricación de Maquinas Herramientas, Fabricación de Maquinaria para la Explotación de Minas, Canteras y para Obras de Construcción, Fabricación de Maquinarias para la Elaboración de Alimentos, Bebidas y Tabaco

El gerente General es el representante legal y principal funcionario administrativo de la organización, le corresponde las siguientes facultades, atribuciones, funciones y principios:

- Representar a la organización ante toda clase de autoridades judiciales, políticas y administrativas, con las facultades que le confiere la Ley.

- Dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización estrategias y objetivos empresariales.
- Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las Gerencias y oficinas a su cargo.
- Dirigir las acciones de mejora del negocio, la calidad del servicio y de la productividad empresarial.
- Delegar las atribuciones necesarias para mejorar la marcha de la institución.

4.1.3 Los Gerentes Funcionales

4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYMEs

Los Gerentes Funcionales serán los responsables de una actividad organizacional, como producción, mercadotecnia o finanzas. Las personas y actividades que prescinde se ocupan de un conjunto común de actividades.

4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector de Fabricación de Maquinaria y Equipo N.C.P. Subsector de Fabricación de Otros Tipos de Maquinaria de Uso General, Fabricación de Maquinaria Agropecuaria y Forestal, Fabricación de Maquinas Herramientas, Fabricación de Maquinaria para la Explotación de Minas, Canteras y para Obras de Construcción, Fabricación de Maquinarias para la Elaboración de Alimentos, Bebidas y Tabaco

El Gerente funcional del sector enfocado en la fabricación de maquinaria y equipo será responsable de una actividad en específico dentro de la organización, mientras que las personas y actividades que prescinde se ocupan de un conjunto común de actividades.

4.2 HABILIDADES GERENCIALES

Dirigir una organización o una parte de ella supone un conjunto de responsabilidades. Un gerente debe cumplir ciertas funciones: planeación, organización, dirección y control. O, si se quiere ver desde otra perspectiva, debe desempeñar determinados roles: interpersonales, informativos y decisorios. Para ello tiene que aprender y desarrollar algunas habilidades: técnicas, humanísticas y conceptuales. Y debe, así mismo, familiarizarse con ciertos conceptos que operen como base filosófica de su conducta, algunos relacionados con las personas, otros con las organizaciones.

4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales

- **Henry Mintzbert**

Henry Mintzbert estableció diez roles que todo gerente desempeña cotidianamente y los agrupó en tres conjuntos:

Roles interpersonales, asociados con la interacción del gerente con otros miembros de la organización: superiores, subordinados, iguales y personas externas a la organización.

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

- Roles informativos, relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición del gerente en la jerarquía organizacional le permite tejer una red de contactos (externos e internos) que le da acceso a información a la que, por lo general, no acceden los otros integrantes de su equipo.
- Monitor: recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.
- Diseminador: comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.
- Vocero: envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

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

- Emprendedor: genera iniciativas para adaptar la organización o unidad que dirige a las cambiantes condiciones del entorno. Por lo general,

los proyectos que gerencia son varios y normalmente se encuentran en distintas etapas de desarrollo.

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

Esta forma de ver el trabajo de los directivos es de mucha utilidad cuando se trata de determinar las habilidades que un gerente potencial o en ejercicio debe desarrollar para garantizar eficiencia en su desempeño.

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

El advenimiento de las organizaciones de celulares en el siglo 21 implicará cambios en las competencias básicas necesarias para desarrollar una carrera directiva de éxito. In cellular organizations, the company serves as a mechanism that encourages the knowledge-intensive skills of its members. En las organizaciones celulares, la compañía sirve como un mecanismo que fomenta las habilidades de conocimiento intensivo de sus miembros. This will require members to possess attributes such as knowledge-based technical specialty, cross-functional and international experience and self-management skills. Para ello será necesario poseer los atributos como la especialidad técnica basada en el conocimiento, la experiencia de funciones cruzadas e internacionales y habilidades de auto-gestión.

- **Edgar H. Schein.**

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

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

Este enfoque es particularmente útil cuando se opera bajo el modelo de administración científica de Frederick Taylor, los sindicatos no tenían el poder que tienen en la actualidad, y las personas comienzan a privilegiar la calidad de vida incluso a veces por encima de lo que ganan y se lleva a sus casas. Como resultado de la mayor complejidad en las tareas, el mayor grado en el desempeño, y las turbulencias del mercado externo que dificultan la división de las tareas en varias sub-tareas, esta opción pierde vigencia en el mundo actual, especialmente en los países con mayores ingresos per cápita en el mundo.¹⁸

- El “Modelo Social” que surge a partir de las limitaciones del “Modelo racional – económico” y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables más allá de los componentes físicos en el trabajo. Se aprende que los estándares de producción ya no vienen de la cúspide de la empresa, ni de un líder, ni gerente o supervisor; más bien, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo como se ha mostrado en el experimento de Elton Mayo (trabajo de investigación en Hawthorne) y también en trabajos posteriores de Rensis Likert y Mc Gregor.
- El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “reutiliza todo lo que es posible reutilizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su

¹⁸ THE OD INSTITUTE. [<http://theodoinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-emresas-y-do/10-autores/184--schein-edgar-h.html>].

potencial más alto. Encontramos dentro de este modelo de auto-realización a exponentes de primera línea expertos en cambio y desarrollo organizacional, como ser, Douglas Mc Gregory con su Teoría “Y”, a Frederick Herzberg con su “enriquecimiento del trabajo” y también al Modelo II de Chris Argyris (aprendizaje organizacional).

- **Hall, 1996**

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

- **Sims y Lorenzi, 1992**

Según este modelo, el liderazgo eficaz se caracteriza por la capacidad de facilitar los cambios positivos. Antes de que un líder pueda ser una fuerza positiva, sin embargo, debe tener un sentido bien desarrollado de sí mismo. Cuando un líder comprende y aprecia sus propios talentos y contribuciones entonces ella puede acercarse a la dirección con la igualdad, la confianza, la empatía y la integridad; y reconocer el talento y las contribuciones de los demás.

A medida que el cambio social de modelo sugiere un liderazgo exitoso se basa en la medida en que el líder, a través de un proceso de auto-

exploración y comprensión, desarrolla una identidad de liderazgo. Debido a la posibilidad de que se inicia el liderazgo con el descubrimiento del individuo de su potencial, la siguiente discusión se centrará en la importancia del desarrollo del yo como un precursor para un liderazgo exitoso.¹⁹

Sims y Lorenzi (1992) analizan dos facetas de la autoeficacia:

- La primera es la percepción (fuerte o débil) acerca de la capacidad.
- El otro aspecto se refiere a la exactitud de la predicción o autoconfianza.

La autoeficacia es orientada hacia el futuro; los incidentes históricos determinan el éxito futuro o la oportunidad. Se trata de la motivación y la necesidad de la libre determinación y aceptar la responsabilidad de la co-creación del grupo.

- **Kouzes y Posner, 1990**

El camino hacia un gran liderazgo (Kouzes y Posner, 1987) que es común a los líderes de éxito, en primer lugar, encontrar un proceso que usted cree que es necesario mejorar más.

- Inspirar una visión compartida: compartir su visión con palabras que puedan ser comprendidas por sus seguidores.

¹⁹ GOOGLE. TRANSLATE. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/Whitney.htm&ei=92cFTI26KYLGIQe_95DYBg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3Dsims%2By%2Blorenzi%2B1992%26hl%3Des].

- Permitir que otros actúen: Entregarles las herramientas y métodos para resolver el problema.
 - Modelo de la forma: Cuando el proceso se pone difícil, ensuciarse las manos. Un jefe le dice a los demás qué hacer, un líder demuestra que se puede hacer.
 - Alentar el corazón: Compartir la gloria con seguidores de su corazón, mientras que mantiene los dolores en su cuenta.
- **Barnard, 1983**

La idea básica del Enfoque de los Sistemas Sociales es la del sistema social cooperativo. Los directivos deben poseer las capacidades técnicas y humanas para plantear un sistema capaz de satisfacer los objetivos de todos los grupos de la organización al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización. La tarea de los directivos es armonizar esos objetivos.

Entre las principales aportaciones del enfoque están:

- Análisis del proceso de toma de decisiones. Dan una explicación del proceso.
- Análisis del proceso de fijación de objetivos. Se desarrolló los árboles de decisión y planteó la existencia de valores en la organización, ideas básicas que están bajo las decisiones que se toman en la organización.
- Los primeros trabajos sobre la racionalidad limitada surgen de este Enfoque de los Sistemas Sociales.²⁰

²⁰ MONOGRAFIAS.COM [<http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-organizacion/teoria-organización2.shtml>].

4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional

Según Robert L. Katz, se distingue tres tipos de destrezas gerenciales:

- **Técnica:** Es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada.
- **Humana:** Es la capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos, y de entenderlas y motivarlas.
- **Conceptual:** Es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades. Incluye la habilidad del gerente para verla como un todo y entender cómo sus partes se relacionan entre sí.

Katz dice que las tres destrezas son importantes, su importancia es relativa para cada gerente y depende de la posición que éste ocupe en la organización.

La destreza conceptual aumenta cuando subimos a la escala jerárquica. Entre más alto se esté, hay decisiones más importantes para la alta gerencia, tal vez sea la más importante.

La destreza humana sigue siendo importante en todos los niveles gerenciales, lo es más en los intereses de acuerdo al contacto administrador-subalterno.

La destreza técnica es más importante en los niveles inferiores de la administración. Se hace menos importante a medida que subimos a la escala jerárquica.

4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

Dentro de los métodos y modelos se destaca el modelo conductista el cual se caracteriza por:

- Una prueba aplicada a través de un sistema computarizado adecuada para medir las habilidades de: Liderazgo, Negociación, Orientación a Resultados, Trabajo en Equipo, Visión Estratégica; donde el sustentante selecciona de entre tres respuestas posibles para cada pregunta, la que considere mejor, con referencia a aspectos específicos. El sistema realiza la calificación de manera automática con base en los parámetros y puntajes establecidos para tal fin. Es decir, el sustentante obtendrá una calificación de 0 a 100 puntos, los cuales se registrarán y darán a conocer a través del medio correspondiente.
- Entre tantos modelos de evaluación del desempeño gerencial, existe uno que se podría relacionar con un triángulo en cuyos vértices estén contemplados los siguientes elementos: autoridad moral, la resonancia emocional y la influencia intelectual. Este nuevo instrumento es la antítesis de otro que ha regido por mucho tiempo la dirección de las organizaciones y que vincula estrechamente estos tres elementos: el poder formal, la razón intelectual y la imposición coactiva.

- Los estudiosos de este interesante tema han tratado de clarificar que una cosa es la autoridad que procede de los atributos morales y otra significativamente distinta es el poder que generalmente tiene como fuente condiciones extrañas a la persona que lo ejerce, por ejemplo: ubicación jerárquica en una organización, posesión de dinero o fuerza física. Édgar Morín, destacado tratadista de este apasionado tema, para establecer la diferencia entre la razón y la resonancia emocional, afirma lo siguiente: "Cuando se racionaliza, termina traicionando los hechos"; por cuanto la resonancia emocional es una energía envolvente que tiene sus orígenes en las intuiciones y creencias más profundas.
- Los resultados de estas investigaciones han venido ratificando que existe una radical disfuncionalidad operativa entre la obligación que se impone desde los niveles altos, con prepotencia y arrogancia, a la influencia que procede en forma natural de las lealtades insobornables. Sobre esta realidad, otro especialista en este tema, Warren Benis, observa en ese sentido que: "existe una resonancia entre líderes y seguidores que los hace aliados en apoyo de una causa común".
- El proceso de Evaluación de Desempeño (DE) utilizado como una herramienta de vital importancia en la gerencia, contribuye a comprender las fortalezas y debilidades de los miembros de la estructura informal organizacional. La identificación de ambos componentes servirán de base para La Planificación Estratégica de Recursos Humanos, en cuanto a capacitación y desarrollo se refiere. Cuando los responsables de la

administración de la Evaluación de Desempeño la utilizan como un elemento de retroalimentación, caen dentro de un proceso de comunicación. La presencia de disparidad entre los evaluadores y evaluados, puede significar que la comunicación organizacional es deficiente, es decir, que poco se comparten las ideas sobre percepciones del desempeño de los trabajadores.

- Cuando se evalúa la efectividad del trabajo gerencial, en principio se analizan los siguientes puntos: para qué existe el puesto, cuáles son sus principales responsabilidades y cuáles son los principales desafíos actuales para la posición.
- Luego se analizan tres aspectos esenciales del rol:
 - La calidad del proceso gerencial,
 - La calidad de la asignación de tareas, y
 - La forma en que se lleva a cabo el desarrollo de los subordinados.
- En conjunto, esta evaluación permite ver si los gerentes de la organización comprenden claramente cuál es su trabajo, si las tareas gerenciales son llevadas a cabo adecuadamente, y si hay impedimentos importantes para que la organización obtenga resultados de calidad. Cuando el desempeño de los jefes y gerentes continúa dejando disconformes a los directivos, un análisis de procesos gerenciales será la herramienta adecuada para que los directivos de la organización

comprendan qué está fallando, y puedan generar alternativas para mejorar la efectividad y la productividad de la organización.

Análisis conductista:

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona.

Las desventajas o las críticas al modelo conductista son, entre otras:

- La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.
- La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz.
- Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende, menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad (Cross – Occupational Competences)

Es el conjunto de atributos referentes a educación, habilidades, formación y experiencia necesarios para ejercer una labor y resolver problemas de forma autónoma y flexible, contribuyendo al logro de los objetivos claves del negocio.

Habilidades funcionales o técnicas.

Competencia relacionada con la ejecución de tareas, las cuales dan como resultado el logro de las funciones asignadas a un cargo (saber y saber hacer).

Habilidades conductuales.

Conjunto de características que identifican las conductas de las personas y que pueden interferir directa o indirectamente en la realización de sus actividades (Saber estar).

Habilidades holísticas.

Combinación entre tareas y conductas, lo que facilita la movilización entre actitudes, habilidades y conocimientos (Poder hacer y querer hacer) funcionales y técnicas.

Experiencia.

Capacidades y conocimientos desarrollados.

4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores

- **Drucker, 1954**

Según lo expuesto por Drucker (1954), indica que el gerente es el elemento que da vida en cada negocio. Sin su liderazgo los recursos de producción siguen siendo los recursos y nunca se convierten en producción.

Dice que, por definición, un gerente es responsable de la contribución que éste hace al desarrollo de la empresa, enfatizando que los objetivos del gerente en cada puesto de trabajo deben ser definidos por la contribución que él o ella tiene que hacer para el éxito de la unidad más grande de la cual el director es una parte.

Una de las características principales de una gestión por objetivos del sistema es que los objetivos dentro de una organización debe establecer desde arriba hacia abajo.

Los objetivos establecidos dentro de una gestión es realizar cuatro funciones esenciales dentro de una organización. Estas funciones son las siguientes:

- Proporcionar orientación, centrándose los esfuerzos de todos los miembros de una unidad de organización en objetivos comunes, así como sobre los objetivos de la organización general.
- Servir como motivadores estableciendo claramente y definir los criterios por los cuales de desempeño en cada nivel de la organización serán evaluados.
- Contribuir al proceso de gestión por la mejora de la organización.

De acuerdo A Raineri y Fuch (1995) se expone que la importancia de los recursos humanos para obtener eficiencia y productividad en las organizaciones no se limita a un rol de apoyo de los procesos productivos y de servicios.

La investigación y experiencia sobre procesos de cambio en organizaciones muestran una y otra vez que quizás el factor más importante para obtener un cambio exitoso en la forma de operar de una organización es la incorporación y preparación de las personas que trabajan en la organización a este proceso.

Además de entregar nuevas reglas de juego y de establecer sistemas de incentivos que las apoyen, todo programa de cambio organizacional requiere “vender” el nuevo sistema de trabajo al personal de la organización.

Éstos precisan ser convencidos de que los nuevos objetivos y condiciones de trabajo resultarán en beneficios para ellos, los “clientes” y la organización. También las personas deben recibir las herramientas conceptuales y tecnológicas para poder ejecutar sus nuevas tareas con eficiencia.

Es así como los procesos de descentralización, privatización, desregulación y modernización de los estilos de gestión requieren de intervenciones administrativas, económicas y psicosociales.

En resumen, la importancia de desarrollar habilidades es para:

- Mantener la eficiencia
- Promover la capacitación y el desarrollo
- Actualizarse y perfeccionar
- Ajustarse a los cambios constantes

Fundamental para aumentar la eficiencia aceptar el cambio:

- Cambio de actitud
- Sentir el trabajo

- Idoneidad
- Mejorar relaciones persona a persona
- Cambio de conocimientos
- Saber aumentar la eficiencia
- Saber aumentar la eficacia
- Saber aumentar la productividad
- Cambio de habilidades
- Mostrar resultados
- Aumentar la gestión (hacer)

El gerente debe entender que para el desarrollo es necesario:

- Realizar una hipótesis
- Entender la historia de la empresa
- Experiencias previas
- Términos
- Evolución
- Revolución

4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

4.3.1 Quien es Edgar H. Schein

Edgar Schein se graduó como psicólogo social y ha sido Profesor en el MIT.

Es un investigador curioso, quien trabajó de cerca con Douglas Mc Gregor lo

que le ha dado oportunidades de familiarizarse con los procesos de transición y cambio organizacional dentro de las empresas. Como consultor tradujo sus experiencias y vivencias en diversos escritos que sobresalen por su calidad, nitidez, simpleza y practicidad.

Ha estado fuertemente interesado en producir mejoras tanto a nivel individual como grupal y organizacional, y mostrado fuertes competencias y habilidades en trabajar a través de estas distintas unidades de análisis. Como otros distinguidos autores tiene en cuenta principalmente los supuestos que tiene la dirección y gerencia empresarial respecto de las personas que manejan (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”).

4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo

Es destacable la definición que ofrece Edgar Schein (1970), en tanto, propone entender la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

En otras palabras, el individuo es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo; así, tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades. Esta coordinación implica establecer los objetivos que se desean alcanzar y cierta

concordancia respecto a dichos objetivos, lo que supone, entonces, una división entre sus miembros de las diversas funciones a cumplir.

Resulta obvio que no es posible la coordinación entre los individuos y las sub organizaciones si no existen los medios para controlar, limitar o dirigir las diversas unidades. Esto implica que las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes individuales y que deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.

4.3.3 Habilidades Propuestas

- **Habilidades Analíticas**

Habilidades analíticas según Edgar Schein es:

Para poder sobrevivir y prosperar dentro de las nuevas reglas del juego que impone el nuevo entorno de negocios en nuestro país, debemos ser capaces de promover y fomentar el trabajo de la fuerza laboral de una manera más inteligente. Los tiempos en los que el trabajador sólo tenía que obedecer órdenes y llevar a cabo la misma rutina todos los días ya ha terminado para todas aquellas organizaciones que persiguen alcanzar mejores niveles de calidad y productividad. En este nuevo entorno, el éxito de las empresas que persiguen niveles altos de calidad y productividad depende en gran medida de las habilidades de sus trabajadores para identificar y solucionar problemas de manera más efectiva y eficiente.

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.²¹

- **Habilidades Emocionales**

En cada instante de nuestra vida experimentamos algún tipo de emoción o sentimiento. Las emociones son experiencias muy complejas y para expresarlas utilizamos una gran variedad de términos, además de gestos y actitudes.

En este sentido, las emociones forman una parte esencial de nuestra existencia, íntimamente vinculadas a nuestras conductas y pensamientos. Por tanto, el conocimiento de las emociones propias y las de los demás y su manejo racional al servicio de los intereses comunes, podría ser un elemento esencial que puede contribuir a mejorar notablemente la adaptación social.

- **Habilidades de Motivación y Valores**

En resumen las habilidades de motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

²¹ MÉXICO. BUMERAN. [http://wa2.www.bumeran.com.mx/articulos_aplicantes/1/20410/desarrollelas_habilidadesdesupersonal.html].

La habilidad de motivación y valores implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea o también puede ser influenciada de forma externa.

Por razones prácticas se considera a la motivación formando parte del primer grupo (habilidades intra-personales, junto con la autoconciencia y el control emocional) pero en términos de exactitud, como se acaba de decir, puede ser vista en sus dos aspectos: una habilidad interna y una habilidad externa o de relación.²²

- **Habilidades Interpersonales**

Las habilidades interpersonales son aquellas que te permiten tener una mejor comunicación con otras personas.

Por lo tanto las habilidades interpersonales son todas aquellas habilidades que nos permiten relacionarnos mejor con las personas, a continuación explicamos las distintas habilidades interpersonales que existen, curiosidades sobre las mismas y consejos sobre cómo utilizar dichas habilidades interpersonales. Las más importantes sino casi únicas son la empatía, las emociones y la sociabilidad.

²² INTELIGENCIA EMOCIONAL. (15 de marzo de 2010). [http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/motivacion.htm]. **Habilidades prácticas de la inteligencia emocional.**

**5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE
MAQUINARIA Y EQUIPO Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE
MAQUINARIA DE USO GENERAL, AGROPECUARIA Y FORESTAL,
HERRAMIENTAS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS
DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA LA
ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS**

Se determinó una probación de 20 empresas, de las cuales por promedio se estima obtener un mínimo de 3 encuestas 100% completadas por cada una de ellas.

Por lo tanto, se obtiene un universo real de 60 encuestas, de las cuales se determinó una muestra del 50%, dando como resultado una muestra de 30 encuestas a ser realizadas por personal de mandos altos.

La muestra, al ser del 50% del universo, nos permite obtener un nivel de aceptación razonable con respecto a la información a ser obtenida mediante la aplicación de una encuesta que contará con 10 preguntas generales y 80 preguntas específicas.

Dichas preguntas contarán con opciones de respuesta de elección múltiple, las cuales son estrictamente de carácter informativo que pretenden obtener una idea clara de las Habilidades Gerenciales que caracterizan a los Gerentes, Jefes y Supervisores de las PYMEs en Quito.

La presente encuesta fue realizada por el Grupo de docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales – FALIMAR.

El diseño y puesta en marcha en la página WEB fue realizada por la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, la misma que procedió a entregar los resultados para su respectivo análisis.

Una vez tabulada la información, se procedió a realizar el respectivo análisis en Excel, donde haciendo uso de Tablas dinámicas, gráficos y macros, se logro obtener los resultados necesarios para poder identificar las principales Habilidades Gerenciales, sin embargo, se debe tomar en cuenta la existencia de preguntas negativas, las cuales han sido explicadas respectivamente en los gráficos expuestos.

Para el análisis de la información recolectada se realiza una escala de Likert asignando valores altos para las respuestas favorables, y bajos para las desfavorables; para el análisis se tomo los siguientes porcentajes para cada posible respuesta:

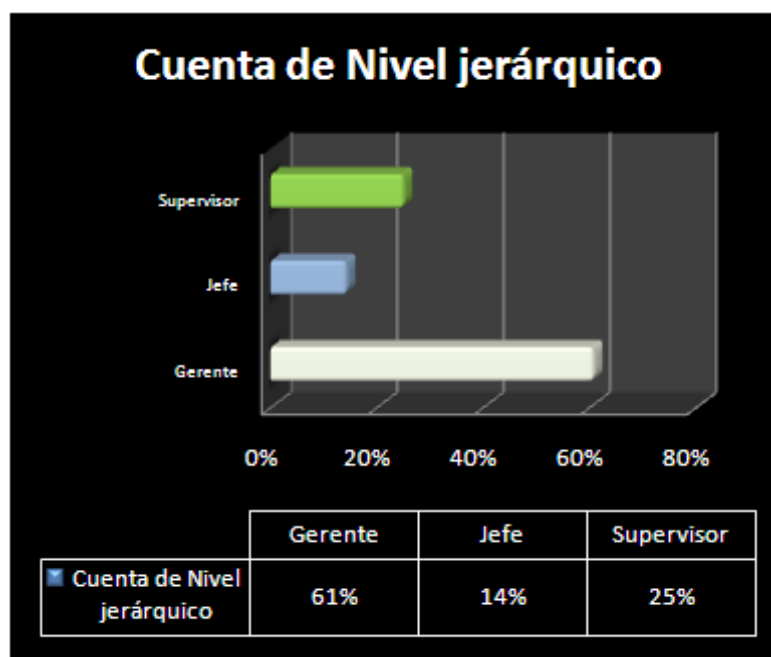
- Muy de acuerdo / Siempre 100%
- De acuerdo / Casi siempre 75%
- Indeciso / Algunas veces 50%
- En desacuerdo / Rara vez 25%
- Muy en desacuerdo / Nunca 0%

A continuación, se realiza un análisis generar por variables, las mismas que se encuentran desglosadas de acuerdo a sus sub habilidades:

5.1 ANÁLISIS DE DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA

Nivel jerárquico predominante

GRÁFICO No. 1: Nivel Jerárquico



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMEs de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Según el análisis realizado se determinó que el nivel jerárquico predominante en el sector de fabricación de Maquinaria y Equipo es el de gerentes, que equivale al 60,71% del total de la muestra.

Al analizar las sub habilidades más representativas de cada habilidad: motivación y valores, analíticas, emocionales e interpersonales; en relación con los niveles jerárquicos tenemos las siguientes:

Habilidades en relación con los niveles jerárquicos

CUADRO No. 1: Nivel Jerárquico

GERENTES

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Orientación al éxito	11.40 %	Autoevaluación	11.95%	Humildad y sencillez	13.42%	Selección efectiva de colaboradores	10.96%

JEFE

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.28%	Capacidad de decisión	12.29%	Capacidad para despedir personas	13.37%	Comunicación efectiva	11.03%

SUPERVISORES

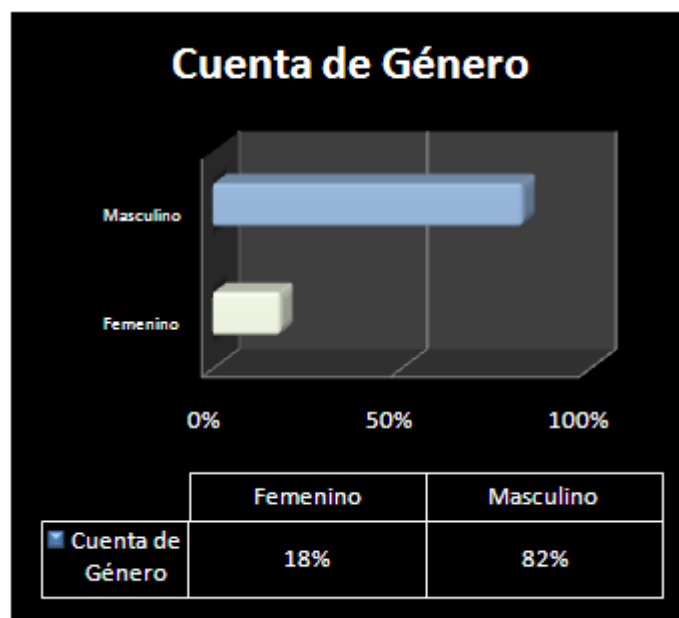
MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Orientación al logro	11.05%	Aprendizaje continuo	11.91%	Humildad y sencillez	13.73%	Comunicación efectiva	10.77%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMEs de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Se puede observar que las variables más representativas por habilidad difieren de acuerdo al nivel jerárquico, ya que las mismas se deben a factores educativos y nivel de experiencia.

Se destaca adicionalmente que las principales sub habilidades que caracterizan al nivel jerárquico corresponden a capacidad para despedir personas conjuntamente con humildad y sencillez.

Género predominante**GRÁFICO No. 2: Género**

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMEs de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Según el análisis realizado se determinó que el género predominante en el sector de fabricación de Maquinaria y Equipo es el género masculino, que equivale al 82,14% del total de la muestra.

A continuación se realiza un análisis de sub habilidades más representativas con relación al género:

CUADRO No. 2: Genero**FEMENINO**

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.14%	Capacidad de decisión	11.57%	Capacidad para despedir personas	13.82%	Comunicación efectiva	10.99%

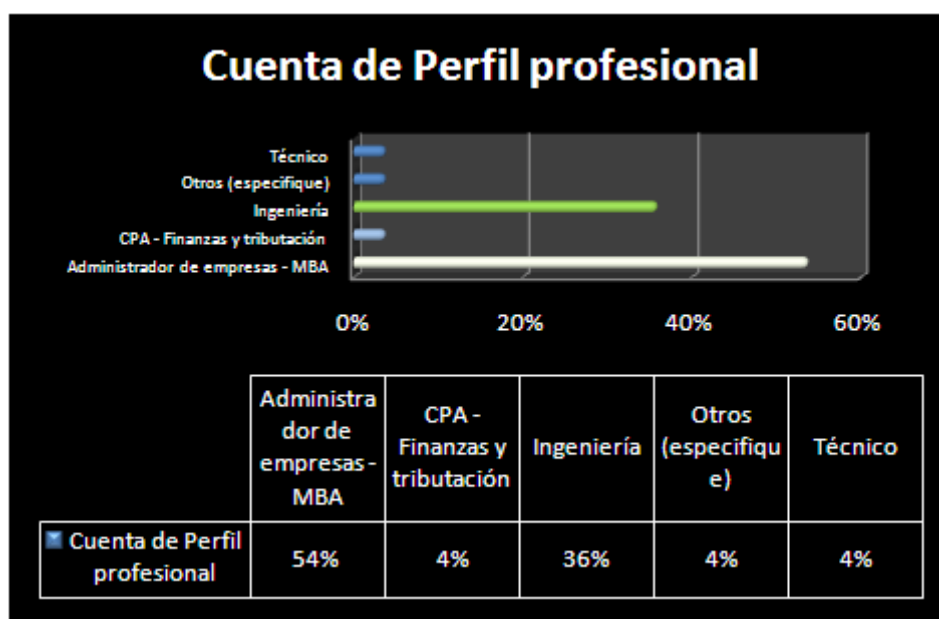
MASCULINO

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.13%	Autoevaluación	11.81%	Humildad y sencillez	13.51%	Selección efectiva de colaboradores	10.84%

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMEs de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Cabe resaltar que la habilidad más representativa en los dos géneros es la habilidad emocional mientras que la sub habilidad que poseen tanto el género masculino como el femenino es el compromiso con la organización.

Perfil profesional predominante**GRÁFICO No. 3: Perfil Profesional**

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMEs de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Según el análisis realizado se determinó que el Perfil profesional predominante en el sector de fabricación de Maquinaria y Equipo es de administradores de empresas – MBA que equivale al 53, 57% del total de muestra.

Habilidades con relación formación perfil profesional

Los siguientes cuadros indican las principales sub habilidades de acuerdo al perfil profesional, las cuales han sido tomadas en base a los resultados de la tabulación de encuestas:

CUADRO No. 3: Administración empresas - MBA

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.07%	Capacidad de decisión	11.92%	Capacidad para despedir personas	14.27%	Confianza con compañeros	10.89%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente al perfil profesional de las personas que poseen MBA corresponde a la capacidad para despedir personas con un 14,27%

CUADRO No. 4: CPA – Finanzas - Tributación

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Orientación al logro	10.67%	Aprendizaje continuo	11.43%	Responsabilidad Social	13.33%	Trabajo en Equipo	10.53%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente al perfil profesional de las personas que poseen CPA corresponde a la responsabilidad social con un 13.33%.

CUADRO No. 5: Ingeniería

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.41%	Autoevaluación	11.88%	Humildad y sencillez	12.27%	Selección efectiva de colaboradores	10.96%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente al perfil profesional de las personas que poseen Ingeniería corresponde a Humildad y Sencillez con un 12.27%

CUADRO No. 6: Otros

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Orientación al logro	11.27%	Aprendizaje continuo	11.94%	Responsabilidad Social	13.56%	Comunicación efectiva	10.96%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente al perfil profesional de las personas que poseen otro tipo de perfil corresponde a Responsabilidad social con un 13.56%.

CUADRO No. 7: Técnico

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Orientación al logro	11.27%	Aprendizaje continuo	13.11%	Humildad y sencillez	20.51%	Comunicación efectiva	11.27%

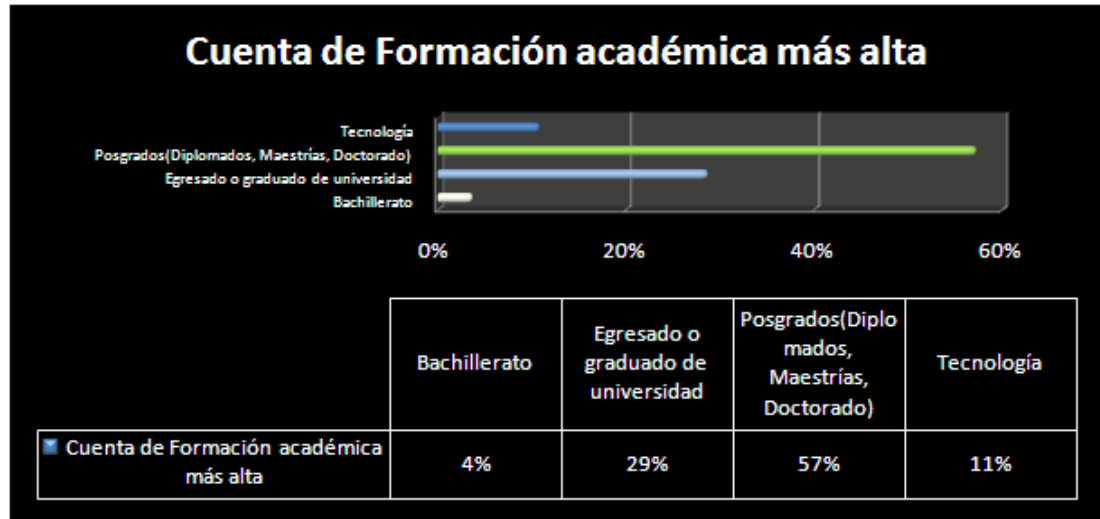
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente al perfil profesional de las personas que poseen un perfil técnico corresponde a Humildad y sencillez con un 20.51%.

Formación académica predominante

GRÁFICO No. 4: Formación Académica



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Según el análisis realizado se determinó que formación académica predominante en el sector de fabricación de Maquinaria y Equipo es de personas que poseen Postrados (Diplomados, Maestrías y Doctorados) que equivale al 57,14% del total de la muestra.

Habilidades con relación formación académica

Se presentan los siguientes gráficos de acuerdo a las principales sub habilidades desarrolladas por los encuestados de acuerdo a su formación académica:

CUADRO No. 8: Bachillerato

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Orientación al logro	11.27%	Aprendizaje continuo	11.94%	Responsabilidad Social	13.56%	Comunicación efectiva	10.96%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas con Bachillerato se identifica a Responsabilidad social con un 13.56%

CUADRO No. 9: Egresado

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Autoconfianza	11.39%	Aprendizaje continuo	11.65%	Capacidad para despedir personas	12.75%	Comunicación efectiva	11.11%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas egresadas se identifica a capacidad para despedir personas con un 12.75%

CUADRO No. 10: Postgrado

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.05%	Autoevaluación	11.95%	Humildad y sencillez	13.86%	Confianza con colaboradores	11.06%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas con Postgrado corresponde a humildad y sencillez con un 13,86%.

CUADRO No. 11: Tecnología

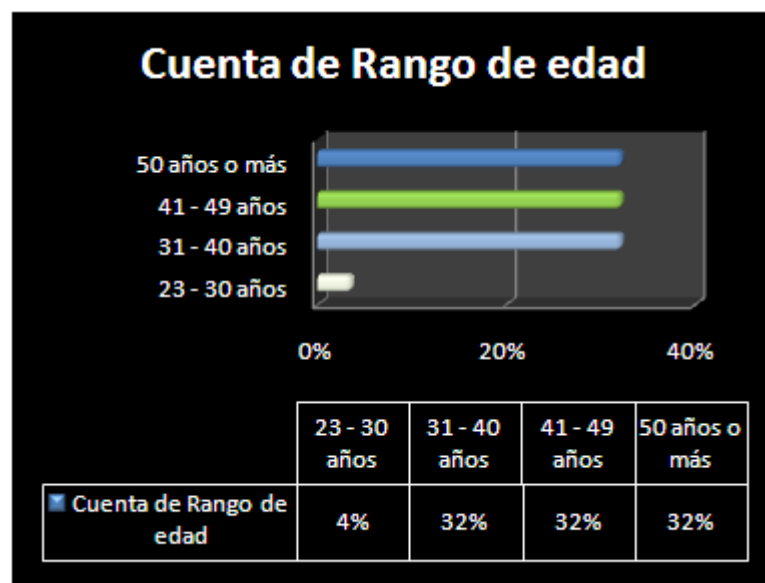
MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.39%	Capacidad de decisión	12.02%	Humildad y sencillez	14.74%	Comunicación efectiva	11.11%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas con Tecnología corresponde a Humildad y sencillez con un 14.74%.

Rango de edad predominante

GRÁFICO No. 5: Rango de Edad

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Según el análisis realizado se determinó que el rango de edad predominante en el sector de fabricación de Maquinaria y Equipo es de personas mayores a 31 años, esto se debe a que cada rango de edad comparte el 33% del total de la muestra realizada.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede identificar que los mandos altos están ocupados por personas que poseen el conocimiento y el nivel de experiencia suficiente para dirigir adecuadamente una industria.

Habilidades con relación rango de edad.

Se presentan los siguientes cuadros de acuerdo a las principales sub habilidades identificadas según el rango de edad:

CUADRO No. 12: De 20 a 30 años

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALITICAZA	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Orientación al logro	11.94%	Aprendizaje continuo	14.04%	Seguridad	14.29%	Comunicación efectiva	11.59%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas entre 20 a 30 años corresponde a seguridad con un 14.29%.

CUADRO No. 13: De 31 a 40 años

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Autoconfianza	11.24%	Aprendizaje continuo	11.51%	Responsabilidad Social	13.25%	Selección efectiva de colaboradores	10.83%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas entre 31 a 40 años corresponde a Responsabilidad social con un 13.25%.

CUADRO No. 14: De 41 a 49 años

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Orientación al éxito	11.46%	Creatividad e Ingenio	11.79%	Humildad y sencillez	14.92%	Confianza con colaboradores	11.34%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas entre 41 a 49 años corresponde a Humildad y sencillez con un 14.92%.

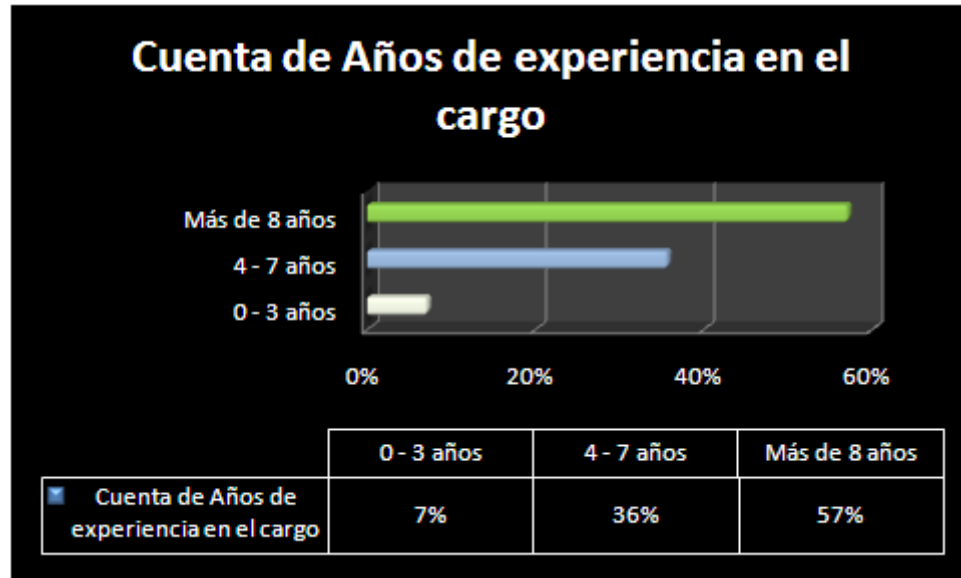
CUADRO No. 15: De 50 o más años

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.09%	Capacidad de decisión	11.93%	Humildad y sencillez	13.75%	Confianza con colaboradores	10.99%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas de más de 50 años corresponde a humildad y sencillez con un 13.75%.

Años de experiencia predominante**GRÁFICO No. 6: Rango de Edad**

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Según el análisis realizado se determinó que los años de experiencia que predomina en el sector de fabricación de Maquinaria y Equipo son de personas con más de 8 años de experiencia laboral, esto equivale al 57,14% del total de la muestra.

Este resultado muestra que los mandos altos de una industria poseen la experiencia adecuada para el correcto manejo y dirección de sus empresas.

Habilidades con relación años de experiencia.

Los siguientes cuadros muestran las principales sub habilidades identificadas de acuerdo a los años de experiencia:

CUADRO No. 16: De 0 a 3 años

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	12.39%	Aprendizaje continuo	12.04%	Humildad y sencillez	13.40%	Comunicación efectiva	12.61%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas con menos de 3 años de experiencia corresponde a humildad y sencillez con un 13.40%.

CUADRO No. 17: De 4 a 7 años

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Liderazgo	11.27%	Aprendizaje continuo	11.67%	Capacidad para despedir personas	13.57%	Selección efectiva de colaboradores	11.00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas entre 4 a 7 años de experiencia corresponde a capacidad para despedir personas con un 13.57%.

CUADRO No. 18: Mayor a 8 años

MOTIVACIÓN Y VALORES	%	ANALÍTICAS	%	EMOCIONALES	%	INTERPERSONALES	%
Compromiso con la organización	11.19%	Autoevaluación	11.88%	Humildad y sencillez	13.92%	Confianza con colaboradores	11.15%

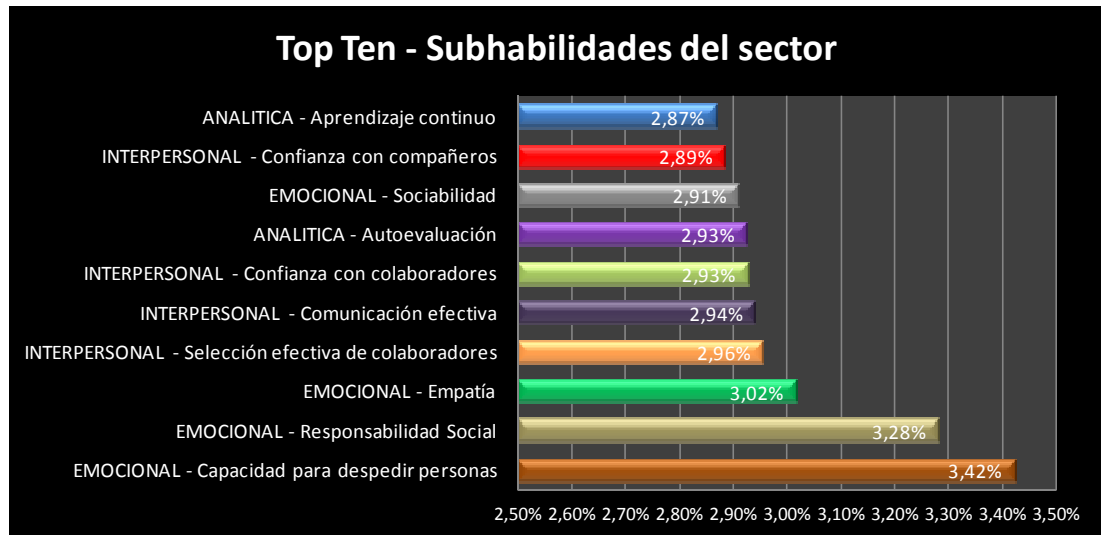
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Como principal sub habilidad correspondiente a personas con 8 o más años de experiencia corresponde a Humildad y sencillez con un 13.92%.

Top Ten de sub habilidades identificadas

GRÁFICO No. 7: Top Ten de sub habilidades identificadas

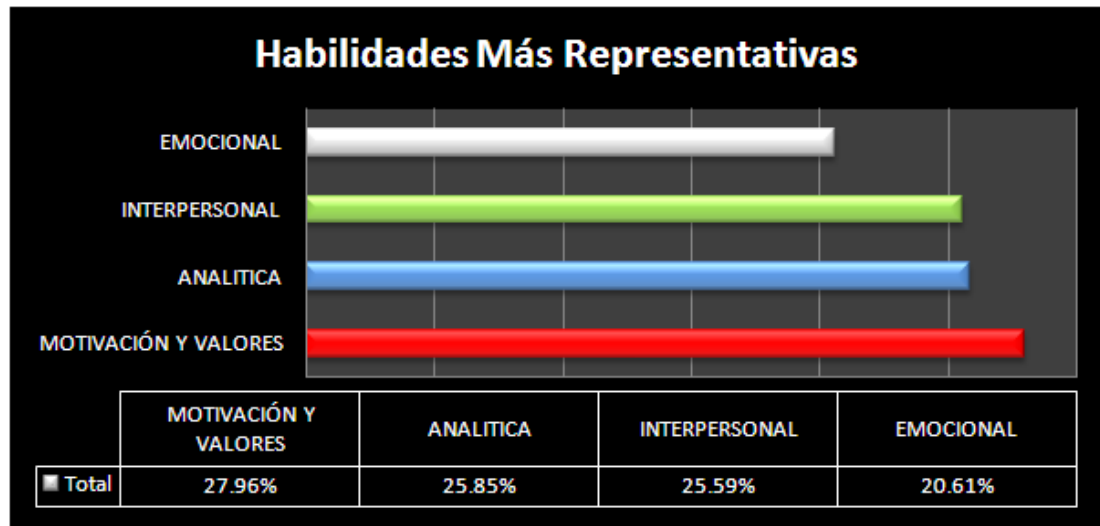


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Se determina las 10 principales sub habilidades identificadas en el grupo de encuestados, siendo la más destacada de todas la que se enfoca en la “Capacidad para despedir personas” ya que la mayoría de encuestados admiten que lo hacen de una manera que no hiera los sentimientos de una persona, indicando los motivos de su decisión.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

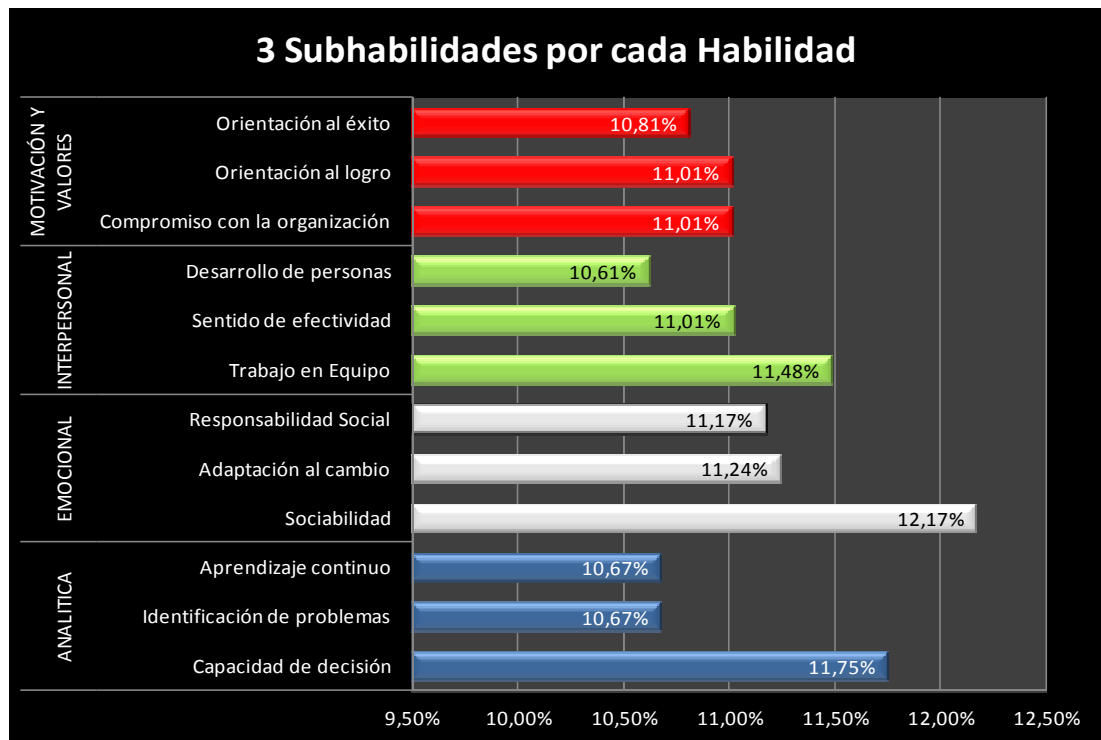
GRÁFICO No. 8: Habilidades más representativas

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Tras el análisis de la información proporcionada por cada uno de los encuestados, se determina que la principal habilidad manifestada en mandos altos se centra en Motivación y Valores la cual ocupa un 27,96% del total de la muestra.

A continuación se presenta de manera más detallada el resultado del análisis de las 3 sub habilidades más representativas según su representatividad:

GRÁFICO No. 9: Tres sub habilidades más representativas

Fuente: Investigación realizada

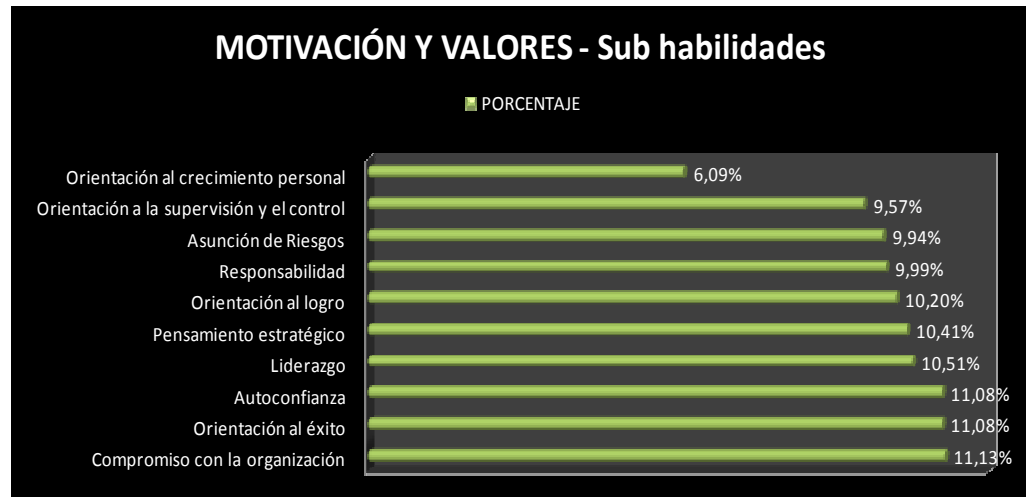
Elaborado por: Alfredo Galarza P.

El presente gráfico nos muestra que las 3 sub habilidades más representativas corresponden a:

- **Motivación y valores:** Orientación al éxito, orientación al logro y compromiso con la organización.
- **Interpersonal:** Desarrollo de personas, sentido de efectividad y trabajo en equipo.
- **Emocional:** Responsabilidad social, adaptación al cambio y sociabilidad.
- **Analítica:** Aprendizaje continuo, identificación de problemas y capacidad de decisión.

5.2.1 Motivación y Valores

GRÁFICO No. 10: Análisis de Motivación y Valores



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Dentro del análisis de motivación y valores, se identifica a la sub habilidad de compromiso con la organización como la más representativa, ya que la característica que prima dentro de nuestra investigación muestra un gran compromiso con la consecución de los objetivos empresariales, por lo que, conjuntamente con una correcta retribución al esfuerzo de sus colaboradores, promueve la motivación del grupo que conforma la organización.

En la sub habilidad de Orientación al crecimiento personal, se identifica un alto porcentaje de respuestas favorables, esto se debe a que las personas encuestadas admiten que dentro de sus principios no se encuentra el obstaculizar las oportunidades de crecimiento de su personal, por lo contrario, generan un ambiente donde se estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.

5.2.2 Habilidades Analíticas

GRÁFICO No. 11: Análisis de Sub Habilidades Analíticas



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

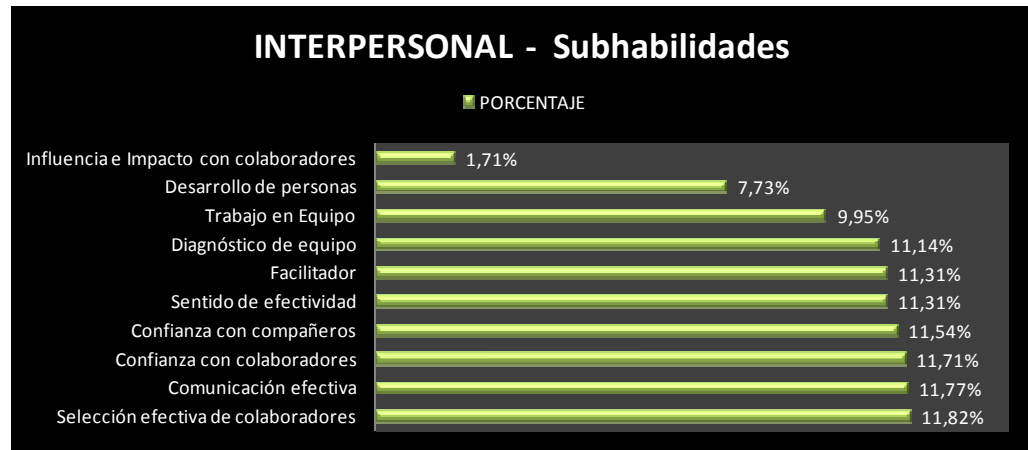
Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Dentro del análisis de habilidades analíticas, se identifica a la sub habilidad de autoevaluación como la más representativa, ya que la característica primordial es la de analizar a profundidad los resultados de la organización, adicionalmente se implementa los cambios importantes para trabajar con calidad examinando en forma sistemática los resultados obtenidos por la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para la toma de decisiones.

Se Identifica en la sub habilidad de visión prospectiva un alto porcentaje de respuestas positivas ya que según la información obtenida se determina que los funcionarios en su mayoría nunca se encuentran retrasados en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional.

5.2.3 Habilidades Interpersonales

GRÁFICO No. 12: Análisis de Sub Habilidades Interpersonales



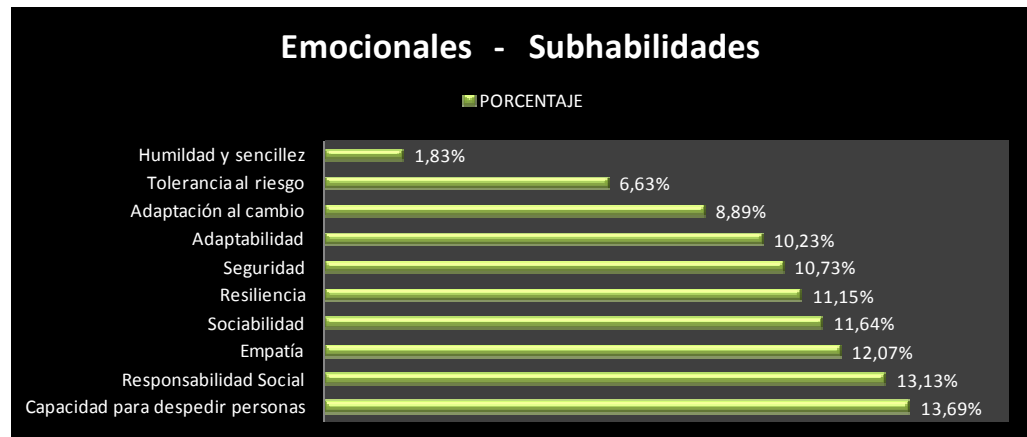
Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Dentro de las habilidades interpersonales, se destaca la sub habilidad de selección efectiva de colaboradores como la primordial, esto debido a que los encuestados admiten aprovechar la diversidad de las personas para poder lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse, esto se lo logra delegando su trabajo tomando en cuenta las respectivas capacidades de sus colaboradores.

5.2.4 Habilidades Emocionales

GRÁFICO No. 13: Análisis de Sub Habilidades Emocionales



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Dentro de las habilidades emocionales, se destaca la sub habilidad de humildad y sencillez, esto se debe a que las personas encuestadas afirman que estimulan a sus colaboradores a actuar con sencillez y humildad, dejando de lado el hacer gala de sus conocimientos, impartiendo de esta manera una actitud de compañerismo y respeto entre los diversos niveles jerárquicos.

5.3 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, AGROPECUARIO Y FORESTAL, HERRAMIENTAS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

5.3.1 Comparación de Motivación y Valores

Al momento de analizar las habilidades promulgadas por Edgar Schein, se determinó que dentro de Motivación y Valores, Schein promueve como principales actividades el compromiso con la organización, respetando su visión y misión para las cuales fueron creadas, el deseo de obtener logros en el ámbito laboral, valores e intereses personales y valores e intereses organizacionales.

Según los resultados obtenidos en nuestra investigación, se ha demostrado que un gran porcentaje de encuestados poseen ciertas características específicas, como por ejemplo, se destaca que las principales habilidades desarrolladas son: Orientación al éxito y compromiso con la organización.

De esta manera, se identifica que lo promulgado por Schein coincide con las habilidades destacadas por los encuestados.

Cabe recalcar que dentro de orientación al crecimiento personal, Schein destaca que ésta debe ser una característica primordial en los seres humanos, ya que de esta manera se establece el cumplimiento de los objetivos y anhelos de las personas, sin embargo ésta sub habilidad se encuentra entre una de las menos aplicadas por los encuestados; se considera que esto sucede debido a que muchas personas en la actualidad, se conforman con tener un puesto estable dentro de una organización y un sueldo razonable que cumpla sus necesidades básicas.

Tras nuestro análisis de las habilidades desarrolladas por los Gerentes, jefes y Supervisores de las PYMEs, se determina que éstas son desarrolladas en su mayoría con las promulgadas por Edgar Schein, sin embargo, se ha comprobado que aún falta desarrollar ciertas habilidades que estimulen su desarrollo personal y autoconfianza para de esta manera lograr un equilibrio razonable entre lo que se es promulgado por Schein y lo obtenido por nuestra encuesta.

5.3.2 Comparación de Habilidades Analíticas

Se observa que dentro de Habilidades Analíticas, Schein promulga como las más importantes, la identificación de problemas y su capacidad para resolverlas, por lo que en nuestro análisis se ha determinado que el sector debe reforzar dichas especificaciones ya que las sub habilidades más representativas son el aprendizaje continuo y capacidad de decisión, más no la identificación de problemas por sí mismo.

Dentro del sector estudiado se ha demostrado que al momento de tomar decisiones a nivel gerencial, se analiza todas las alternativas y posibles consecuencias de dichas decisiones, lo que genera un desarrollo continuo de esta sub habilidad, que a su vez representa una enseñanza para acciones futuras.

Otra sub habilidad destacable en este sector, es la capacidad de análisis de los resultados obtenidos con el fin de implementar cambios importantes para trabajar con calidad.

Cabe recalcar que si bien los resultados nos demuestran que las empresas saben tomar decisiones asertivas, esto no significa que tengan habilidad para identificar posibles problemas. Esto nos indica que existen brechas en cuanto el seguimiento que se realiza a las actividades de la empresa, ya que no detectan anticipadamente posibles errores, esperando que el problema haya suscitado para tomar la mejor decisión.

5.3.3 Comparación de Habilidades Interpersonales

Tras el análisis de Habilidades Interpersonales, Schein promulga a aquellas sub habilidades necesarias para relacionarse con otras personas tanto dentro como fuera de la organización.

A su vez destaca la comunicación adecuada de pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva dentro de sus miembros, tomando en cuenta la adecuada

creación de relaciones entre compañeros basadas en el respeto y la mutua confianza.

Dentro de nuestro estudio se identificó que las principales sub habilidades desarrolladas son: Confianza entre compañeros y selección efectiva de colaboradores.

Con esto se muestra que las personas encuestadas poseen mayor afinidad con temas relacionados con el respeto y la mutua confianza, basándose en relaciones abiertas con muestra de sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás.

Otro aspecto importante que cabe recalcar dentro de habilidades interpersonales es la correcta selección de colaboradores, esto lo realizan tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores, valorando y motivando a aquellos que muestren un valor agregado a las tareas realizadas por cada uno de ellos.

Para concluir, se podría especificar que un buen líder, a más de poseer las habilidades expresadas anteriormente, debe generar un ambiente de equipo entre subordinados, superiores y pares, logrando de esta manera alinear a todos los colaboradores con los objetivos de la organización, eso sí, verificando el cumplimiento de los mismos a medida que avanzan los proyectos.

5.3.4 Comparación de Habilidades Emocionales

Schein describe a las habilidades emocionales como el conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

Dentro del sector estudiado, se puede destacar la capacidad para despedir personas, es decir, los superiores comunican los asuntos de índole delicada sin atentar la dignidad personal, como en el caso de los despidos, ya que toman en cuenta las posibles reacciones emocionales de los empleados.

Para esto es muy importante la humildad y sencillez con la que se trate a los colaboradores, ya que la nobleza de los directivos se verá reflejada en sus actitudes; y lo más importante es que no hacen gala de sus conocimientos, de lo contrario, lo difunden con el objetivo de que todos los miembros puedan compartir el mismo conocimiento.

Por otro lado, se pudo analizar que a nivel directivo, se encuentran preparados para enfrentar situaciones desconocidas y no requieren de mucho tiempo para aceptar y acoplarse a estas situaciones.

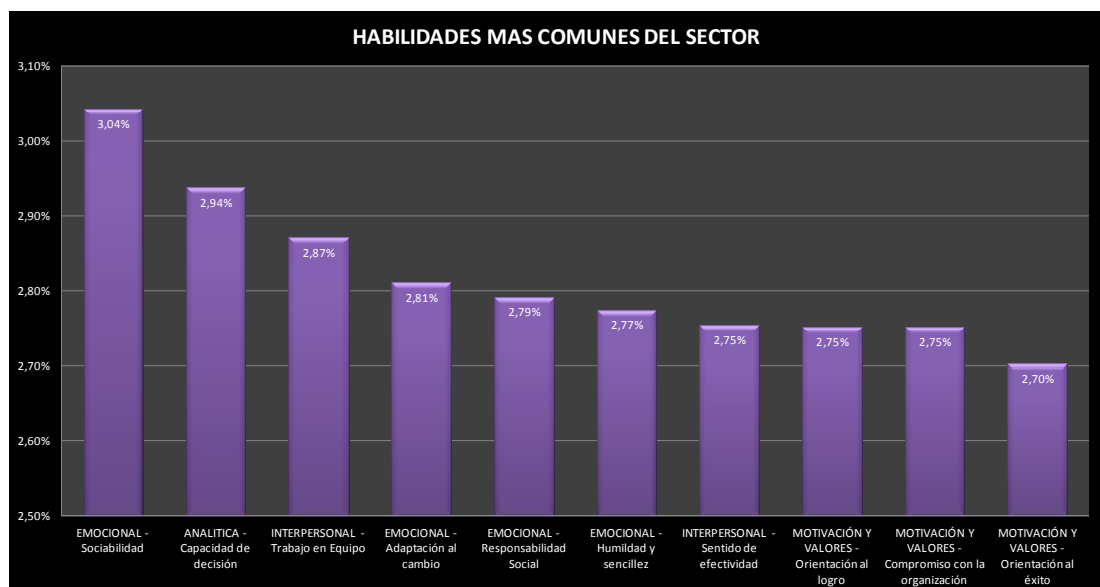
Otros de los aspectos importantes es que no se sienten paralizados ante situaciones de crisis o cambios abruptos, lo cual demuestra seguridad ante toda

situación crítica, que es otra de las sub habilidades que Schein propone como importante: seguridad a pesar de altos niveles de presión.

5.4 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, AGROPECUARIO Y FORESTAL, HERRAMIENTAS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS

Empezaremos este análisis nombrando de manera general las habilidades identificadas como comunes entre los gerentes, jefes y supervisores, dentro de las cuales destacan las siguientes:

GRÁFICO No. 14: Análisis de habilidades más comunes del sector



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

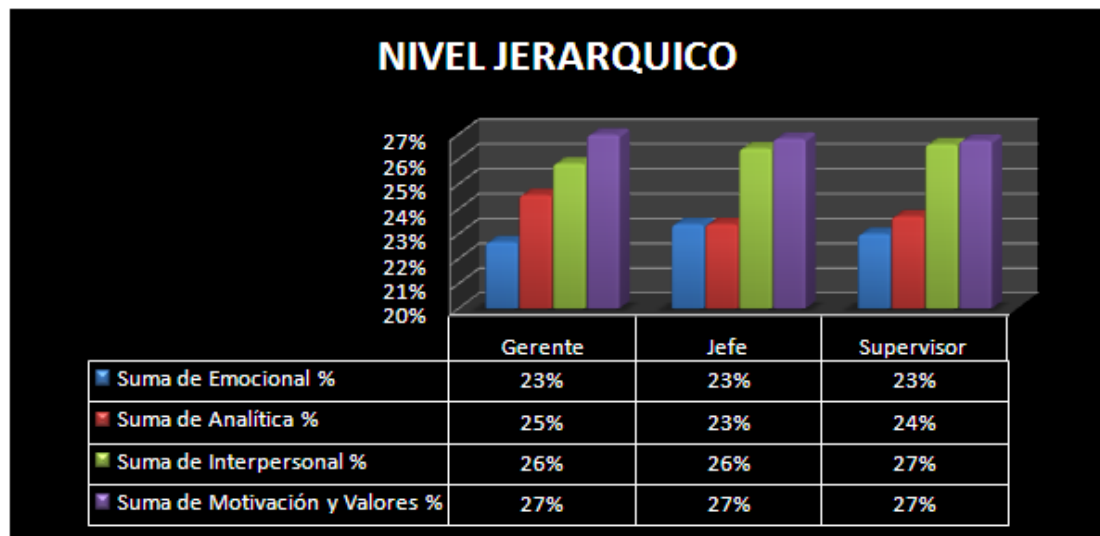
Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Tras los resultados de la investigación realizada, se determina que de todas las sub habilidades que poseen los gerentes de las PYMES se resaltan las siguientes:

- Sociabilidad.
- Capacidad de decisión.
- Trabajo en equipo.
- Adaptación al cambio.
- Responsabilidad social.
- Humildad y sencillez.

5.5 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

A continuación se presenta el análisis basado en las variables en las cuales nos hemos enfocado: género, nivel jerárquico, rango de edad, años de experiencia, comparado con las habilidades más representativas de cada sub sector; con el fin de obtener un mejor entendimiento de acuerdo a la información obtenida mediante las encuestas realizadas.

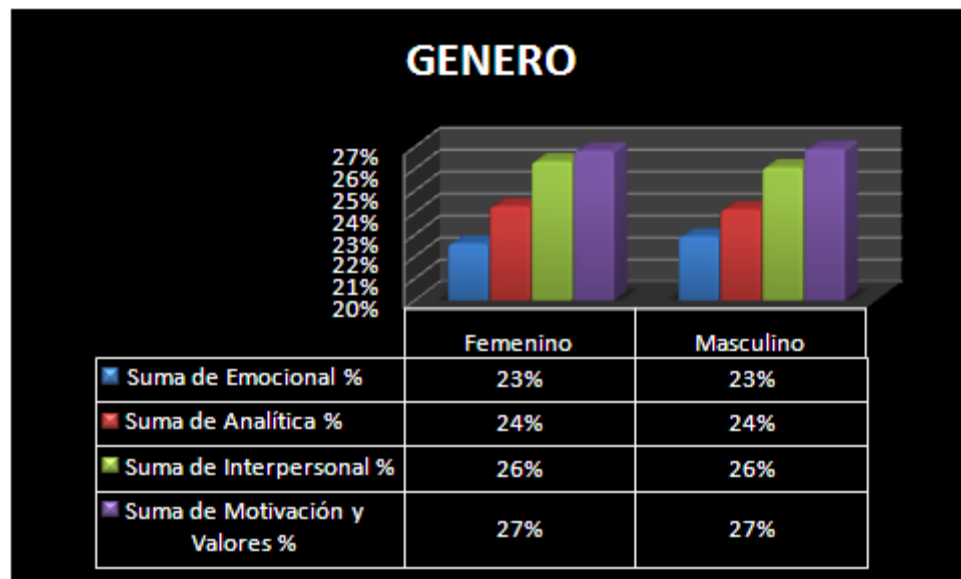
GRÁFICO No. 15: Análisis de nivel jerárquico por habilidades

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

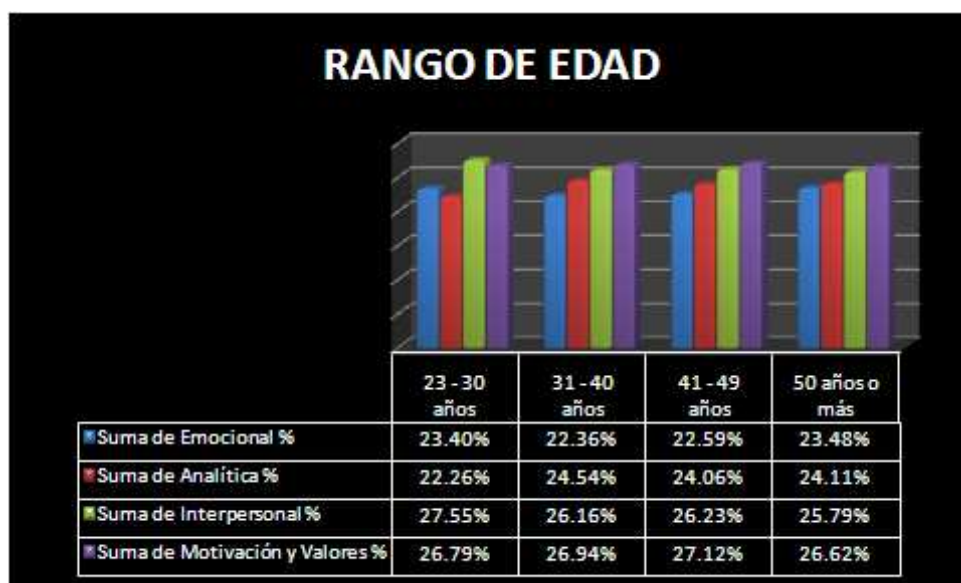
Como se observa en el gráfico, en el nivel jerárquico de gerentes la habilidad de motivación y valores es la más desarrollada con un 27%, seguido por las habilidades interpersonales, posteriormente las analíticas y por último, se encuentra la habilidad emocional con un 23%.

En el nivel jerárquico de jefes así como el de supervisores tiene las habilidades interpersonal y de motivación y valores igualmente desarrolladas, mientras que las habilidades emocionales son aquellas menos desarrolladas.

GRÁFICO No. 16: Análisis de nivel jerárquico por Género

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Alfredo Galarza P.

En este gráfico, se puede observar que todas las habilidades son igualmente desarrolladas tanto en hombres como en mujeres. No se ha encontrado variaciones ya que ambos géneros se identifican con los mismos criterios de sub habilidades, caracterizando a la habilidad de motivación y valores como la más desarrollada.

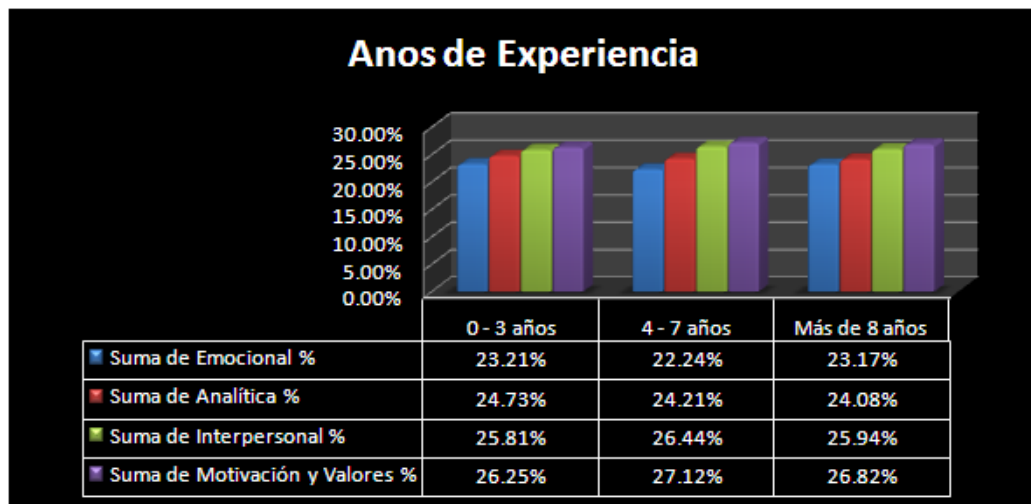
GRÁFICO No. 17: Análisis de nivel jerárquico por Rango de edad.

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Alfredo Galarza P.

El presente gráfico indica que a excepción de las personas comprendidas entre 23 y 30 años, se caracterizan por su capacidad de motivar y valorar a las personas, esto se puede relacionar con su nivel de experiencia y conocimientos adquiridos.

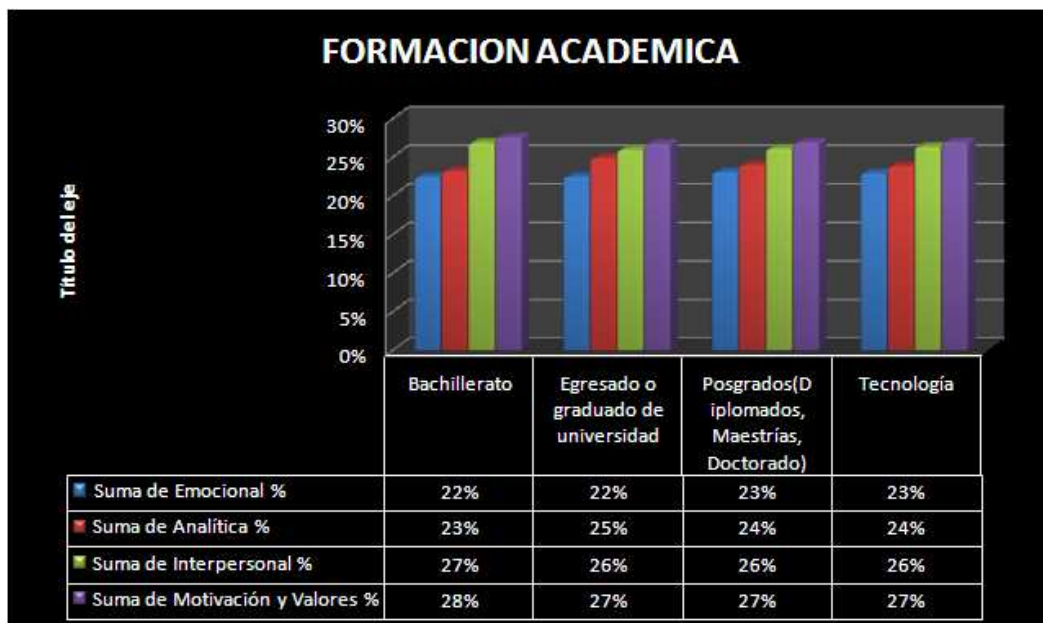
De acuerdo a lo expuesto se determina que:

- **De 23 a 30:** Se determina según lo encuestado, como habilidad más importante a las Interpersonales y como habilidades menos desarrolladas a las Analíticas.
- **De 31 a 40:** Se determina según lo encuestado, como habilidad más importante a Motivación y valores y como habilidades menos desarrolladas a las Emocionales.
- **De 31 a 49 años:** Se determina según lo encuestado, como habilidad más importante a Motivación y valores y como habilidades menos desarrolladas a las Emocionales.
- **De más de 50 años:** Se determina según lo encuestado, como habilidad más importante a Motivación y valores y como habilidades menos desarrolladas a las Emocionales.

GRÁFICO No. 18: Análisis de nivel jerárquico por Años de experiencia.

Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Alfredo Galarza P.

De acuerdo al gráfico se puede identificar que la mayoría de personas encuestadas cuentan con varios años de experiencia (entre 4 y 7 años), lo que permite concluir que las PYMEs se encuentran conformadas con personal que conoce el mercado y puede aportar nuevas ideas a la organización.

GRÁFICO No. 19: Análisis de nivel jerárquico por Formación académica.

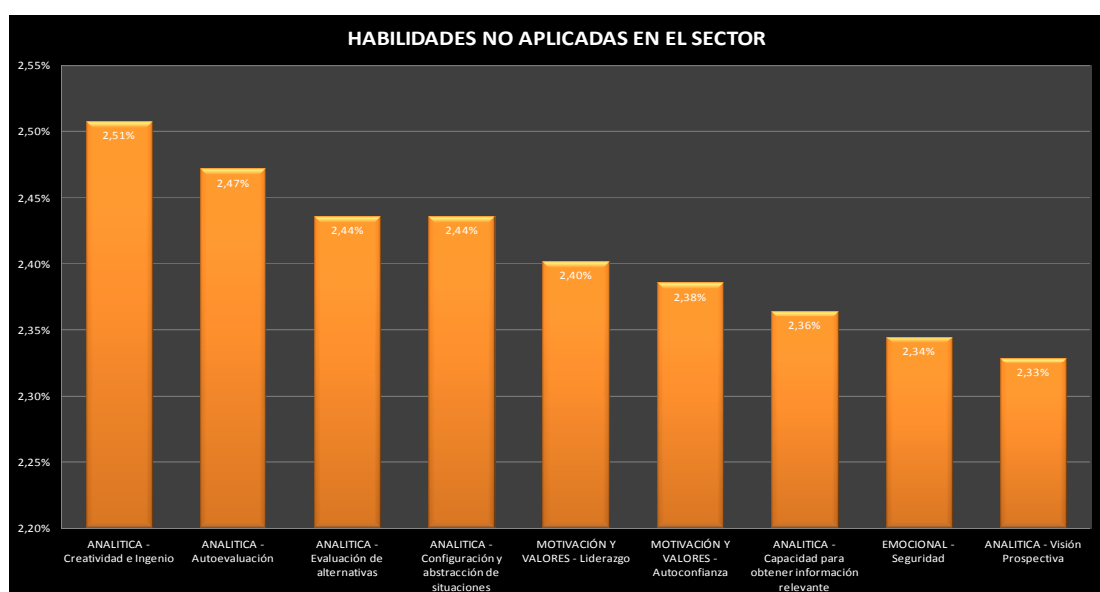
Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito
Elaborado por: Alfredo Galarza P.

El presente gráfico muestra que las personas encuestadas cuentan con una formación académica alta, ya sea con tecnologías, diplomados o maestrías.

5.6 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR DE MAQUINARIA Y EQUIPO Y SUS SUBSECTORES: FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE USO GENERAL, AGROPECUARIA Y FORESTAL, HERRAMIENTAS, EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCIÓN, FABRICACIÓN DE MAQUINARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACOS

Empezaremos este análisis nombrando de manera general las habilidades identificadas aparentemente como no aplicadas entre los gerentes, jefes y supervisores, dentro de las cuales destacan las siguientes:

GRÁFICO No. 20: Análisis de Habilidades No Aplicadas en el Sector



Fuente: Formulario de Medición de las Habilidades Gerenciales en las PYMES de Quito

Elaborado por: Alfredo Galarza P.

Tras los resultados de la investigación realizada, se determina que las sub habilidades aparentemente no aplicadas por los gerentes de las PYMEs se son las siguientes:

- Creatividad e ingenio.
- Autoevaluación.
- Evaluación de alternativas.
- Configuración y abstracción de situaciones.
- Liderazgo.
- Autoconfianza.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Nuestro entorno, cada vez más dinámico y complejo, requiere de un proceso de dirección que demande, de parte de quienes lo realizan, la adquisición y consolidación de habilidades y conocimientos que contribuyan al perfeccionamiento y desarrollo de la organización como un todo único.

Toda organización efectiva necesita realizar acciones concretas para el desarrollo y progreso propio, así como el de sus miembros. Si bien es cierto que el desempeño de las funciones de dirección constituye una escuela insustituible, también se reconoce la necesidad de abreviar el tiempo de aprendizaje por vía del adiestramiento y la capacitación de los dirigentes que permitan modelar los problemas reales que en la actividad de dirección se presentan y que garanticen una asimilación activa.

Las PYMEs en Ecuador poseen un enorme potencial para generar producción, empleo e ingresos.

Si el sector recibiera el suficiente apoyo de las instituciones oficiales y de las organizaciones de asistencia técnica internacional, tiene muchas condiciones para constituirse en el motor del desarrollo y tener mayor participación de producir para el mercado internacional.

- Tras nuestra investigación, es destacable la definición que ofrece Edgar Schein, ya que propone entender la organización como la coordinación racional de actividades de cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común específico, mediante la división de las funciones y del trabajo y por medio de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

En otras palabras, se ha identificado que la mayoría de personas encuestada es incapaz de cumplir todas sus necesidades y deseos por sí mismo, carece de capacidad, fuerza y tiempo por lo que tiene que apoyarse en los demás para satisfacer sus propias necesidades.

- Se ha podido identificar que uno de los deberes de los mandos gerenciales consiste en lograr que el esfuerzo de muchas personas de una organización se concentre en los mismos objetivos.
- Tras analizar los resultados obtenidos, considero que la tarea de conducir hombres ha pasado a ocupar un lugar preferente en la labor del directivo.

Se lo considera de tal manera ya que en la actualidad la aptitud y la calidad de un jefe viene determinado por su capacidad de dirigir un equipo humano, mas no por el bagaje de conocimientos específicos que posean y ésta característica se hace más notoria cuanto más alto sea el nivel jerárquico que se ocupe.

- Se ha podido determinar que las principales características que debe poseer un Gerente son:
 - Capacidad para dirigir y planificar a un equipo.
 - Organizar (definir reglas y normas).
 - Coordinar y Armonizar.
 - Poseer la información y comunicación necesaria para la correcta toma de decisiones.
 - Control suficiente para comprobar las tareas o funciones, los comportamientos y los resultados.
- Se determinó que un directivo es corresponsable de la supervivencia, la estabilidad y el crecimiento de su organización. Desde su posición particular y dependiendo de su nivel, debe actuar en mayor o menor medida con una visión estratégica, que le permita relacionar su organización con el entorno, detectar oportunidades y contribuir a asegurar su permanencia, ventaja competitiva y desarrollo futuro.
- Tras la revisión de habilidades de motivación y valores, analíticas, emocionales e interpersonales, he podido concluir que un líder debe ser capaz de transformar su organización y su entorno, desafiando las rutinas, las prácticas y el pensamiento establecido y emprendiendo nuevas acciones.

Asimismo, un buen líder debe inspirar una visión común y motivar a su propio grupo, formarlo e impulsar su progreso y desarrollo. Esto lo debe lograr creando un ambiente de trabajo que estimule la comunicación y colaboración.

- Se puede concluir que un buen líder debe poseer habilidades que permitan lograr un verdadero cambio, es la fuerza capaz de transformar las organizaciones y se sostiene en dos ideas fundamentales que son:

a) La Organización: Es la capacidad para desarrollar visión, desafiar procesos rutinarios, influir y transformar el ambiente y las condiciones establecidas.

b) Equipo: la capacidad para entender que el trabajo con personas, grupos y procesos humanos es tan importante como las tareas y los resultados formales.

Por lo tanto, se determina que de un gerente, jefe o supervisor se espera que tenga visión estratégica, efectividad como directivo y empuje.

- Se concluye que en las organizaciones actuales, se exigen nuevos roles, enfoques y responsabilidades a los directivos.

Estos deben adoptar nuevas conductas que les permitan experimentar la transformación de jefe a líder, que conjuntamente con el desarrollo de Habilidades Gerenciales debe desempeñar un papel de mandato, de liderazgo orientador y desarrollador de los Recursos Humanos, capaz de atraer y retener talentos, generar sinergia y promover un clima motivador.

- La Tarea directiva consiste en lograr que el esfuerzo de muchas personas se concentre en los mismos objetivos indistintamente si son departamentales o empresariales y para lograrlo se requiere una figura que aúne y adopte decisiones o estrategias.
- La aptitud y la calidad de un jefe vienen determinadas por su capacidad de dirigir un equipo humano y menos por el bagaje de conocimientos específicos que posea.
- Otra labor de un directivo es planificar, esto es definirlos objetivos cuantitativos, detallar, analizar y calcular los costos de los medios, evaluar los factores limitantes y cuellos de botella, coordinar y armonizar los distintos sectores y planes.
- La organización como tarea directiva se refiere al establecimiento de un sistema de reglas y normas para regular y coordinar el proceso productivo.
- Una vez organizadas es necesario coordinarlas y armonizarlas por cuanto las principales actividades dependen unas de otras.
- La información y la comunicación proporcionan una base necesaria para la toma de decisiones, las cuales, se basan en informaciones o en el conocimiento de los hechos.
- El control como función directiva es un instrumento para comprobar las tareas o funciones, los comportamientos y los resultados de las empresas.

6.2 RECOMENDACIONES

- Para que los esfuerzos se encuentren alineados con el cumplimiento de los objetivos de una organización, es necesario una figura que aúne y adopte decisiones de política o estrategia. Que conjuntamente con una correcta dirección logre el cumplimiento de dichos objetivos de manera conjunta con sus colaboradores.

Como tal, debe integrar y coordinar de mejor manera las actividades internas, buscando el logro de los objetivos propuestos, esto se lo puede lograr a través de la administración eficiente de los recursos de que dispone.

El objetivo es de alcanzar los resultados previstos, mejorando su calidad, cantidad y oportunidad, así como el lograr hacer más productivos sus recursos.

- El camino a la meta deseada puede ser muy ardua y larga. Por lo que la gente puede llegar a sentirse exhausta, frustrada y desanimada. Por eso, los Gerentes deben inspirar y motivar a sus colaboradores para que continúen en el viaje hacia el objetivo final.

Una manera de lograrlo consiste en celebrar cuando se alcance una meta intermedia del proyecto en el que se está trabajando y transmitir la confianza a los seguidores de que se puede ganar y lograr sus objetivos de manera conjunta.

- Desarrollar competencias directivas con el fin de que el participante (dirigente o dirigido) sea capaz de liderar procesos, trabajar en equipo y comunicarse adecuadamente.
- Las empresas deben adoptar una política innovadora, en donde la tecnología juegue un papel estratégico en el diseño de los modelos de negocio, para convertirse en entidades competitivas, ágiles y eficaces. De esta forma, deben transformarse en organizaciones "bajo demanda", capaces de reaccionar y poder adaptarse ante cualquier cambio interno o de su entorno competitivo.
- Perfil de los futuros jefes: jefes que escuchen, que cuenten con las ideas y opiniones de su equipo, que sean coherentes, consecuentes y claros en la comunicación de decisiones y tareas, que reconozcan lo que su gente hace bien y corrija lo que hace mal. De ser posibles sean justos y equitativos, que apoyen y ayuden a sus colaboradores para que realicen bien su trabajo y que desarrollen sus carreras profesionales.
- Con la investigación realizada, se pueden dar también consejos a los gobiernos sobre cómo se puede mejorar la competición entre empresas grandes y las PYMEs. Si vemos que la mayoría de los empleados trabajan en las PYMES, se observa que ahí también es donde se sitúa el electorado.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACLIMATIC. [<http://www.aclimatic.net/index.html>].
2. ACLIMATIC. [<http://www.aclimatic.net/mantenimiento.html>].
3. ARGENTINA . RRPPNET. [<http://www.rrppnet.com.ar/cuestionario.htm>].
4. BUSINESSCOL. [<http://businesscol.com/foros/index.php?topic=281.0>].
5. CAPTUR. [<http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>].
6. CHILE. DT. [<http://www.dt.gob.cl/1601/multipropertyvalues-22052-26867.html>].
7. CULTURA EMPRESARIAL PARA TODOS. [<http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/31-conceptos-basicos-de-cambio.html>].
8. DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>].
9. DEFINICIÓN LEGAL. [<http://www.definicionlegal.com/definicionde/PYMEPeque%C3%B1asmedianasempresas.htm>].
10. DE GERENCIA. [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>].
11. DERECHO ECUADOR. [http://www.derechoecuador.com/index.php?Itemid=432&id=4131&option=com_content&task=view].
12. DICCIONARIO SENSAGENT. [<http://diccionario.sensagent.com/habilidad/es-es/>].
13. ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (Marzo 2009). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_plastico_web.pdf]. **Análisis Sectorial.**
14. ECUADOR. CIG. (15 de marzo 2010). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_industrial_web.pdf]. **El sector Industrial del Ecuador.**
15. ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/impacto-de-cultura-de-organizacion-290810-290810.html>].
16. ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madereros-en-crisis-global-366967.html>].
17. ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL. [www.rte.espol.edu.ec/archivos/Revista_2007/14-283Final.pdf].

18. ECUADOR. ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO. (15 de marzo 2010). [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html]. **Definición de CIU.**
19. EN PLENITUD. [<http://www.enplenitud.com/nota.asp?articuloid=8322>].
20. ESPAÑA. PORTAL.LACAIXA. (15 de marzo 2010). [http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/S_es.html#SECTOR-INDUSTRIAL]. **Sector Industrial.**
21. EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>].
22. EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007c/338/Fabricacion%20de%20prendas%20de%20vestir.htm>].
23. EUROPA. [http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm].
24. GOOGLE. [http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=3&ved=0CBAQFjAC&url=http%3A%2F%2Fingenierias.uanl.mx%2F9%2Fpdf%2F9_Ricardo_Garza_Creacion_PYMES.pdf&rct=j&q=concepto+PYMES+en+mexico&ei=fqF-S_arCJkYtgf7xeCdDw&usg=AFQjCNEXwNmGvWpQvM7z_HLY7mzGY7tITg].
25. GOOGLE. TRANSLATE. [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://counselingoutfitters.com/vistas/vistas07/Whitney.htm&ei=92cFTI26KYLGlQe_95DyBg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=2&ved=0CB8Q7gEwAQ&prev=/search%3Fq%3Dsim%2B%2B%2Blorenzi%2B1992%26hl%3Des].
26. INDUSTRIA TEXTIL. (15 de marzo del 2010). [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12].
27. INTELIGENCIA EMOCIONAL. (15 de marzo de 2010). [http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/motivacion.htm]. **Habilidades prácticas de la inteligencia emocional.**
28. INTELIGENCIA EMOCIONAL. (15 de marzo de 2010). [http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/motivacion.htm]. Habilidades prácticas de la inteligencia emocional.
29. JARRÍN, F. **Esquema de presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.**
30. MÉXICO. BUMERAN. [http://wa2.www.bumeran.com.mx/articulos_aplicantes/1/20410/desarrolla_habilidades_desupersonal.html].
31. MÉXICO. SMETOOLKIT. [<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3531/Los-proveedores>].
32. MONOGRAFIAS.COM [<http://www.monografias.com/trabajos11/PYMES/PYMES.shtml>].

33. MONOGRAFIAS.COM [http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml# ESCALAS].
34. MONOGRAFIAS.COM [http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml].
35. MONOGRAFIAS.COM [http://www.monografias.com/trabajos36/teoria-organizacion/teoria-organización 2.shtml].
36. MONOGRAFIAS.COM [http://www.monografias.com/trabajos7/aplo/aplo.shtml].
37. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://www.puce.edu.ec/documentos/ perfil_de_metalmecanica_2009.pdf].
38. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_muebles_2009.pdf].
39. PROMO NEGOCIOS. [http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html].
40. PROMO NEGOCIOS. [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-definicion.html].
41. PROMO NEGOCIOS. [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html].
42. PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html].
43. THE OD INSTITUTE. [http://theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/184--scheine-edgar-h.html].
44. TU ECONOMÍA. [http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php].
45. UNSTATS. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=29].
46. UNSTATS. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=22].
47. UNSTATS. [http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=28].
48. WIKILEARNING. [http://www.wikilearning.com/monografia/la_gestion_del_conocimiento-el_concepto_de_gestion_del_conocimiento/12075-1].
49. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica].
Muestreo en estadística.
50. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa].
51. WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%AD].
52. ZONA ECONÓMICA. [http://www.zonaeconomica.com/definicion/economia].

GLOSARIO

CALIDAD

Es un término que hoy día encontramos en multitud de contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

- Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos).
- Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten.

- Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

Superada la fase defensiva en el sector manufacturero, el interés por la calidad de muchas empresas obedeció a su necesidad de encontrar una estrategia para continuar en el mercado. El objetivo que se perseguía entonces era asegurarse unos niveles determinados de productividad y competitividad que posibilitaran la supervivencia de la empresa. Desde esta perspectiva la calidad no solo afecta a los aspectos estrictamente técnicos de los productos o de los servicios, también se nota su efecto en las relaciones de la empresa con sus clientes y en lo que éstos esperan de las empresas.

En la actualidad, para muchas empresas, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que competir en su mercado. La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.

Ahora es evidente que aunque todos recurrimos al mismo término de calidad, no todos entendemos lo mismo.

Para el productor o proveedor de un servicio, calidad significa fundamentalmente qué y cómo es ese producto es decir, la efectividad. En otros términos, lo que el cliente realmente "se lleva". Para el cliente, en cambio, lo importante es para qué le sirve y si respondió a sus necesidades y expectativas, lo que podemos definir como su satisfacción o

utilidad. Para el empresario lo importante es la relación costo-beneficio o, en otros términos, la eficiencia que se alcanza.

CAMBIO

Según indica el diccionario es la “acción o efecto de cambiar”, que a su vez es dar, tomarlo poner una cosa en otra, mudar, variar, alterar. La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser, quien no se adapte al cambio morirá en el camino.

El compromiso no es descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, si no generar nuevas capacidades prácticas de acción. El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante.

Se dice que la gente solo busca el cambio cuando experimenta un quiebre, además de reconocer el problema, se debe comprender suficientemente bien la intervención para identificar y prever nuevos quiebres.

Aunque todos los aspectos del cambio ganan al llevarlo a cabo en colaboración con los involucrados, es necesario que exista una comprensión compartida, dentro de la organización, de que el quiebre que se puede producir en el ámbito de conversación y comprensión afecte la productividad y calidad.

Creo firmemente que este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite. Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento.²³

El cambio está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema o de la situación.

En otras palabras, se realiza un estudio profundo de la situación, que permita identificar qué aspectos que no son satisfactorios y visualizar el punto al que se quiere llegar. Así mismo, se vuelve más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

El cambio se realiza básicamente para:

- Lograr que los efectos del cambio duren un tiempo considerado.
- Obtener un cambio.
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la empresa.
- Aplicar las herramientas adecuadas para realizar el cambio.
- Visualizar efectos a futuro.
- Saber manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.²⁴

CAPACIDAD

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. Ésta noción se vincula con la educación, siendo un

²³ MONOGRAFIAS.COM [<http://www.monografias.com/trabajos7/aplo/aplo.shtml>].

²⁴ CULTURA EMPRESARIAL PARA TODOS. [<http://culturaempresarialparatodos.blogspot.com/2009/02/31-conceptos-basicos-de-cambio.html>].

proceso constante de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.

En general, cada individuo tiene varias capacidades de las que no es plenamente consciente; enfrentándose a distintas tareas que se le presenten sin reparar en los recursos que emplea. Esta circunstancia se debe al proceso mediante el cual se adquieren y utilizan estas aptitudes.

En un comienzo, una persona puede ser incompetente para una determinada actividad y desconocer esta circunstancia; luego, puede comprender su falta de capacidad; el paso siguiente es adquirir y hacer uso de recursos de modo consciente; finalmente, la aptitud se torna ^{inconsciente}, esto es, la persona puede desempeñarse en una tarea sin poner atención a lo que hace. Un ejemplo claro puede ofrecerlo el deporte: un atleta utiliza técnicas sin pensar en ellas. Esto se debe a que ha alcanzado un nivel en el cual su capacidad se ha interiorizado profundamente.²⁵

Muchas capacidades que poseen los seres humanos no siempre son innatas, sino que también se las van adquiriendo con el paso del tiempo y gracias a nuevas vivencias. De hecho, estas pueden considerarse las más importantes, en la medida en que posibilitan a las demás.

Es importante intentar incorporar continuamente nuevas capacidades para enfrentar los desafíos que se presentan y lograr una mejora en la calidad de vida. Para ello no basta la educación formal, sino que también es necesaria una buena cuota de predisposición autodidacta.

²⁵ DEFINICIÓN ABC. [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>].

“Aptitud o conjunto de aptitudes o cualidades que le permite a alguien o a algo realizar una acción determinada: capacidad de aprendizaje”.²⁶

CIIU

“Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Clasificación que agrupa con un criterio único las distintas actividades industriales de los países. Sistema de Clasificación del Conjunto de Actividades Económicas hecha por las Naciones Unidas.”²⁷

Indica la rama de actividad principal de cada empresa, según la codificación oficial internacional llamada “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”. Tal clasificación divide a las actividades productivas en 9 campos principales, que son:

1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Electricidad, gas y agua.
5. Construcción.
6. Comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles.
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
8. Servicios a empresas, bienes inmuebles, financieros y seguros.
9. Servicios a personas comunales sociales y personales.²⁸

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ BUSINESSCOL. [<http://businesscol.com/foros/index.php?topic=281.0>].

²⁸ ECUADOR. ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO. (15 de marzo 2010). [http://www4.quito.gov.ec/spirales/8_diccionario_de_la_base_de_datos/8_8_economia/8_8_3_1.html]. **Definición de CIIU.**

COLABORADOR

Es aquella persona que comparte con otra u otras personas la responsabilidad del contenido intelectual, físico o artístico, ya sea por la consecución de un trabajo, un logro o simplemente en el desempeño de sus funciones, así como también a la realización de una obra o a la consecución de los objetivos de una empresa.

Para esto, las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo, colaborador es aquel recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumenta los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto.

COMPETENCIA

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales al concepto de competencia. Entre uno de ellos se puede especifican como el concepto generalmente aceptado a aquel que la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino es una capacidad real y demostrada.

Tras la revisión detallada de sus conceptos, se los puede identificar mediante tres enfoques:

- El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas.
- El segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades).

- El tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

CUESTIONARIO

Los procedimientos de investigación usando el cuestionario permiten acercarnos de forma científica a lo que los demás opinan.

Aunque decimos seguir una vía científica, la única manera de saber lo que la gente piensa es preguntándoselo. Algo aparentemente sencillo que se complica si pensamos en la enorme cantidad de posibles personas a las que podemos pasar el cuestionario.

Elegir bien los sujetos a los que se le va a preguntar, seleccionar y organizar adecuadamente las preguntas y respuestas para su posterior análisis son los objetivos básicos de un buen cuestionario.

A través del cuestionario podemos conocer:

- Intenciones de voto.
- Opiniones.
- Creencias.
- Distribución de cultivos.
- Actividad laboral.
- Hábitos sexuales.

Toda la información recogida formará un sondeo de opiniones, al no reflejar cuestiones que exigen una profunda reflexión de los entrevistados.

El cuestionario se define como una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador, lo que obliga a este a manifestar explicaciones que orientan la forma de encuestar.

Es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos, con el objetivo de que un segundo investigador pueda repetirlo siguiendo los mismos pasos, es decir, tiene un carácter sistemático.

Es una forma de encuesta caracterizada por la ausencia del encuestador.

Antes de realizar el cuestionario, es necesario decidir el tipo de método a seguir.

Un cuestionario debe levantar la moral, motivar y alentar al entrevistado para que participe en la entrevista, coopere y la termine. Las entrevistas incompletas tienen una utilidad limitada, en el mejor de los casos. Al diseñar un cuestionario, el investigador debe buscar la fatiga, el aburrimiento y el esfuerzo del entrevistado a fin de evitar las respuestas incompletas y falta de respuestas.²⁹

Un cuestionario debe minimizar el error de respuestas. El error surge cuando los participantes dan respuestas inexactas o cuando sus respuestas se registran o analizan de manera incorrecta.

DESARROLLO

Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización

²⁹ ARGENTINA . RRPPNET. [<http://www.rrppnet.com.ar/cuestionario.htm>].

racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados. Este concepto integra elementos económicos, tecnológicos, de conservación y utilización ecológica, así como lo social y político. La esfera de poder, dentro del contexto social se hace necesaria como forma organizativa y de cohesión legítima, legal y funcional dentro de grupos sociales y como instancia de toma de decisiones entre individuos.

EMPRESA

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado. Por ello, resulta muy importante que toda persona que es parte de una empresa o que pretenda ser dueño de una, conozca cuál es la definición de empresa para que tenga una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen.

Es una organización económica donde se combinan los factores productivos 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.

Características de la empresa:

- Fin económico: Busca crear bienes y servicios para la sociedad.
- Objetivo: Busca maximizar las ganancias.
- Fin Mercantil: Busca producir para el mercado.
- Tiene cierta responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.

- **Asume riesgo:** Está sujeta a los factores que determinan comportamiento y estado de la empresa.³⁰

ENCUESTA

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que los investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma.

En síntesis, la definición de encuesta enfoca a la misma como un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa.

Complementando ésta definición, cabe mencionar que según el autor Malhotra, “el método de encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados.”³¹

Escala de Liker

Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta, sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

³⁰ MONOGRAFIAS.COM [http://www.monografias.com/trabajos11/PYMEs/PYMEs.shtml].

³¹ PROMO NEGOCIOS. [http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html].

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.

En este caso la afirmación incluye o palabras y expresa una sola relación lógica ($X - Y$). Las alternativas de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente. Debe recordarse que a cada una de ellas se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.³²

En términos generales, una escala Likert se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala (la suma de las puntuaciones de todas las afirmaciones), y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se selecciona para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala.

Existen dos formas básicas de aplicar una escala Likert. La primera es de manera auto administrada: se le entrega la escala al respondiente y éste marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta. Es decir, marcan respuestas, la segunda forma es la entrevista; un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que éste conteste. Cuando se aplica vía entrevista, es necesario que se le entregue al entrevistador una tarjeta donde se muestran las alternativas de respuesta o categorías.

Al construir una escala Likert debemos asegurar que las afirmaciones y alternativas de respuesta serán comprendidas por los sujetos a los que se les aplicará y que éstos tendrán la capacidad de discriminación requerida.³³

GESTIÓN

“Conjunto de trámites y estudios que deben realizarse, a través de procesos, para alcanzar suficientes conocimientos. Para así entender mejor la situación actual, los entornos y el mejor futuro para la Empresa.”³⁴

³² MONOGRAFIAS.COM [http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml#ESCALAS].

³³ *Ibíd.*

³⁴ WIKILEARNING. [http://www.wikilearning.com/monografia/la_gestion_del_conocimiento-el_concepto_de_gestion_del_conocimiento/12075-1].

HABILIDAD

La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

Casi todos los seres humanos, incluso aquellos que observan algún problema motriz o discapacidad intelectual, entre otros, se distinguen por algún tipo de habilidad.

En tanto y de acuerdo con que no todos los individuos somos iguales, venimos del mismo lado o nos gusta lo mismo, no todos los seres humanos observan la misma destreza para las mismas cosas y por suerte, gracias a esto es que existe la diversificación de tareas y trabajos. Es así que hay personas que poseen y demuestran una propensión a desarrollar habilidades físicas, ya sea porque cuentan con una formidable genética, capacidad de recuperación que se los permite y lo más importante en este sentido, un determinado talento especial, por ejemplo, un futbolista que vive con una pelota en los pies o como suele decirse figuradamente, atada a los pies, haciendo jueguito. A este tipo de habilidades físicas, generalmente, se las denomina destrezas.

“Capacidad o aptitud que tiene alguien para hacer bien y con facilidad alguna cosa o para desenvolverse con éxito en algún asunto.”³⁵

HABILIDADES ANALÍTICAS

Según Kepner Tregoe, habilidades analíticas es:

³⁵ DICCIONARIO SENSAGENT. [<http://diccionario.sensagent.com/habilidad/es-es/>].

Para poder sobrevivir y prosperar dentro de las nuevas reglas del juego que impone el nuevo entorno de negocios en nuestro país, debemos ser capaces de promover y fomentar el trabajo de la fuerza laboral de una manera más inteligente. Los tiempos en los que el trabajador sólo tenía que obedecer órdenes y llevar a cabo la misma rutina todos los días ya ha terminado para todas aquellas organizaciones que persiguen alcanzar mejores niveles de calidad y productividad. En este nuevo entorno, el éxito de las empresas que persiguen niveles altos de calidad y productividad depende en gran medida de las habilidades de sus trabajadores para identificar y solucionar problemas de manera más efectiva y eficiente.

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.³⁶

HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES

En resumen las habilidades de motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

La habilidad de motivación y valores implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea o también puede ser influenciada de forma externa.

Por razones prácticas se considera a la motivación formando parte del primer grupo (habilidades intra-personales, junto con la autoconciencia y el control emocional) pero en términos de exactitud, como se acaba de decir, puede ser vista en sus dos aspectos: una habilidad interna y una habilidad externa o de relación.³⁷

³⁶ MÉXICO. BUMERAN. [http://wa2.www.bumeran.com.mx/articulos_aplicantes/1/20410/desarrollelas_habilidadesdesupersonal.html]

³⁷ INTELIGENCIA EMOCIONAL. (15 de marzo de 2010). [http://www.inteligencia-emocional.org/habilidades_practicas/motivacion.htm]. Habilidades prácticas de la inteligencia emocional.

HABILIDADES EMOCIONALES

En cada instante de nuestra vida experimentamos algún tipo de emoción o sentimiento. Las emociones son experiencias muy complejas y para expresarlas utilizamos una gran variedad de términos, además de gestos y actitudes.

En este sentido, las emociones forman una parte esencial de nuestra existencia, íntimamente vinculadas a nuestras conductas y pensamientos. Por tanto, el conocimiento de las emociones propias y las de los demás y su manejo racional al servicio de los intereses comunes, podría ser un elemento esencial que puede contribuir a mejorar notablemente la adaptación social.

HABILIDADES GERENCIALES

Para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades.

Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.

- Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES

Las situaciones sociales en las que nos hallamos no son puramente competitivas y amenazantes, con frecuencia nos vemos en situaciones en que establecemos relaciones interpersonales de colaboración e incluso nos vemos obligados a establecerlas si queremos trabajar en equipo o influir en el desarrollo de un grupo de trabajo. En estas situaciones nos damos cuenta que no hemos desarrollado habilidades para relacionarnos con efectividad de tal manera que nuestras conductas se encaminen a satisfacer necesidades comunes y alcanzar objetivos interpersonales o grupales.

INDUSTRIA MANUFACTURERA

La industria manufacturera es la utilización de máquinas, herramientas y mano de obra para hacer las cosas para su utilización o venta. El término puede referirse a una gama de la actividad humana, desde la artesanía a la alta tecnología, pero es más comúnmente aplicado a la producción industrial, en el que las materias primas se transforman en productos acabados a gran escala.³⁸

Comprende la elaboración de materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, los cuales se transan en el mercado nacional o internacional.³⁹

³⁸ TU ECONOMÍA. [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>].

³⁹ CHILE. DT. [<http://www.dt.gob.cl/1601/multipropertyvalues-22052-26867.html>].

INVESTIGACIÓN APLICADA

Según el autor José Padrón, la expresión:

Investigación Aplicada se propagó durante el siglo XX para hacer referencia, en general, a aquel tipo de estudios científicos orientados a resolver problemas de la vida cotidiana o a controlar situaciones prácticas. Dentro de esa concepción general, podemos definir a la investigación aplicada de las siguientes maneras:

- Aquella que incluye cualquier esfuerzo sistemático y socializado por resolver problemas o intervenir situaciones, aunque no sea programático, es decir, aunque no pertenezca a una trayectoria de investigaciones descriptivas y teóricas. En ese sentido se concibe como investigación aplicada tanto la innovación técnica, artesanal e industrial como la propiamente científica.
- Aquella que sólo considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana. En este sentido sólo son investigaciones aplicadas las que se enmarcan dentro de una secuencia programática de búsquedas que tienen como núcleo el diseño de Teorías científicas.⁴⁰

LÍDER

Es una persona que tiene la capacidad de conducir a otros, en un proceso, que permitirá alcanzar un determinado objetivo, meta o propósito.

Analizando esta definición, podemos desglosar varias características específicas que debería tener una persona que se considera Líder:

- Tiene la Capacidad de Conducir a Otros.
- Conduce a otros en un proceso.
- Conduce a otros a alcanzar un propósito definido.

⁴⁰ DEGERENCIA. [<http://www.degerencia.com/area.php?areaid=1015>].

Toda persona que está comprometida con el liderazgo de su organización, debe tomar en cuenta estos factores.

LIDERAZGO

Su concepto es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

MUESTRA ESTADÍSTICA

Muestra estadística es tomar datos de forma aleatoria de una población, para obtener resultados de lo más específico e importante.

“Al elegir una muestra se espera conseguir que sus propiedades sean extrapolables a la población. Este proceso permite ahorrar recursos, y a la vez obtener resultados parecidos a los que se alcanzarían si se realizase un estudio de toda la población.”⁴¹

NIVELES GERENCIALES

Los niveles gerenciales son la estructura de una empresa, lo que ayuda a formar jerarquías. Sin jerarquías las empresas no pudieran desarrollarse de buena manera.

Con los niveles gerenciales se puede crear los diversos departamentos de una compañía, los cuales en el camino se convierten en el motor de toda organización.

⁴¹ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestreo_en_estad%C3%ADstica]. **Muestreo en estadística.**

Mediante los niveles gerenciales se controla a los integrantes de cada departamento y se identifican problemas que pueden afectar a la organización.

PROCESO GERENCIAL

Los procesos gerenciales son de mucho interés debido a que dentro de cualquier empresa, iniciando desde las microempresas siempre hay un gerente y todas las personas deberían aprender a ser gerentes, no solo porque se tenga la oportunidad real de ejercer el puesto, sino para comprender mejor cómo se trabaja desde uno de estos puntos tan importantes.

Uno de estos procesos es la toma de decisiones, Herbert Simon, Premio Nóbel de economía, afirma que:

La toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El gerente es un tomador de decisiones, este proceso básicamente consiste en la escogencia de una entre varias alternativas. Pero no se trata de un proceso sencillo porque ocurre bajo una serie de condiciones entre las que destacan poca información, riesgos, incertidumbre, conflicto o peor aún, bajo la certidumbre de las reacciones que provocará la decisión tomada. Cada día y en cualquier circunstancia se toman decisiones pero no siempre se tiene claro cuál es el proceso por el cual se toman las mejores decisiones, aún bajo la presión del tiempo.⁴²

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes o la prestación de servicios son planteadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos para administrar dichos recursos, lo cual ha sido desde siempre una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana.

⁴² EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007a/226/9.1.htm>].

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro e implica la planeación, la dirección y el control de todas las actividades. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. No existen dos organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, su mercado, su situación financiera, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política de negocios y un sin número de otros factores que la diferencian de las demás.

La Administración existe desde el momento en que el hombre debió satisfacer sus necesidades para lo cual debió administrar los recursos para subsistir. Es por ello que los antecedentes históricos de la administración son infinitos y existen desde que el hombre es hombre.

PYMES

Pequeña y mediana empresa (conocida también por su sinónimo pyme), es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico.⁴³

“PYME es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.”⁴⁴

A escala comunitaria, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) se definen en función de criterios acumulativos relativos al personal, el volumen de negocios y la

⁴³ WIKIPEDIA. [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa].

⁴⁴ EUROPA. [http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm].

independencia de la empresa. De este modo, y teniendo únicamente en cuenta el número de empleados, una microempresa es la empresa en la que trabajan menos de diez personas, una pequeña empresa es la que emplea menos de cincuenta personas y una empresa mediana es la que cuenta con menos de doscientos cincuenta empleados.⁴⁵

De acuerdo a esta investigación, he podido concluir que en ninguna definición se puede pretender determinar todos los elementos que determinan que una empresa sea "pequeña" ó "mediana", ni los que diferencian a las empresas, los sectores o los países en sus distintos niveles de desarrollo.

La definición tradicional del concepto de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) se ha basado en varios criterios, que son:

- El número de trabajadores que emplean.
- El volumen de producción o de ventas.
- El valor del capital invertido.
- El consumo de energía.

En otras definiciones se recalcan aspectos cualitativos tales como si el propietario de la empresa trabaja a la par que los trabajadores, y el grado de especialización en la gestión.⁴⁶

SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS

Son todos los establecimientos que de modo habitual y mediante precio proporcionan comidas y/o bebidas con o sin otros servicios de carácter complementario.⁴⁷

⁴⁵ DEFINICIÓN LEGAL. [<http://www.definicionlegal.com/definicionde/PYMEPeque%C3%B1asmedianasempresas.htm>].

⁴⁶ GOOGLE. [http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=3&ved=0CBAQFjAC&url=http%3A%2F%2Fingenierias.uanl.mx%2F9%2Fpdf%2F9_Ricardo_Garza_Creacion_PYMES.pdf&rc=t=j&q=concepto+PYMES+en+mexico&ei=fqF-S_arCJKYtgf7xeCdDw&usg=AFQjCNEXwNmGvWpQvM7z_HLY7mzGY7tTg].

⁴⁷ CAPTUR. [<http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf>].

Este sector es uno de los que más aporta al PIB industrial. Aquí se encuentran a las empresas que se dedican a la comida y bebidas en general. Uno de los subsectores más explotados es el de comida rápida, pero se encuentra saturado en la actualidad.

SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Esta División se subdivide en los siguientes grupos:

291 - Fabricación de maquinaria de uso general

292 - Fabricación de maquinaria de uso especial

293 - Fabricación de aparatos de uso doméstico

Esta división abarca la fabricación de maquinaria y equipo que actúan de manera independiente sobre los materiales ya sea mecánica o térmicamente, o que realizan operaciones sobre los materiales (como el manejo, el rociado, el pesado o el embalado), incluso sus componentes mecánicos que producen y aplican fuerza, y cualquier parte primaria fabricada especialmente. Esta categoría incluye los aparatos fijos y móviles o portátiles, destinados para ser utilizados en la industria, la construcción y la ingeniería civil, la agricultura, las actividades militares o el hogar. La fabricación de armas y de equipo especial para el transporte de pasajeros y de carga en zonas delimitadas también se incluye en esta división.

No se incluye la fabricación de productos de metal de uso general (división 28), aparatos de control conexos, equipo informático, equipo de medición y prueba, aparatos de distribución y control de la energía eléctrica (divisiones 30 a 33) y vehículos automotores de uso general (divisiones 34 y 35).

La división 29 establece una distinción entre la fabricación de maquinaria y componentes de uso general y la fabricación de maquinaria de uso especial, e incluye la fabricación de:

- Motores (excepto motores eléctricos), turbinas, bombas, compresores, válvulas y piezas de transmisión.
- Hornos, quemadores, equipo de elevación y manipulación, equipo de refrigeración y ventilación, otra maquinaria de uso general (por ejemplo, equipo de embalado, máquinas de pesar y equipo de depuración del agua).
- Maquinaria agropecuaria, máquinas herramientas, maquinaria para otros usos industriales específicos (por ejemplo, para la producción de metales, actividades de

construcción e ingeniería civil, minería o fabricación de productos alimenticios, textiles, papel, material impreso, productos de plástico y caucho).

- Armas y municiones
- Aparatos de uso domestico (eléctricos y no eléctricos).⁴⁸

SECTOR DE FABRICACIÓN DE METALES COMUNES

El sector abarca una gran diversidad de actividades productivas, que van desde la fundición a la transformación y soldadura así como también al tratamiento químico de diferentes superficies. La característica que sitúa a éstas actividades dentro del mismo sector es la utilización del metal tanto ferroso como no ferroso como elemento esencial.

Es un sector en rápido crecimiento, tanto así que las exportaciones ecuatorianas hacia el mundo se han triplicado en el período 2004-2008, pasando de 90 007 000 dólares a 324 982 000 dólares.

Cabe recalcar que en el período 2004-2008 el Ecuador ha comercializado productos del sector metalmecánico con 126 países, del total de exportaciones de metalmecánica del Ecuador en el 2008, que tuvieron a 86 países como destinos, el 85,86% de su valor está concentrado en 10 países, que constan en el Gráfico No. 3, siendo Colombia el principal destino, con el 23% de las exportaciones ecuatorianas, fueron particularmente importantes sus importaciones de manufacturas de acero y hierro, con USD 35.5 millones en el 2008.⁴⁹

⁴⁸ UNSTATS. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=29>].

⁴⁹ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_metalmecanica_2009.pdf].

SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos.

Esta División se subdivide en los siguientes grupos:

241 - Fabricación de sustancias químicas básicas.

242 - Fabricación de otros productos químicos.

243 - Fabricación de fibras artificiales.

Esta división se basa en la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas mediante un proceso químico y la formación de productos. Se distingue entre la producción de sustancias químicas básicas, que constituye el primer grupo de actividades industriales, y la producción de productos intermedios y acabados mediante la elaboración de sustancias químicas básicas, que constituye el resto de las clases de actividades industriales.⁵⁰

SECTOR DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS

Este sector es uno de los que más aporta al producto interno bruto del Ecuador, gracias a que sus exportaciones crecen cada año con fuerza. En 2008 se exportaron 407 millones de dólares y registraron un crecimiento de 6% en valor pero en volumen cayeron 14% en relación a 2007. Estas exportaciones representan el 10% de las exportaciones totales en valor del sector industrial.⁵¹

⁵⁰ UNSTATS. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=24>].

⁵¹ ECUADOR. CIG. [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf].

SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES

Esta División se subdivide en los siguientes grupos:

221 - Actividades de edición.

222 - Actividades de impresión y actividades de servicios conexas.

223 - Reproducción de grabaciones.

En esta división se incluyen las actividades de edición, estén o no vinculadas con las de impresión. Se trata de un conjunto de actividades financieras, técnicas, artísticas, jurídicas, de comercialización y de otra índole. Los grupos que integran esta división consisten en unidades que realizan actividades de edición, estén o no vinculadas con las de impresión (grupo 221) y unidades que realizan exclusivamente actividades de impresión (grupo 222). La clasificación de las actividades de impresión depende del tipo de material, impreso o grabado, que se edita.

La división abarca las unidades que se dedican a la edición de periódicos, revistas, otras publicaciones periódicas, y libros. En general, esas unidades, conocidas como editoriales, publican ejemplares de obras de las que suelen tener los derechos de autor. Las obras pueden publicarse en uno o más formatos, como la forma impresa tradicional y la forma electrónica. Las editoriales pueden editar obras creadas originalmente por otros de las que han adquirido los derechos, y/o obras de creación propia.

Las imprentas imprimen productos, como periódicos, libros, publicaciones periódicas, formularios comerciales, tarjetas de felicitación y otros materiales, y realizan actividades de apoyo, como servicios de encuadernación, preparación de planchas de impresión y transformación de datos en imágenes. Las actividades de apoyo que se incluyen forma parte integrante de la industria de la impresión y esas operaciones casi siempre tienen como resultado un producto (una placa de impresión, o un disco o archivo informático) que forma parte integrante de la industria de la impresión.

Los procesos utilizados en la impresión comprenden diversos métodos para trasladar una imagen de una placa, plantilla o archivo informático a un soporte, como papel, plástico, metal, artículos textiles, o madera. El método más utilizado entraña el traslado de la imagen de una placa o plantilla al soporte: litografía, grabado, estarcido, e impresión flexográfica). Se está extendiendo rápidamente la nueva tecnología consistente en utilizar un archivo informático para activar directamente el mecanismo de impresión a fin de crear la imagen, así como nuevo equipo electrostático y de otros tipos (impresión digital o sin impacto).

Aunque la misma unidad puede ocuparse de la impresión y la edición (por ejemplo, en el caso de los periódicos), cada vez es menos frecuente que esas actividades distintas sean realizadas en un mismo lugar. Cuando la edición y la impresión se realizan en la

misma unidad, ésta se clasifica en el grupo 221 (Edición) aunque los ingresos derivados de la impresión superen los derivados de la edición.

Se incluyen aquí las unidades que realizan tanto actividades de edición en línea como otro tipo de actividades de edición, como, por ejemplo, las editoriales de periódicos que también publican una versión en línea de éstos.⁵²

SECTOR DE MUEBLES

En el Ecuador, la manufactura de los muebles de madera es de carácter predominantemente artesanal.

Gracias a la amplia diversidad maderera y a su tradición artesanal, el Ecuador ha logrado progresivamente destacarse en el mercado internacional de muebles alcanzando un crecimiento promedio aproximado del 11% en su volumen anual de exportaciones. A lo largo de los últimos años, mercados como Estados Unidos, Venezuela y México se han destacado en su relación comercial con el Ecuador en lo que respecta a este tipo de bienes. Paulatinamente estos países fueron convirtiéndose en socios comerciales reconocidos de nuestro país y abarcan una participación total del 51% en las exportaciones promedio de nuestra nación hacia el mundo.

A pesar de las ventajas que poseen nuestros productos por sobre sus competidores directos, existen países que al igual que el Ecuador se han sabido destacar en el mercado mobiliario. China, Italia, Alemania hoy en día ocupan las primeras posiciones en cuanto a las exportaciones de este tipo de bienes, hecho que demuestra que nuestro país no está solo en

⁵² UNSTATS. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=22>].

la carrera por el mercado mundial pero que a pesar de esto ha logrado sobresalir lo suficiente como para mantenerse competitivo a nivel mundial.⁵³

SECTOR DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES

Unidades económicas dedicadas principalmente a la Fabricación de prendas de vestir de punto, a la confección de ropa de tela, cuero y piel y a la Fabricación de accesorios de vestir.

Dicha actividad se encuentra dentro de las principales ramas en las cuales se observan más frecuentemente problemas que afectan de manera considerable a los negocios, esto es en comparación con el total de problemas que se dan dentro del sector manufacturero, se encuentra solo por debajo de problemas generales suscitados en industrias de productos metálicos y maquinaria y productos alimenticios y bebidas.⁵⁴

SECTOR DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO

El sector fabricante de productos de caucho y transformados plásticos tiene una gran importancia en el contexto de las industrias. El plástico según las cuentas nacionales del Banco Central es una rama del sector fabricación de productos de caucho y plástico. La fabricación de productos de plástico representa aproximadamente el 80% de la producción bruta del sector fabricación de productos de caucho y plástico.⁵⁵

⁵³ PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_muebles_2009.pdf].

⁵⁴ EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007c/338/Fabricacion%20de%20prendas%20de%20vestir.htm>].

⁵⁵ ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (Marzo 2009). [http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_plastico_web.pdf]. **Análisis Sectorial.**

SECTOR DE PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Esta División se subdivide en los siguientes grupos:

281 - Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor.

289 - Fabricación de otros productos elaborados de metal; actividades de servicios de trabajo de metales.

La división 28 se refiere a la fabricación de productos de metal "puro" (como partes, contenedores y estructuras), que normalmente tienen una función estática, inamovible, mientras que las divisiones 29 a 36 se refieren a combinaciones o ensamblajes de esos productos de metal (en ocasiones con otros materiales) para convertirlos en unidades más complejas que, salvo cuando son unidades meramente eléctricas, electrónicas u ópticas, funcionan con partes móviles.⁵⁶

SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO

El sector de productos de Tabaco es importante en el país, porque representa uno de los sectores que más genera rentabilidad, además debido a los aranceles e impuestos que se le carga, el estado recibe un porcentaje de este sector.

⁵⁶ UNSTATS. [<http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=3&Co=28>].

SECTOR DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS

El noroeste de Guayaquil, es una gran fuente de recursos minerales no metálicos en el Ecuador utilizada para la fabricación de materiales de construcción, cuya explotación conlleva a un sin número de afecciones al ambiente.

Al noroeste de Guayaquil se ubica los más importantes yacimientos minerales no metálicos y la mayor producción del país de materiales de construcción. Que representa más del 60% de la producción nacional según la Dirección Nacional de Minería.⁵⁷

Uno de los problemas que afecta a este sector es que, debido a la explotación de los recursos, el medio ambiente sufre daños, los cuales en un futuro restringiría el acceso a los mismos. Y debido al impacto ambiental, el gobierno cada vez pone más trabas para que se cuide la naturaleza y las empresas no exploten estos recursos.

SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES

La industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda. A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción.⁵⁸

⁵⁷ ECUADOR. ESCUELA POLITÉCNICA DEL LITORAL. [www.rte.espol.edu.ec/archivos/Revista_2007/14-283Final.pdf].

⁵⁸ INDUSTRIA TEXTIL. (15 de marzo del 2010). [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12].

SECTOR FABRICANTE DE PRODUCTOS DE PAPEL

La Industria del papel ha venido en crecimiento hace algunos años, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro, a pesar de los altos niveles de competitividad que existen a nivel regional (específicamente el Pacto Andino). En sí el mercado para la industria del papel y cartón es bastante amplio si se controlara las importaciones de estos productos dando más espacio a la industria nacional.

Año	PIB	Papel y productos de papel	Porcentaje
2002	17.496.669	97.005	0,55%
2003	18.122.313	99.016	0,55%
2004	19.572.229	99.297	0,51%
2005	20.747.176	103.868	0,50%
2006	21.555.469	109.836	0,51%
2007	11.126.622	113.131	1,02%
2008	23.066.808	117.091	0,51%

Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales, www.bce.fin.ec, 2008

La industria manufacturera de papel y sus productos han mostrado un incremento anual en el Valor Agregado Bruto, en el año 2006 fue de 109.836 dólares, incrementándose a 113.131 dólares en el 2007, y hasta inicios del 2008 esa cifra fue de 117.091 dólares esperándose un incremento en los siguientes años.

Además el Índice de Confianza Empresarial del sector manufacturero, incluyéndose dentro del mismo a las industrias relacionadas con la producción de papel y productos de papel, aumentó en 23,4 puntos, de esta manera se ubica en un nivel de 71,1 puntos. Sin embargo comparando con el 2007, la situación del sector se ha deteriorado.

Estos indicadores demuestran claramente que cada vez este sector se ha ido fortaleciendo dentro de nuestro país, aportando con mayores ingresos al PIB y empleando a mayor número de personas, a pesar de que el 2007 no fue un buen año para el sector, su producción ha aumentado notablemente en el 2008.

En el sector de fabricación de papel y productos de papel, se establecen 3 subsectores que formarán parte de esta investigación: el subsector de fabricación de pasta de papel y cartón, el subsector de fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón y de fabricación de otros artículos de papel.

La fabricación de pasta de papel y cartón, cuenta con 5 establecimientos nivel nacional, ocupó a 284 personas y obtuvo una producción de 10.831.610 dólares en el 2007.

La fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel, cuenta con 18 establecimientos a nivel nacional, ocupó a 2.981 personas y alcanzó una producción de 463.476.521 dólares en el 2007.

La fabricación de otros artículos de papel cuenta con 24 establecimientos en todo el país, ocupó a 3.821 personas, y obtuvo una producción de 276.529.453 dólares en el 2007.

SECTOR INDUSTRIAL

“Conjunto de empresas pertenecientes a un mismo sector que producen productos con características similares o estrechamente relacionados.”⁵⁹

⁵⁹ ESPAÑA. PORTAL.LACAIXA. (15 de marzo 2010). [http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/S_es.html#SECTOR-INDUSTRIAL]. **Sector Industrial**.

El sector industrial es el conjunto de subsectores que mediante procesos y actividades tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. En el Ecuador representan el 23% de las exportaciones totales del país.

SECTOR MADERERO

El sector maderero ecuatoriano atraviesa diversos problemas que ponen en riesgo su estabilidad.

Por ejemplo, los árboles trabajados de manera ilegal y sin cumplir los requisitos básicos necesarios son aprovechados solo en un 30%; es decir, el 70% del árbol es desechado. Este es uno de sus principales inconvenientes del mercado forestal, aseguran representantes del sector.

Ese consumo indiscriminado de bosques afecta al sector que trabaja legalmente. Galo Tapia, ex gerente general de Aserradero El Roble, comenta que desde enero problemas como estos originaron el cierre de su empresa. "A inicios de año se acabó el negocio de nuestra compañía y tuvimos que cerrar. Esta situación perjudicó a cerca de 17 trabajadores y a sus familias", afirma.

Otra contrariedad que enfrenta el sector es la falta de capacitación que tienen los pequeños madereros. Diego Burbano, director ejecutivo del sector maderero de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), considera que existen microempresas que no tienen técnicos especializados en el tema de corte maderero. "El sector productivo de la madera no ha desarrollado varias de sus áreas porque no se consulta con los involucrados para saber qué es lo que realmente se necesita", explica.

De los 200 asociados con los que cuenta la CAPEIPI en el sector, la mayoría enfrenta conflictos que pueden terminar en una quiebra.

Marcelo Caamaño, propietario de Caamaño Industria Maderera, explica que en cuatro años habrá escasez de árboles en los bosques nativos del país. "La falta de una política maderera puede traer problemas graves", explica. (JMF).⁶⁰

⁶⁰ ECUADOR. DIARIO HOY. [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/madereros-en-crisis-global-366967.html>].