

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

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

**SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y  
TEÑIDO DE PIELS, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS  
DE VESTIR, EXCEPTO PIELS -PARTE A Y PARTE B (CIU D1810)**

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

**MIGUEL ESTEBAN CARRANCO JÁCOME**

**DIRECTOR: ING. FABIOLA JARRÍN**

**QUITO, 2011**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Fabiola Jarrín

**INFORMANTES:**

Ing. Irina Verkovich

Ing. Kathy Naranjo

## DEDICATORIA

Esta tesis indica la culminación de una parte importante de mi vida, pero también me indica que esto puede ser el comienzo de otras etapas que me ayudaran a seguir creciendo profesional y personalmente.

Esta tesis la dedico a mis padres principalmente, a mi hermano, a mi abuelita, y a mi familia en general quienes han sido la fuente de mi inspiración, motivación y ejemplo para superarme cada día más para así estar preparado y enfrentar de una mejor manera a los desafíos que se me presenten a lo largo de mi carrera profesional.

*Miguel*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme salud y mantenerme por el camino del bien, a mis padres que con su esfuerzo, cariño, apoyo y comprensión me han sabido apoyar y poner guías en mi camino que me han servido para poder cumplir con el objetivo de terminar mi carrera profesional, sin ellos el sueño de ser un profesional no se habría hecho realidad, a mi hermano, quien con sus consejos me ha dado fuerzas para continuar y enfrentar los obstáculos que se me presentaron a lo largo de mi carrera, a mi Abuelita que siempre con su cariño y su apoyo incondicional me ha dado el impulso necesario que me ha ayudado a cumplir mis objetivos.

También agradezco a mi Universidad la PUCE que me ha sabido formar y entregar los conocimientos necesarios para enfrentar cualquier eventualidad en el ámbito profesional y personal, en especial a la Ingeniera Fabiola Jarrín quien fue mi directora de tesis y a mis informantes Irina Verkovich y Kathy Naranjo por dedicar su tiempo en ayudarme y guiarme en el desarrollo de mi proyecto.

Gracias a todas aquellas personas que en su momento estuvieron apoyándome y enseñándome para así poder cumplir con el objetivo de terminar mi carrera profesional. A todos muchas gracias.

***Miguel***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, 3

- 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS, 3
- 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA, 4
- 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 5
  - 1.4.1 Objetivo General, 5**
  - 1.4.2 Objetivos Específicos, 5**
- 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN, 5
  - 1.5.1 Importancia del Proyecto, 6**
  - 1.5.2 Justificación Teórica, 10**
  - 1.5.3 Justificación Metodológica, 10**
  - 1.5.4 Justificación Práctica, 11**
- 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN, 12
- 1.7 MARCO DE REFERENCIA, 15
  - 1.7.1 Marco Teórico, 15**

### 2 MARCO METODOLÓGICO, 22

- 2.1 METODOLOGÍA, 22
  - 2.1.1 Tipo de Investigación, 22**
  - 2.1.2 Método de Investigación, 25**
  - 2.1.3 Técnicas de Recolección de Información, 26**
    - 2.1.3.1 Fuente Primaria, 28
    - 2.1.3.2 Fuentes Secundarias, 31
    - 2.1.3.3 Procesamiento de Datos, 31
  - 2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información, 32**
  - 2.1.5 Método Estadístico, 33**
- 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO, 37

### 3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, 38

- 3.1 ENTORNO GLOBAL, 38
  - 3.1.1 Entorno General, 38**
    - 3.1.1.1 Globalización, 38
    - 3.1.1.2 Tecnología, 39
    - 3.1.1.3 Economía, 41
    - 3.1.1.4 Política y Legislación, 44
    - 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial), 45
    - 3.1.1.6 Cultura, 46
    - 3.1.1.7 Diversidad Laboral, 47

- 3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial, 48**
  - 3.1.2.1 Competidores, 48
  - 3.1.2.2 Nuevos Participantes, 50
  - 3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos, 51
  - 3.1.2.4 Clientes, 53
  - 3.1.2.5 Proveedores, 53
- 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, 54
- 3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIIU, 54**
- 3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR Y SU DIVISIÓN, 60
  - 3.3.1 Reseña Histórica, 60**
  - 3.3.2 Características y Productos del Subsector, 62**
  - 3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local, 64**
  - 3.3.4 Desventajas en el Contexto Local, 65**
  - 3.3.5 Recurso Humano, 66**
  - 3.3.6 Presencia del Marketing, 67**
  - 3.3.7 Proveedores y Clientes, 67**
  - 3.3.8 Tipos de Financiamiento, 70**
  - 3.3.9 Alcance Comercial, 71**
  - 3.3.10 Comparación con el Enfoque Global, 73**
  - 3.3.11 Responsabilidad Social, 74**
- 4 HABILIDADES GERENCIALES, 75**
  - 4.1 ROL DE UN GERENTE, 75
    - 4.1.1 Niveles Gerenciales, 75**
      - 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYME's, 78
      - 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector: Fabricación de Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Pieles, Subsector: Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Pieles - Parte A y Parte B, 79
    - 4.1.2 Funciones del Gerente General, 79**
      - 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYME's, 81
      - 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector: Fabricación de Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Pieles, Subsector: Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Pieles - Parte A y Parte B, 81
    - 4.1.3 Los Gerentes Funcionales, 82**
      - 4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de las PYME's, 83
      - 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales Sector: Fabricación de Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Pieles, Subsector: Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Pieles - Parte A y Parte B, 84
  - 4.2 HABILIDADES GERENCIALES, 85
    - 4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales, 85**
    - 4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional, 93**
    - 4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales, 95**
    - 4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad, 97**
    - 4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores, 98**
  - 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN, 99
    - 4.3.1 Quien es Edgar H. Schein, 99**

**4.3.2 Aportes a lo Largo del Tiempo, 101****4.3.3 Habilidades Propuestas, 101****5 HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES -PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DE QUITO, 104**

- 5.1 ANÁLISIS DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA, 106
- 5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES, 111
- 5.3 ANÁLISIS DE LAS 10 SUB-HABILIDADES MÁS REPRESENTATIVAS IDENTIFICADAS EN EL SECTOR, 113
  - 5.3.1 Motivación y Valores, 116**
  - 5.3.2 Habilidades Analíticas, 119**
  - 5.3.3 Habilidades Interpersonales, 121**
  - 5.3.4 Habilidades Emocionales, 123**
- 5.4 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES -PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DE QUITO CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, 125
  - 5.4.1 Comparación de Motivación y Valores, 126**
  - 5.4.2 Comparación de Habilidades Analíticas, 126**
  - 5.4.3 Comparación de Habilidades Interpersonales, 127**
  - 5.4.4 Comparación de Habilidades Emocionales, 127**
- 5.5 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES -PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DE QUITO, 128
- 5.6 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES, 131
- 5.7 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES -PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DE QUITO, 140

**6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 142**

- 6.1 CONCLUSIONES, 142
- 6.2 RECOMENDACIONES, 149

**BIBLIOGRAFÍA, 153****GLOSARIO, 155**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este estudio es un aporte a la investigación desarrollada por la facultad de Ciencias Administrativas y Contables, con la dirección de la Ingeniera Fabiola Jarrín Mgtr. el cual está orientado a identificar las habilidades gerenciales que poseen los gerentes de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector de Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles -parte a y parte b CIIU D1810 tomando como base la propuesta de Edgar Shein. Es importante mencionar que este proyecto servirá de aporte a la sociedad ya que en un futuro se podrá preparar de mejor manera a los gerentes de las PYMES de tal manera que puedan enfrentar los desafíos que cada día las empresas afrontan para poder subsistir en un mercado en donde la competencia crece a pasos agigantados.

En este estudio (CIIU D1810), se analizarán aspectos fundamentales relacionados con las habilidades que un gerente debe tener para manejar una empresa y encaminarla hacia el éxito, con enfoque a las 4 habilidades y dentro de estas 10 subhabilidades se responde qué habilidades o destrezas manifiestan poseer los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector manufacturero de Quito, sector fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles CIIU D1810. Esta información se canaliza hacia la sociedad para generar información que ayude a las PYMES.

Se analizará aspectos relacionados con la industria manufacturera de la ciudad de Quito, su importancia y la responsabilidad social que tiene el sector para con la sociedad, el entorno

global de las Pymes del sector Manufacturero de Quito, su tecnología, política, legislación, entre otros.

La información de las habilidades del sector CIU D1810 fue recolectada mediante un cuestionario o encuesta, que contiene 80 preguntas con 5 posibilidades de respuestas el cual fue desarrollado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; dicha información fue procesada y analizada utilizando una escala de Likert.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Pequeñas y Medianas Empresas enfrentan cada vez más competencia, aquellas empresas que no se encuentren preparadas adecuadamente para enfrentarla, pueden correr el riesgo de llegar a cerrar, dejando así a muchas personas sin una fuente de ingresos fija que les ayude a sustentar sus necesidades.

Si bien es cierto las empresas de hoy en día se crean con varios fines, entre uno de ellos el de generar fuentes de empleo. Los emprendedores ponen todas las ganas y por su puesto el capital necesario para poder formar su negocio propio, pero las ganas y muchas veces el capital no son suficientes ya que si la persona que va a gerenciar estas empresas no posee las habilidades y conocimientos necesarios para el cargo, podría implicar que la empresa se encamine en la desaparición de la misma.

Las habilidades gerenciales vistas desde la perspectiva de Edgar Schein son las requeridas para un gerente exitoso.

Pero no solo la competencia es un factor que las empresas tienen que enfrentar diariamente, si no también existen otros factores como la tecnología, la cultura, entre otros que influyen mucho en el progreso de una empresa.

El conocimiento, la experiencia y las habilidades que poseen los empresarios nos servirán para llegar a determinar aquellas características que tienen las cabezas de las empresas y

así poder seleccionar aquellas que sobresalgan de los demás, una vez identificadas estas características las canalizaremos hacia la sociedad para ayudar con la generación de gerentes que vayan generando aquellas habilidades que se necesitan para desempeñar de mejor manera los cargos gerenciales.

Este estudio parte de un proyecto dirigido por la Ing. Fabiola Jarrín, Mgrt.y apoyado por un grupo de docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador cuyo propósito es el de conocer cuáles son las habilidades gerenciales que poseen los gerentes de las PYME's del sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles -parte a y parte b (CIU D1810) y compararlas con las propuestas por Edgar Schein.

La información se la recolectó mediante un cuestionario de opción múltiple desarrollado por la PUCE, el cual fue aplicado a los gerentes de primer nivel y segundos niveles de una muestra de un universo de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, clasificadas según el CIU; dicha información se la analizó utilizando una escala de Likert la cual ayudó a identificar habilidades más representativas del Sector (CIU D1810).

# 1 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y BASE DE DATOS

El sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles -parte a y parte b (CIU D1810) en el Ecuador es un sector muy competitivo y este se ha visto desarrollado en mayor magnitud en la provincia de Tungurahua y Pichincha según con la fabricación de productos orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores; al ser un sector competitivo es importante conocer como manejan los gerentes a sus empresas enfocándonos en aquellas habilidades que se desarrollan y distinguen al sector anteriormente nombrado.

Si las PYMES's de este sector llegaran a tener una adecuada dirección podrían llegar a ser grandes empresas de tal forma que puedan generar mayores recursos económicos para el país y a su vez fuentes empleo para muchas personas.

Por estas razones se realizó este estudio el cual:

Corresponde a una investigación exploratoria que pretende conocer cuáles son las habilidades que dominan los Gerentes de las Pequeñas y Medianas Industrias del sector antes citado, enmarcada en la propuesta de Edgar Schein respecto de las habilidades gerenciales: Motivacionales y valóricas, analíticas, interpersonales y emocionales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fabiola, JARRÍN. *Esquema de Presentación de Proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.*

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYME'S de la industria manufacturera de Quito, sector: fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles CIIU D1810?

## 1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las habilidades gerenciales propuestas por Edgar h. Schein?
- ¿Qué habilidades aparentemente no se aplican para los cargos de Gerentes de PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, Sector Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810?
- ¿Qué subhabilidades gerenciales se nombran más por los gerentes en el Sector Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810?
- ¿Qué subhabilidades gerenciales son las menos nombradas por los gerentes en el Sector Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810?

## 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 Sector Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810 contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.<sup>2</sup>

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- Identifica las habilidades interpersonales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES.
- 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.”<sup>3</sup>

## 1.5 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación va orientado al sector Manufacturero de Quito, especialmente al subsector de Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles; enfocado a la Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas,

---

<sup>2</sup> Ibídem.

<sup>3</sup> Ibídem.

etc.) con el fin de identificar aquellas habilidades que tienen los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y compararlas con la propuesta de Habilidades Gerenciales de Edgar Schein; para que de esta manera se pueda identificar aquellas debilidades, en ciertos casos, o aquellas destrezas que poseen los gerentes de la PYME'S.

Las PYME'S del Sector Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810 constituyen una fuente de ingresos que aportan al desarrollo social y económico del país. La necesidad de muchas familias de poder tener ingresos propios, hace que se creen pequeñas empresas las cuales aportan a la sociedad con plazas de empleo; sin embargo al ser un sector muy competitivo no todas las empresas logran consolidarse dentro de la industria por lo que resulta importante tener objetivos claros que permitan impulsar el desarrollo de las empresas y ayuden a mejorar los niveles sociales de las personas.

### **1.5.1 Importancia del Proyecto**

El proyecto de investigación va aportar de diferentes maneras a la sociedad, ya que al realizar la investigación se identificó las habilidades más representativas del sector, las cuales ayudarán especialmente a los gerentes de las PYME's y profesionales en general a competir adecuadamente y a tomar mejores decisiones que contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización. Con esto se busca crear una cultura organizacional dentro de las mismas que permita a las organizaciones ser más eficientes y eficaces.

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

En la sociedad las pequeñas y medianas empresas se han convertido en la clave del desarrollo de un país, sin embargo existen empresas en donde las cabezas carecen de ciertos tips que ayudan a que la gente se sienta a gusto y trabaje cada vez con más empeño.

Al identificar las habilidades más representativas que tienen los gerentes de las PYMES del sector Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810 y al tratar de canalizarlas hacia aquellos profesionales de primer y segundo nivel gerencial que requieren de alguna forma de una guía que les ayude a llevar su negocio hacia el éxito; obtendremos gerentes que tengan desarrolladas habilidades analíticas, interpersonales, de motivación y valores y emocionales, quienes podrán constituir nuevas empresas que aporten a la sociedad, generando fuentes de empleo y así garantizar que estas permanezcan con el pasar del tiempo y lleguen a ser importantes a nivel nacional como internacional; por lo que se puede mencionar que el impacto de esta investigación es beneficioso ya que contribuye en muchos aspectos al desarrollo organizacional y social.

- **Impacto científico**

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

motivacional y de valores, y la habilidad emocional con las encontradas en los gerentes de las PYMEs en la industria de Quito.<sup>4</sup>

El estudio realizado en el sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810 ayudó a identificar las habilidades más sobresalientes que poseen los gerentes de primero y segundo nivel dejando una investigación que puede ser tomada como base para realizar otras adicionales.

- **Impacto educativo**

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

Al identificar las habilidades gerenciales de sectores industriales como la gran industria, las PYMES y otros, la Facultad estará en la posibilidad de ofertar cursos de formación continua sobre habilidades gerenciales o planificar un Diplomado o Maestría y ofrecer a la sociedad gerentes que enfrente cambios con agilidad y capacidad de réplica.<sup>5</sup>

Con la investigación realizada en el sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles - Parte A Y Parte B CIIU D1810 se logró identificar las habilidades más comunes que los gerentes de las PYME's de dicho sector tienen

---

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> *Ibíd.*

desarrolladas y también aquellas habilidades en las cuales no se muestra un desarrollo, por lo que este proyecto ayudará a que Universidades, Organizaciones, y profesionales en general lo utilicen como una fuente de conocimientos de tal forma que se pueda desarrollar gerentes que dominen las habilidades emocionales, analíticas, de motivación y valores e interpersonales.

- **Impacto cultural**

El proyecto va aportar a que en la sociedad se forme una cultura en donde cada gerente tenga desarrollada todas las habilidades que se requieren para poder desempeñar de mejor manera los cargos gerenciales en el sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810, de tal manera que se pueda formar una cultura, empezando por los estudiantes universitarios quienes en el futuro estarán dirigiendo empresas en el país.

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

La responsabilidad social que tiene el proyecto es la contribuir al desarrollo de las PYMES con lo cual se podrá generar más fuentes de empleo y esto ayudaría a que se disminuyan los índices de desempleados que tiene el país.

### 1.5.2 Justificación Teórica

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

Al igual que las estructuras organizativas cambian así también ha ido cambiando el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer; Edgar Schein (1996) propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores. El interés de esta investigación será contrastar los hallazgos con este fundamento teórico.

Estudios sobre las PYMEs en el contexto de aporte económico y social abundan, esta investigación será un aporte al perfil del gerente de la PYMEs en cuanto a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein. Nadie pone en duda que las PYMES crean la riqueza de un país, disminuyen la pobreza y que son el motor de las grandes empresas, por tanto aun más importante es aprovechar la oportunidad para estudiar las habilidades que está tras la denominación de “Gerente.”<sup>6</sup>

El impulso del grupo para realizar la investigación será el de enfatizar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las PYME en Quito del sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIU D1810 para visualizar ampliamente las habilidades gerenciales que están más desarrolladas e identificar aquellas habilidades que requieren ser desarrolladas.

### 1.5.3 Justificación Metodológica

Al ser un proyecto de investigación en donde la información se la obtuvo de los gerentes de cada una de las empresas, fue necesario emplear un estudio

---

<sup>6</sup> *Ibíd.*

exploratorio debido a que no existía información alguna acerca de las Habilidades Gerenciales de los gerentes de la Industria Manufacturera de la ciudad de Quito y porque el levantamiento de la información se lo tiene que hacer mediante entrevistas.

Este método de investigación, puede tener varias falencias debido a que al realizar preguntas a los gerentes seleccionados, estos podrían ocultar sus debilidades y aparentar ciertas cualidades que no tienen, o por temor a quedar mal o simplemente no tienen esas cualidades; esto podría afectar de una u otra forma la investigación. La información se la recolectó a través de un cuestionario de preguntas de opción múltiple desarrollado por un grupo de investigadores del grupo Falimar de la PUCE, el cual fue aplicado a los gerentes de primer y segundo nivel gerencial, dicha información fue sometida a un análisis, en donde se la comparó con ciertos aspectos que tienen líderes reconocidos a nivel mundial.

#### **1.5.4 Justificación Práctica**

Al realizar esta investigación, se pusieron en práctica ciertos conocimientos que se han adquirido en la Facultad, reforzando de alguna forma lo aprendido, sin embargo el aporte que esta investigación va a tener, no solo servirá para el desarrollo de nuevos gerentes, si no también permitirá el desarrollo de docentes en el ámbito investigativo; como menciona la Ingeniera Fabiola Jarrín en su esquema para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, el proyecto de investigación ayudará a que los docentes se conviertan en creadores de conocimiento mediante la

aplicación de métodos y técnicas para recaudar información, la cual es valiosa para el desarrollo cognoscitivo del estudiante y complementario para los docentes.

La investigación realizada identificó las habilidades del sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIU D1810 que requieren ser desarrolladas ya que muestran debilidades importantes en los Gerentes de las PYME's del sector antes citado; por lo que este proyecto servirá para que gerentes y profesionales en general pongan en práctica estos conocimientos permitiéndoles ser cada vez más competitivos y puedan alcanzar de mejor manera los objetivos organizacionales.

## 1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas que constan en el listado 2008 de la Superintendencia de Compañías, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.<sup>7</sup>

El sector al cual se va enfocar este estudio es el de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles - parte a y parte b el CIU No. D1810 Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.). En la investigación puntual constan 21 empresas:

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*

**CUADRO N° 1**

<b>COMPAÑÍAS ACTIVAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA SECTOR MANUFACTURERO</b> <b>Sector de Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés: ropa exterior, interior, de dormir; ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes (calentadores, buzos de arquero, pantalonetas, etc.).</b>								
No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	TELÉFONO	REPRESENTANTE	TAMAÑO
164	FABRICA DONAT CIA LTDA	QUITO	SAN IGNACIO	170	6 DE DICIEMBRE	2563403	DONATH GALLUS KURT	PEQUEÑA
165	FRANKIMPORT CIA. LTDA.	QUITO	AV. REPUBLICA	E259	ATAHUALPA	2241152	HINOJOSA GABELA FRANKLIN ANDRES	PEQUEÑA
166	HILANDERIAS CUMBAYA SA	QUITO	VIA INTEROCEANICA KM 11 1/2		FRENTE URBANIZACION CUMBRES DEL VALLE	2476505	CEVALLOS JARAMILLO ANIBAL ANDRES	PEQUEÑA
167	INNOVATORS TRADING TEXTILE PRODUCTS ITP3 CIA. LTDA.	QUITO	LOS TILOS	168-8	AV. EL INCA	2408601	SANTANDER CEDEÑO JORGE IVAN	PEQUEÑA
168	KARFFANY CIA. LTDA.	QUITO	LAS CASAS	745	CARVAJAL	2565231	TORRES MUÑOZ ANDRES ALEJANDRO	PEQUEÑA
169	LEARSI SA	QUITO	PANAMERICANA NORTE KM. 11 1/2	4341	VIA MARIANITAS	2820246	MARKOVITCS GRUNHUT GABRIEL	PEQUEÑA
170	LENCERIA FINA SA LENFISA	QUITO	AUTOPISTA CORDOVA GALARZA KM 5.5		EL EDEN	2350676	PAIT VOSSLSTEIN MARCOS	PEQUEÑA
171	MIDCIS CIA. LTDA.	QUITO	AV. MARIANA DE JESUS	OE-107	JORGE JUAN	2557314	GARCES ESPINEL PABLO XAVIER	PEQUEÑA
172	MULTYAHORRO CIA. LTDA.	QUITO	URBINA	130	AV. COLON	2222627	GUERRERO RUEDA ALVARO MARCELO	PEQUEÑA

No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	TELÉFONO	REPRESENTANTE	TAMAÑO
173	NERY FAS C LTDA	QUITO	LOS CIRUELOS	OE1-176	PANAMERICANA NORTE	2472933	CALVACHI CADENA AURA NERY	PEQUEÑA
174	PIELBATHING CIA. LTDA.	QUITO	PEDRO DEL SOLAR	389	FRANCISCO DE IZAZAGA	2869717	SANTAMARIA VELASCO JAIME	PEQUEÑA
175	QUITOIMPORT INTERNATIONAL S.A.	QUITO	AMAZONAS	N36-177	NACIONES UNIDAS	022278399	JARRIN CAÑAS JAIME VINICIO	PEQUEÑA
176	RITA COBO TERAN CIA. LTDA.	QUITO	RAMON BORJA	E3-76	LUIS BANDERAS	2403412	VELASQUEZ VACA BOLIVAR HERNAN	PEQUEÑA
177	SOXITEX INDUSTRIAL CIA. LTDA.	QUITO	AV. DE LA PRENSA	N58-321	LUIS TUFINO	2292692	LOPEZ ORTIZ XIMENA MARIA	PEQUEÑA
178	TERRACOTTON CIA. LTDA.	QUITO	AV. ELOY ALFARO KM 6 1/2		CHEDIAK	2484948	CHEDIAK BRINKMANN SANTIAGO MARUN	PEQUEÑA
179	TEXTILES ANTONIO AGUAYO CIA. LTDA.	QUITO	EL ARENAL	120	PANAMERICANA NORTE	2425070	AGUAYO CALVACHI RENE ANTONIO	PEQUEÑA
180	TEXTILES KUSATROY CIA. LTDA.	QUITO	AV. DE LA PRENSA	N70-121	PABLO PICASO	2593703	TROYA OJEDA EUGENIA DEL CARMEN	PEQUEÑA
181	REPRESENTACIONES ARYAN S.A.	QUITO	ISLA SAN CRISTOBAL	362	ISLA FLOREANA	2273349	ESGUERRA PASTRANA JOSE ARISTALCO	PEQUEÑA
182	MULTIPROD CIA. LTDA.	QUITO	SEBASTIAN BUARA	N60-207	AV. DEL MAESTRO	2297374	SANCHEZ GUERRERO MARIA FERNANDA	PEQUEÑA
183	MYLTRABAJOS S.A.	QUITO	LOS CIPRESES	54	LOS EUCALIPTOS	2480800	SALAS PACHECO ASTRID ELIZABETH	PEQUEÑA
184	ALFARROUTE S.A.	QUITO	REPUBLICA DEL SALVADOR	34211	MOSCU	2269750	PIÑERO HURTADO JOSE ROBERTO	MEDIANA

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

## 1.7 MARCO DE REFERENCIA

### 1.7.1 Marco Teórico

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

Los supuestos e hipótesis propuestos por Edgar Schein través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en una de éstas tres opciones:

1. 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 expertise 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.
2. 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
3. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizar” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. 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).

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio.

Y es probable que se deba tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones (como en el caso del hombre generativo). Tomando en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.<sup>8</sup>

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 suborganizaciones 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

---

<sup>8</sup> LA GERENCIA HOY. (Noviembre 2010). [<http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>]. *Habilidades Gerenciales*.

integración y complejidad que debe existir entre cada una de sus partes para lograr su adaptación al entorno y estabilidad interna.<sup>9</sup>

- **Sector Manufacturero**

La Industria Manufacturera nace con el objetivo de de cubrir las necesidades de los consumidores, de tal forma que entrega a la sociedad bienes de consumo final, es decir artículos que se encuentren listos para consumir o utilizar.

El sector manufacturero se caracteriza por utilizar materia prima, cualquiera que esta sea, y mediante diferentes procesos de transformación, entrega a la sociedad bienes listos para el consumo de las personas o de empresas

Dentro del sector manufacturero, se puede mencionar que existen 2 tipos de empresas, las cuales están enfocadas a ofrecer productos finales que están destinados para diferentes usos.

- “*Empresas que producen bienes de consumo final.* Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.”<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html]. **La organización.**

<sup>10</sup> CIUDAD COLORADA. (1 marzo 2010). [http://www.ciudadcolorada.com/empresas/concepto.php]. **Empresas del sector manufacturero Concepto de empresa.**

- “*Empresas que producen bienes de producción.* Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las empresas de consumo final. Por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.”<sup>11</sup>

De acuerdo con los productos que se elaboran en las empresas de la Industria Manufacturera se puede clasificar a estas en 9 tipos actividades; así tenemos:

- Productos para la alimentación, bebidas y tabaco.
- Productos 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.

---

<sup>11</sup> *Ibíd.*

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

“La Industria Manufacturera está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo).”<sup>12</sup>

A continuación se adjunta un cuadro con los datos del sector de Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

---

<sup>12</sup> MÉXICO. INEGI. (1 de Marzo de 2010). [<http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>]. *Industria Manufacturera y de Fabricación, Economía y Finanzas.*

CUADRO N° 2

INDICADORES DE SENSIBILIDAD COMPETITIVA: ACTIVIDADES ECONOMICAS INDUSTRIALES Y MINERAS								
Código de actividad económica	CIIU de la actividad económica (4 dígitos)	Descripción de la actividad económica	INDICADOR I		INDICADOR II		INDICADOR III	
			ECUADOR	ESTADOS UNIDOS	ECUADOR	ESTADOS UNIDOS	ECUADOR	ESTADOS UNIDOS
			(dólares)	(dólares)	(dólares de PPC)	(dólares de PPC)	(dólares de PPC)	(dólares de PPC)
			Valor agregado generado por la actividad	Valor agregado generado por la actividad	Valor agregado generado por la actividad económica	Valor agregado generado por la actividad económica	Productividad media del trabajo (PM ELEC)	Productividad media del trabajo (PM ELEU)
	1810	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	27.538.151	27.048.368.000	64.736.591	27.048.368.000	11,519	54,787
INDICADORES DE SENSIBILIDAD COMPETITIVA: ACTIVIDADES ECONOMICAS INDUSTRIALES Y MINERAS								
	INDICADOR IV	INDICADOR V		INDICADOR VI		INDICADOR VII		
		ECUADOR	ESTADOS UNIDOS	ECUADOR	ESTADOS UNIDOS			
		(dólares de PPC)	(dólares)	(dólares)	(dólares)		(dólares)	
	Brecha de productividad media del trabajo (PM ELEC-PM ELEU)	Remuneraciones pagadas	Remuneraciones pagadas	Costo laboral unitario (CLUEC)	Costo laboral unitario (CLUEU)	Brecha de costo laboral unitario (CLUEU-CLUEC)		
	-43,268	14.804.727	9.343.380.000	0,54	0,35	-0,19		

Fuente: Instituto nacional de estadísticas y Censos – INEC. *Encuesta de manufactura y minería 2001*. Industrial Statistics Datab. (Organización de la Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial).

Elaborado por: Banco Central del Ecuador.

Actualmente la situación económica del sector manufacturero de fabricación de prendas de vestir, se ha visto afectado por la recesión económica la misma que provocó que en el mes de Agosto del año 2009 decayeran las ventas en un 5%.

Según el Diario expreso en la publicación del 27 de octubre del 2009, se menciona que de acuerdo con el estudio efectuado por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), entre los sectores más afectados con la caída de su producción estuvieron: fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles los cuales disminuyeron en un -35,29%.

## 2 MARCO METODOLÓGICO

### 2.1 METODOLOGÍA

#### 2.1.1 Tipo de Investigación

Se utilizará la investigación aplicada como técnica principal en esta investigación; el autor José Padrón menciona que 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:

- a) 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 científic.<sup>13</sup>
  
- b) 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.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> José PADRÓN G. (Mayo de 2006). [<http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>]. Caracas.

<sup>14</sup> *Ibíd.*

A la investigación aplicada, también se la puede definir como:

La utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. La investigación aplicada se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediato podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.<sup>15</sup>

Para obtener la información requerida de los gerentes de las empresas manufactureras e identificar aquellas habilidades gerenciales que propone Edgar Schein, se utilizó el método exploratorio. Se utilizó un cuestionario o encuesta, con 80 preguntas con 5 posibilidades de respuestas el cual fue desarrollado por los docentes del grupo Falimar, investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Se entiende como cuestionario a un método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.<sup>16</sup>

El segundo semillero de estudiantes investigadores realizó la investigación de campo. Una investigación de campo requiere:

- 1) Planteo del problema.
- 2) Etapa exploratoria.
  - Lecturas.

---

<sup>15</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación\\_aplicada](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_aplicada)].

<sup>16</sup> MONOGRAFIAS.COM. (3 de Marzo 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>]. **Cuestionario**.

- Conversaciones con colegas.
  - Entrevistas a personas que conocen el problema por experiencia personal o debido a sus estudios.
- 3) Delimitaciones operativas del problema. Unidades de análisis, variables, indicadores, muestra.
  - 4) Construcción de los instrumentos de recolección de datos.
  - 5) Redacción de un plan tentativo de procesamiento y análisis de los datos.
  - 6) Escribir un índice provisorio.
  - 7) Probar el cuestionario o la guía de entrevistas semi-estructuradas con amigos, y con personas que no tendrán contacto con la muestra definitiva pero pertenecen al mismo universo. Discutir con las personas qué les han parecido las preguntas. Luego hacer un análisis de los datos obtenidos para ver si el plan de análisis va a ser eficaz y va a brindar datos importantes (lo contrario de datos banales). La etapa piloto sirve para probar tanto los instrumentos de recolección como de análisis.
  - 8) Recolección de los datos.
  - 9) Codificación, entrada de datos en computadora, procesamiento y análisis.
  - 10) Redacción del borrador. Lectura compartida. Discusión con amigos y con el orientador.
  - 11) Redacción final. Agregar cuadros, fotografías, mapas.<sup>17</sup>

Para el trabajo de campo de esta investigación se vieron los siguientes pasos: planteamiento del problema, etapa exploratoria, delimitaciones operativas del problema, construcción de instrumentos de recolección de datos, probar el cuestionario con amigos o personas que no tengan contacto con la muestra definitiva, recolección de datos, análisis y redacción de resultados.

Para la medición o tabulación de los cuestionarios se utilizó la escala Likert:

---

<sup>17</sup> ARGENTINA. CYTA. (13 de Mayo de 2010). [<http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/eltrabajodetesis/investigaciondecampo.htm>]. *Investigación de campo*.

Una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.<sup>18</sup>

Al momento de realizar el estudio existieron limitaciones por ejemplo empresas que no se encontraron debido a que la razón social había cambiado; entre estas tenemos:

### CUADRO N° 3

EMPRESA	CIU
HILANDERIAS CUMBAYA SA	D1810.0.00
INNOVATORS TRADING TEXTILE PRODUCTS ITTP3 CIA. LTDA.	D1810.0.00
LEARSI SA	D1810.0.00
QUITOIMPORT INTERNATIONAL S.A.	D1810.0.00
SOXITEX INDUSTRIAL CIA. LTDA.	D1810.0.00

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

#### 2.1.2 Método de Investigación

El método de estudio que utilizado en este trabajo de investigación fue el deductivo-Inductivo con el procedimiento metodológico de carácter cualitativo.

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

Buscar la solución de un problema científico decimos que estamos empleando el método inductivo–deductivo, cuyas reglas básicas de operación son:

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

<sup>18</sup> WIKIPEDIA. (03 de marzo 2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)]. *Esacala de Likert*.

- b) Por medio del razonamiento inductivo, intentar descubrir el denominador común (ley o principios) que los asocia a todos.
- c) Tomando como punto de partida este denominador común (por inducción), generar un conjunto de hipótesis referidas a los fenómenos diferentes, de los que se partió inicialmente.
- d) Planteadas las hipótesis, deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados.
- e) Hacer investigaciones (teóricas o experimentales) para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos.<sup>19</sup>

En el estudio realizado se observó cómo se asocian ciertas características de los gerentes; se utilizó el razonamiento inductivo para descubrir el denominador común que los asocia a todos y se realizó investigaciones teóricas para observar si las consecuencias de las hipótesis son verificadas por los hechos.

### **2.1.3 Técnicas de Recolección de Información**

Los métodos de investigación que permitieron al investigador relacionarse directamente con los encuestados y que se consideran importantes para el proceso de recolección de información son:

#### **Observación**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia. Al igual con los otros métodos, previamente a la ejecución de la observación el investigador debe definir los

---

<sup>19</sup> CORREO DEL MAESTRO. (13 de mayo 2010). [http://www.correodelmaestro.com/antiores/1999/febrero/3anteaula33.htm]. *El método inductivo- Deductivo.*

objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.<sup>20</sup>

### **La encuesta:**

Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Hay dos maneras de obtener información con este método: la entrevista y el cuestionario.<sup>21</sup>

La técnica utilizada para recolectar la información es la encuesta o cuestionario la cual tiene como objetivo identificar las habilidades que tienen los gerentes del sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810.

Cabe mencionar que la encuesta fue elaborada por los docentes del grupo FALIMAR, investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Debido a la presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes, se recopiló la información de acuerdo a la frecuencia de la escala de Licker, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>].

<sup>21</sup> *Ibíd.*

<sup>22</sup> Fabiola, JARRÍN. *Esquema de Presentación de Proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE.*

Adicionalmente también se utilizó la entrevista vía telefónica, la cual permite establecer una “comunicación entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Se estima que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. A través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta. Best afirma "es también posible buscar la misma información por distintos caminos en diversos estadios de la entrevista", obteniéndose así una comprobación de la veracidad de las respuestas.”<sup>23</sup>

#### 2.1.3.1 Fuente Primaria

La investigación se basó en el listado de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, año 2008 en la que constan las PYMES de Quito, concretamente en este estudio las empresas del sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIU D1810.

---

<sup>23</sup> MONOGRAFIAS.COM. (Octubre 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos18/recolección-de-datos/recolección-de-datos.shtml>]. *Técnicas de Recolección de datos*.

**CUADRO N° 4**

<b>LISTADO DE COMPAÑÍAS ACTIVAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA SECTOR MANUFACTURERO</b>								
<b>SECTOR</b>			<b>FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES</b>					
<b>SUBSECTOR</b>			<b>FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES -PARTE A Y PARTE B</b>					
<b>No.</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>INTERSECCIÓN</b>	<b>CIU 3</b>	<b>REPRESENTANTE</b>	<b>TAMAÑO</b>
164	FABRICA DONAT CIA LTDA	QUITO	SAN IGNACIO	170	6 DE DICIEMBRE	D1810.0.00	DONATH GALLUS KURT	PEQUEÑA
165	FRANKIMPORT CIA. LTDA.	QUITO	AV. REPUBLICA	E259	ATAHUALPA	D1810.0.00	HINOJOSA GABELA FRANKLIN ANDRES	PEQUEÑA
166	HILANDERIAS CUMBAYA SA	QUITO	VIA INTEROCEANICA KM 11 1/2		FRENTE URBANIZACION CUMBRES DEL VALLE	D1810.0.00	CEVALLOS JARAMILLO ANIBAL ANDRES	PEQUEÑA
167	INNOVATORS TRADING TEXTILE PRODUCTS ITTP3 CIA. LTDA.	QUITO	LOS TILOS	168-8	AV. EL INCA	D1810.0.00	SANTANDER CEDEÑO JORGE IVAN	PEQUEÑA
168	KARFFANY CIA. LTDA.	QUITO	LAS CASAS	745	CARVAJAL	D1810.0.00	TORRES MUÑOZ ANDRES ALEJANDRO	PEQUEÑA
169	LEARSI SA	QUITO	PANAMERICANA NORTE KM. 11 1/2	4341	VIA MARIANITAS	D1810.0.00	MARKOVITCS GRUNHUT GABRIEL	PEQUEÑA
170	LENCERIA FINA SA LENFISA	QUITO	AUTOPISTA CORDOVA GALARZA KM 5.5		EL EDEN	D1810.0.00	PAIT VOSSLTEIN MARCOS	PEQUEÑA
171	MIDCIS CIA. LTDA.	QUITO	AV. MARIANA DE JESUS	OE-107	JORGE JUAN	D1810.0.00	GARCES ESPINEL PABLO XAVIER	PEQUEÑA
172	MULTYAHORRO CIA. LTDA.	QUITO	URBINA	130	AV. COLON	D1810.0.00	GUERRERO RUEDA ALVARO MARCELO	PEQUEÑA
173	NERY FAS C LTDA	QUITO	LOS CIRUELOS	OE1- 176	PANAMERICANA NORTE	D1810.0.00	CALVACHI CADENA AURA NERY	PEQUEÑA
174	PIELBATHING CIA. LTDA.	QUITO	PEDRO DEL SOLAR	389	FRANCISCO DE IZAZAGA	D1810.0.00	SANTAMARIA VELASCO JAIME	PEQUEÑA

No.	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	No.	INTERSECCIÓN	CIU 3	REPRESENTANTE	TAMAÑO
175	QUITOIMPORT INTERNATIONAL S.A.	QUITO	AMAZONAS	N36-177	NACIONES UNIDAS	D1810.0.00	JARRIN CAÑAS JAIME VINICIO	PEQUEÑA
176	RITA COBO TERAN CIA. LTDA.	QUITO	RAMON BORJA	E3-76	LUIS BANDERAS	D1810.0.00	VELASQUEZ VACA BOLIVAR HERNAN	PEQUEÑA
177	SOXITEX INDUSTRIAL CIA. LTDA.	QUITO	AV. DE LA PRENSA	N58-321	LUIS TUFINO	D1810.0.00	LOPEZ ORTIZ XIMENA MARIA	PEQUEÑA
178	TERRACOTTON CIA. LTDA.	QUITO	AV. ELOY ALFARO KM 6 1/2		CHEDIAK	D1810.0.00	CHEDIAK BRINKMANN SANTIAGO MARUN	PEQUEÑA
179	TEXTILES ANTONIO AGUAYO CIA. LTDA.	QUITO	EL ARENAL	120	PANAMERICANA NORTE	D1810.0.00	AGUAYO CALVACHI RENE ANTONIO	PEQUEÑA
180	TEXTILES KUSATROY CIA. LTDA.	QUITO	AV. DE LA PRENSA	N70-121	PABLO PICASO	D1810.0.00	TROYA OJEDA EUGENIA DEL CARMEN	PEQUEÑA
181	REPRESENTACIONES ARYAN S.A.	QUITO	ISLA SAN CRISTOBAL	362	ISLA FLOREANA	D1810.0.01	ESGUERRA PASTRANA JOSE ARISTALCO	PEQUEÑA
182	MULTIPROD CIA. LTDA.	QUITO	SEBASTIAN BUARA	N60-207	AV. DEL MAESTRO	D1810.0.02	SANCHEZ GUERRERO MARIA FERNANDA	PEQUEÑA
183	MYLTRABAJOS S.A.	QUITO	LOS CIPRESES	54	LOS EUCALIPTOS	D1810.0.02	SALAS PACHECO ASTRID ELIZABETH	PEQUEÑA
184	ALFAROUTE S.A.	QUITO	REPUBLICA DEL SALVADOR	34211	MOSCU	D1810.1.00	PIÑERO HURTADO JOSE ROBERTO	MEDIANA

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Adicionalmente se utilizó la teoría de Edgar Schein acerca de las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales; dentro de estas habilidades el autor propone que un gerente debe tener desarrolladas las habilidades emocionales, analíticas, de motivación y valores e interpersonales para que puedan desempeñar de mejor manera sus funciones. Esta teoría fue comparada con los resultados obtenidos en la investigación.

#### 2.1.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias que utilizaron en el trabajo de investigación para poder desarrollar este proyecto de investigación, son libros, páginas en internet, revistas, artículos de prensa relacionados con el sector manufacturero de Quito, entrevistas a gerentes de las PYMES y a sus subordinados de las 21 empresas del sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles - Parte A Y Parte B CIIU D1810 anteriormente citadas, las cuales nos ayudará a recopilar la información requerida en este trabajo de investigación.

#### 2.1.3.3 Procesamiento de Datos

Los datos recogidos a través de las encuestas realizadas a los gerentes de las Pymes de la industria manufacturera de Quito, sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector fabricación de

prendas de vestir, excepto pieles – parte a y parte b, fueron procesados en el centro de informática de la PUCE con la utilización de software especializados que arrojan inmediatamente los datos recogidos de las encuestas. Cada estudiante miembro del semillero de estudiantes investigadores de la PUCE recibió la base correspondiente en Excel. Para el análisis se realizaron gráficos que permitieron apreciar los resultados obtenidos acerca de las habilidades gerenciales de los gerentes de las PYME's del sector manufacturero de Quito.

La información recolectada se la tabuló utilizando Microsoft Excel en donde se totalizo las respuestas obtenidas por cada pregunta; una vez totalizadas las respuestas se asignó porcentajes a cada una de las respuestas en base a una escala de Likert, lo cual nos permitió identificar las habilidades más representativas del sector y obtener los resultados en base a las diferentes variables como nivel jerárquico, edad, profesión, etc.

Se realizaron gráficos dinámicos y tablas dinámicas para poder obtener los resultados deseados.

#### **2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información**

Para el análisis e interpretación de los resultados se elaboraron tablas dinámicas y gráficos dinámicos que permitieron agrupar la información en base a parámetros como la edad, el género, la experiencia laboral, los niveles jerárquicos, el perfil profesional, entre otros. Adicionalmente es importante

mencionar que para el análisis de las habilidades más comunes y menos usadas se obtuvo la mediana y aquellas sub-habilidades que estén por encima de la mediana fueron consideradas como comunes y aquellas que se encuentran abajo de la mediana se consideraron como sub-habilidades no usadas frecuentemente.

### 2.1.5 Método Estadístico

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación. Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.<sup>24</sup>

Según el autor Jesús Reynaga, en su documento que habla sobre el método estadístico menciona que existen 5 etapas en el desarrollo del método científico.

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

---

<sup>24</sup> Jesús REYNAGA. (12 de abril 2010). [<http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/04REYNAGA1Y2.pdf>]. *El método estadístico*.

A continuación se detallará en resumen en que consiste cada una de las etapas del método estadístico.

### *1. Recolección (medición)*

En esta etapa se recoge la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación. En vista de que los datos recogidos suelen tener diferentes magnitudes o intensidades en cada elemento observado (por ejemplo el peso o la talla de un grupo de personas), a dicha información o datos también se les conoce como variables. Por lo anterior, puede decirse que esta etapa del método estadístico consiste en la medición de las variables. La recolección o medición puede realizarse de diferentes maneras; a veces ocurre por simple observación y en otras ocasiones se requiere de complejos procedimientos de medición; en algunas ocasiones basta con una sola medición y en otras se requiere una serie de ellas a lo largo de amplios períodos de tiempo. La calidad técnica de esta etapa es fundamental ya que de ella depende que se disponga de datos exactos y confiables en los cuales se fundamenten las conclusiones de toda la investigación. Se puede mencionar que en ocasiones, la recolección de la información debe ocurrir en grupos tan grandes de individuos que se hace impráctico tratar de abarcar a todos ellos; entonces es cuando se ponen en práctica procedimientos de muestreo. Tales procedimientos de muestreo están subordinados a la consecuencia verificable que se desea comprobar y al diseño de investigación seleccionado.<sup>25</sup>

En la investigación realizada se utilizó un cuestionario el cual ayudó a recolectar la información de las 21 empresas acerca de las habilidades gerenciales que existen en el sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810.

---

<sup>25</sup> *Ibíd.*

## 2. Recuento (cómputo)

En esta etapa del método estadístico la información recogida es sometida a revisión, clasificación y cómputo numérico. En términos generales puede decirse que el recuento consiste en la cuantificación de la frecuencia con que aparecen las diversas características medidas en los elementos en estudio; por ejemplo: el número de personas de sexo femenino y el de personas de sexo masculino o el número de niños con peso menor a 3 kilos y el número de niños con peso igual o mayor a dicha cifra.<sup>26</sup>

En esta fase de la investigación se recibió del centro de informática de la PUCE un archivo en Excel con los datos obtenidos a través de las encuestas, estos datos fueron acumulados y tabulados para cada una de las preguntas; una vez tabulados los resultados se procedió a asignar porcentajes mediante una escala de Likert bajo los siguientes parámetros:

**CUADRO N° 5**

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

\* *Escala utilizada para el análisis*

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Con esta ponderación se realizó los cálculos respectivos con el fin de verificar cuantas afirmaciones tiene cada pregunta y en base a estos resultados se realizó el análisis de los datos; adicionalmente se consideraron

---

<sup>26</sup> *Ibíd.*

características de la muestra encuestada como la edad, el nivel jerárquico, etc.

### 3. *Presentación*

En esta etapa del método estadístico se elaboran los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los datos. La elaboración de cuadros, que también suelen llamarse tablas, tiene por propósito acomodar los datos de manera que se pueda efectuar una revisión numérica precisa de los mismos. La elaboración de gráficos tiene por propósito facilitar la inspección visual rápida de la información. Presentar la misma información tanto en un cuadro como en su correspondiente gráfico permite obtener una clara idea de la distribución de las frecuencias de las características estudiadas.<sup>27</sup>

Para la presentación de los resultados de la investigación realizada se utilizaron gráficos dinámicos hechos en Excel en donde se muestra la información agrupada por variable como la Edad, el cargo, el sexo, etc. Los gráficos escogidos para el análisis son de barras o pasteles con sus porcentajes y descripciones.

### 4. *Síntesis*

En esta etapa la información es resumida en forma de medidas que permiten expresar de manera sintética las principales propiedades numéricas de grandes series o agrupamientos de datos. La condensación de la información, en forma de medidas llamadas de resumen, tiene por propósito facilitar la comprensión global de las características fundamentales de los agrupamientos de datos. Tales medidas de resumen, al ser comunicadas, permiten a los interlocutores evocar de una misma manera la esencia de los datos.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibíd.*

<sup>28</sup> *Ibíd.*

## 5. *Análisis*

En esta etapa, mediante fórmulas estadísticas apropiadas y el uso de tablas específicamente diseñadas, se efectúa la comparación de las medidas de resumen previamente calculadas. Cada prueba de análisis estadístico debe utilizarse siempre en función del tipo de diseño de investigación que se haya seleccionado para la comprobación de cada consecuencia verificable deducida a partir de la hipótesis general de investigación.<sup>29</sup>

De los resultados obtenidos se obtuvieron conclusiones que ayudaron a cumplir con la hipótesis del trabajo de investigación.

### 2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las PYME'S de la industria manufacturera de Quito del sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810.

---

<sup>29</sup> *Ibíd.*

### 3 LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

#### 3.1 ENTORNO GLOBAL

##### 3.1.1 Entorno General

Las PYME's del sector manufacturero de Quito pueden llegar a insertarse en el mundo globalizado siempre y cuando las organizaciones se encuentren bien orientadas y dirigidas, con objetivos y estrategias claras, si poseen la tecnología adecuada y la capacitación para usarla podrán ser buenos competidores dentro de la industria globalizada; sin embargo también es importante el apoyo del gobierno con políticas económicas que incentiven la producción de tal forma que las empresas nacionales puedan llegar a ser buenos competidores a nivel mundial.

##### 3.1.1.1 Globalización

A la globalización la podemos definir como 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.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> WIKIPEDIA. (10 de mayo de 2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Globalización>]. *La globalización*.

La globalización permite a las empresas tener varios beneficios, por ejemplo al estar en un mundo globalizado permite mejorar las condiciones de acceso a mercados internacionales y también establecer alianzas internacionales importantes que permitan a las PYME'S obtener un desarrollo. Adicionalmente con la globalización se puede trasladar los lugares de producción con el fin de disminuir los costos de producción y también se puede adquirir mediante los convenios o alianzas entre países materia prima con costos bajos. Por otro lado la globalización ayuda a que las pequeñas empresas compitan de una mejor manera lo cual motiva a que dichas empresas produzcan más y a costos más baratos orientándose a una economía de escala en donde al aumentar la cantidad de unidades producidas se obtienen costos unitarios más bajos.

La especialización en la producción es una estrategia que permite a las pequeñas empresas involucrarse e introducirse en la globalización, ya que al centrar toda la atención en un solo producto se puede mejorar las características del mismo y además se puede comprometer tiempo enfocado en la investigación y desarrollo, que ayuda y aporta en gran magnitud al crecimiento de las organizaciones y en la mejora continua en la producción.

#### 3.1.1.2 Tecnología

La 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. Es una palabra de origen griego, formada por téchnē (τέχνη, "arte, técnica u oficio") y logía (λογία), el estudio de algo. Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término en singular para referirse a una de ellas o al conjunto de todas.<sup>31</sup>

La tecnología influye directamente en el desarrollo de una sociedad o un país; en el Ecuador la tecnología en los últimos años ha tenido un paso agigantado en adelante, sin embargo la tecnología que el sector manufacturero de Quito tiene al momento no son suficientes para poder ser más competitivos y estar al nivel de los demás países. Cabe recalcar que en un mundo globalizado cada vez existen mayores competidores y muchas veces la tecnología es la diferencia que distingue a las empresas entre unas y otras.

La industria manufacturera de Quito se enfoca en la creación o fabricación de productos primarios, es decir productos que no se encuentran muy elaborados, cabe mencionar que en general el Ecuador se dedica a la exportación de productos primarios no muy elaborados. Dicha industria se distingue porque utiliza gran cantidad de mano de obra por el tipo de productos que ofrecen a los consumidores finales.

Por esta razón podemos mencionar que la utilización de tecnología por las PYME's de Quito en este sector productivo es reducida. Dicha industria se distingue porque utiliza gran cantidad de mano de obra por el tipo de productos que ofrecen a los consumidores finales.

---

<sup>31</sup> WIKIPEDIA. (10 de mayo de 2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Globalización>]. *Tecnología*.

## 3.1.1.3 Economía

En el año 1997 la evolución de la industria manufacturera fue positiva, registrando una tasa interanual del 3,5%; no obstante, este crecimiento fue inferior al conseguido por el sector agropecuario (4,1%) y por el transporte y las comunicaciones (3,9%). Gracias al aumento de las ventas externas, las actividades manufactureras más dinámicas fueron la industria textil y el material de transporte, con una expansión superior al 5%.

En 1998 las manufacturas consiguieron ser uno de los sectores industriales de mayor crecimiento, con una tasa del 2,5%, impulsado por las exportaciones agroindustriales y por la oportunidad de desplazar diversas importaciones por productos nacionales. Con esto, su participación en el producto interno bruto fue del 15%.<sup>32</sup>

**CUADRO N° 6**

<b>CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>	
<b>Año</b>	<b>Tasa media anual</b>
1993	6,9
1994	6,9
1995	6,9
1996	3,1
1997	3,5
1998	2,5

**Fuente:** <http://www.cideiber.com/infopaises/Ecuador/Ecuador-05-04.html>

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Las PYMES de Quito se enfrentan diariamente con el reto de sobresalir entre las demás estableciendo estrategias económicas que impulsen su desarrollo; la crisis económica mundial ha influido en muchos aspectos a las PYMES de Quito, como por ejemplo ha provocado la disminución o pérdida total en ciertas empresas de los ingresos provenientes del

<sup>32</sup> CIDEIBER. (10 de Mayo de 2010). [<http://www.com/infopaises/Ecuador/Ecuador-05-04.html>]. *Ecuador, Actividades del sector secundario, Las industrias manufactureras.*

exterior, adicionalmente también se puede mencionar que la inflación afecta a las empresas ya que se incrementan los precios de los productos de una manera sostenida y generalizada.

A continuación se detalla los porcentajes de la inflación mensual desde el mes de enero 2011 al 31 de Marzo del 2011:

**CUADRO N° 7**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %

**Fuente:** Banco central del Ecuador

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

En el gráfico observa que la inflación de marzo 2011 comparada con la inflación de marzo del 2010 es mayor, lo cual nos muestra que los precios de los productos son mayores en este año que en el año anterior. Esto influye directamente en los ingresos a las empresas ya que los

productos son cada vez más caros y los consumidores no los adquieren provocando pérdidas a las PYME's y muchas veces se compran productos sustitutos importados que satisfacen las mismas necesidades y son más baratos y accesibles a los consumidores lo que provoca que los productos nacionales no sean apreciados.

El gobierno ecuatoriano ha puesto en práctica ciertas medidas económicas, en las cuales se incrementan los impuestos arancelarios con el fin de disminuir el ingreso de productos del exterior y fomentar la producción de las empresas locales.

Es importante mencionar que las Pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de Quito se ven afectadas también por la pérdida de poder adquisitivo de las personas.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec) señala que el sector de las manufacturas daba ocupación a 124.310 personas en un total de 1.734 empresas en el año 1994; por lo que muestra que el sector manufacturero de Quito influye en la economía del país.

Según datos tomados de la página del banco central, específicamente en lo relacionado con el Producto Interno Bruto agrupado por clase de actividad económica se observa que en promedio uno de los sectores con mayor crecimiento en el año 2010 fue la Industria Manufacturera, lo cual aporta de manera importante en la economía del país.

### 3.1.1.4 Política y Legislación

En el Ecuador una Pyme es una Pequeña empresa que:

Posee un Ingreso Bruto anual hasta USD\$1,000,000.00; hasta 50 trabajadores y Activos Fijos hasta \$500,000.00. Mediana Empresa, Ingreso Bruto anual desde \$1,000,001 hasta \$3,000,000.00; trabajadores de 51 hasta 150; activos fijos \$500,001 hasta \$2,500,000 y Microempresa, hasta 10 trabajadores y activos fijos \$10,000.<sup>33</sup>

Es importante mencionar que la inestabilidad política del Ecuador en los últimos años ha ocasionado que las PYME's tengan dudas al momento de realizar inversiones o expansiones. Las últimas políticas y legislaciones del gobierno actual han ocasionado que la industria tenga más restricciones, lo cual afecta al crecimiento y desarrollo de las PYME's.

Sin embargo actualmente se creó el Código Orgánico de la Producción que busca regular el proceso productivo, entendiéndose como actividad productiva la transformación de insumos primarios en bienes de consumo final. En él se establecen beneficios para el sector de la producción como por ejemplo: beneficios tributarios con un pago menor del impuesto a la renta e incentivar la inversión con el fin de ampliar su producción.

Las Pymes están reguladas por la Superintendencia de Compañías, quien se encarga de hacer cumplir las leyes vigentes, las cuales están amparadas bajo la constitución del Ecuador.

---

<sup>33</sup> Laura ROCHE. Directora de Proyectos. *Cámara de la Pequeña Industria del Guayas Realidades y expectativas de las pymes ecuatorianas ante el TLC.*

Por otro lado las empresas del sector industrial manufacturero se rigen por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI, quien se encarga de establecer los lineamientos requeridos para realizar importaciones en general.

### 3.1.1.5 Negocios Internacionales (Comercio Mundial)

Las PYMES a nivel mundial representan la mayor fuente de empleo y de generación de ingresos en la mayor de regiones o sectores en el mundo.

En la comunidad europea, las PYMES representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios.<sup>34</sup>

Se ha demostrado que en muchos países latinoamericanos, las PYMES han contribuido al desarrollo tanto económico como social de sus pueblos, de acuerdo a las condiciones de mercado y a los cambios en la demanda, al tiempo que incentivan la industria nacional y disminuyen el índice de desempleo.

Las PYME's de la industria manufacturera de Quito del sector de Fabricación de Prendas de vestir Parte a y Parte b no tienen la capacidad suficiente para poder competir activamente con el comercio internacional, adicionalmente la falta de control en la producción disminuye la calidad de los productos lo que dificulta aún más el poder

---

<sup>34</sup> ECUADOR. ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL. [<http://www.dspace.espol.edu.ec/>].

competir internacionalmente; por otro lado la tecnología que posee las PYME's es limitada lo cual también complica aún más el poder competir adecuadamente con el comercio mundial.

### 3.1.1.6 Cultura

La Industria Manufacturera nace con el objetivo de cubrir las necesidades de los consumidores, de tal forma que entrega a la sociedad bienes de consumo final, es decir artículos que se encuentren listos para consumir o utilizar.

Por lo general en el Ecuador las Pequeñas empresas del Sector Manufacturero son de origen familiar, en donde la familia se fija el objetivo de crear una empresa y con el esfuerzo y la dedicación de los integrantes de la familia logran que la empresa se posicione en el mercado y sea capaz de competir, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

Dentro del sector manufacturero, se puede mencionar que existen 2 tipos de empresas, las cuales están enfocadas a ofrecer productos finales que están destinados para diferentes usos.

- “Empresas que producen bienes de consumo final. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.”<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Concepto de empresa, <http://www.ciudadcolorada.com/empresas/concepto.php>, 1 marzo 2010, 8:40pm

- “Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las empresas de consumo final. Por ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.”<sup>36</sup>

Las diferentes pequeñas empresas se enfocan a elaborar varios tipos de productos en función de la cultura y el lugar en donde se encuentran de tal forma que puedan elaborar productos que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores de las diferentes culturas de Quito.

#### 3.1.1.7 Diversidad Laboral

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Inec) señala que en 1994, el sector de las manufacturas daba ocupación a 124.310 personas en un total de 1.734 empresas. La evolución de este sector muestra que la economía ecuatoriana ya no depende exclusivamente de un único producto y, por tanto, es menos vulnerable a choques externos que afecten a un determinado sector y desestabilicen el resto de la economía.

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*

**CUADRO N° 8**

<b>NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO</b>		
<b>Rama industrial</b>	<b>Empresas</b>	<b>Personal</b>
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	459	44.395
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	311	18.969
Industria de la madera y sus derivados	129	5.898
Fabricación y producción de papel; imprentas y editoriales	121	9.222
Fabricación de productos químicos; derivados del petróleo y el carbón	263	19.564
Fabricación de productos minerales no metálicos	106	5.990
Industrias metálicas básicas	24	2.303
Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo	288	16.574
Otras industrias manufactureras	33	1.395
Total	1.734	124.310

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Año 2007

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

La industria manufacturera cada vez crece más y esto ayuda a que se generen más fuentes de trabajo y la población Ecuatoriana tenga más oportunidades laborales; “según el MICIP la industria textil y de confección genera el 20.3% de las plazas de empleo del país.”<sup>37</sup>

### **3.1.2 Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial**

#### **3.1.2.1 Competidores**

Para una empresa puede resultar más complicado competir en un mercado o uno de los segmentos de este donde los competidores estén totalmente posicionados, que sean numerosos y donde los costos fijos

<sup>37</sup> INSOTEC. (2002). [[http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com\\_remository&Itemid=68&func=select&id=2](http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2)]. *Diagnóstico de la pequeña y mediana industria.*

sean elevados ya que si una nueva empresa desea entrar en el mercado las demás la enfrentaran con guerras de precios, publicidad agresiva, promociones y entrada de nuevos productos. Para que una empresa pueda entrar de una manera más fácil a un mercado en donde existen muchos competidores es necesario que se planteen estrategias competitivas para poder enfrentar a la competencia de una mejor manera.

Dentro de la industria manufacturera de Quito sector: Fabricación de Prendas de Vestir CIIU1810 existen 22 pequeñas empresas registradas que se dedican a esta actividad las cuales se consideran ser competidores directos en la ciudad de Quito, sin embargo existen muchas más empresas a nivel nacional y muchas de ellas no se encuentran registradas y se dedican al comercio informal, las cuales de cierta forma ya tienen establecidos sus nichos de mercado por lo que resulta dura la competencia. Pero no solo a nivel local se tiene empresas que se dedican a la fabricación de prendas de vestir, sino también existen empresas del exterior que introducen sus productos en el mercado local haciendo que la competencia se incremente día a día.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. La clave para la formulación de la estrategia es cavar por debajo de la superficie y analizar las fuentes de cada una de ellas. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las

tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas.<sup>38</sup>

Muchas de las Pequeñas y medianas empresas del Sector manufacturero de Quito, Sector de fabricación de prendas de vestir, tienen planteados objetivos estratégicos que permitan eliminar o disminuir la competencia entre algunos de estos tenemos:

- Fidelización de los clientes que busca incrementar la vinculación de los clientes actuales de tal forma que se aseguren las ventas de los productos de las PYME's del sector.
- Optimización en los plazos de entrega para poder satisfacer a los clientes de una mejor manera sus necesidades.

Según información estadística proporcionada por la CAPEIPI - Dirección de Asistencia Técnica, acerca de la rivalidad de los competidores menciona que la industria textil tiene una alta rivalidad entre competidores; es decir que la competencia es importante en este sector.

### 3.1.2.2 Nuevos Participantes

La posible entrada de nuevos competidores al sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles depende mucho del mercado ya que el sector se puede hacer más atractivo para nuevos empresarios

---

<sup>38</sup> Michael PORTER. (10 de mayo de 2010). [<http://www.apuntesfacultad.com/fuerzas-competitivas-michael-porter.html>]. *Fuerzas Competitivas*.

siempre y cuando las barreras de entrada no sean difíciles de romper, si no existen barreras significativas la entrada de nuevos competidores que intenten apoderarse del mercado es inminente.

Algunas de las barreras de entrada pueden ser la diferenciación de productos, requerimiento de capital importante, canales de distribución, economías de escala, tecnología avanzada. Existen otras barreras de entrada que están relacionadas con los gustos y preferencias del consumidor ya que cuando la marca de un producto está dentro de los consumidores es difícil que un nuevo producto pueda agradar fácilmente.

Según información proporcionada por la CAPEIPE – de la Dirección de Asistencia Técnica acerca de las barreras de entrada se evidencia que las barreras de entrada del sector textil y de fabricación es alta por lo que muestra que en el sector de fabricación de prendas de vestir CIU D1810 existen barreras de entrada que ayudan a disminuir los potenciales competidores que quieran ingresar al sector.

### 3.1.2.3 Bienes y Servicios Sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en

investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.<sup>39</sup>

A los productos sustitutos se los puede definir como aquellos que tienen similares características a los reales y que satisfacen una misma necesidad. En la investigación realizada se evidencio que las empresas encuestadas se encuentran compitiendo con productos sustitutos que son elaborados con materia prima más barata haciendo que estos productos sean de menor calidad pero se encuentran cubriendo una misma necesidad, la diferenciación de los productos del sector de Fabricación de Prendas de Vestir CIIUU D1810 se encuentra en el tipo de terminado de las prendas, en la tecnología o en la materia prima utilizada; uno de los países que ha entrado con fuerza a afectar al sector antes mencionado es China ya que en los últimos años han ingresado productos al país con precios bajos con los que la industria nacional no puede competir.

Según información proporcionada por la CAPEIPE – de la Dirección de Asistencia Técnica acerca de la amenaza de productos sustitutos muestra que la industria textil y de fabricación tienen una alta amenaza de entrada de productos sustitutos que puede afectar a las empresas del Sector de Fabricación de Prendas de Vestir.

---

<sup>39</sup> EUMED. (10 de mayo de 2010). [<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2a.htm>]. **Fuerzas competitivas del sector manufacturero.**

#### 3.1.2.4 Clientes

Cuando los clientes poseen toda la información de los productos que se ofrecen en el mercado, o se compra por volumen, o a su vez también cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados el poder de negociación de los consumidores se incrementa, en el sector de fabricación de prendas de vestir, los productos son diferenciados y un consumidor no centraliza todas sus compras en un solo proveedor por lo que los consumidores no tienen un gran poder de negociación en el sector antes mencionado.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.<sup>40</sup>

Según información proporcionada por la CAPEIPE – de la Dirección de Asistencia Técnica relacionada con el poder de negociación de los consumidores menciona en la industria textil y de confección el poder de negociación lo tienen los proveedores.

#### 3.1.2.5 Proveedores

Cuando existen pocos proveedores de un producto o tienen compras en grandes volúmenes o si no existen sustitutos de la materia prima, el poder

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*

de negociación lo tienen los proveedores. En la industria manufacturera del sector de fabricación de prendas de vestir, la materia prima muchas veces es única y de no haber la materia prima se pueden dejar de producir productos importantes.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.<sup>41</sup>

Según información proporcionada por la CAPEIPE – de la Dirección de Asistencia Técnica el poder de negociación lo tienen los proveedores en el sector textil y de fabricación.

## 3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO

### 3.2.1 Sectores Manufactureros y Su Clasificación CIU

Según reporte registrado en la página del Distrito Metropolitano de Quito especifica que el “CIU Indica la rama de actividad principal de cada empresa, según la codificación oficial internacional llamada “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”.

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*

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.

#### **CUADRO N° 9**

<b>D</b>	<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>
D1511	PRODUCCION DE CARNE Y DE PRODUCTOS CARNICOS.
D1512	ELABORACION Y CONSERVACION DE PESCADO Y DE PRODUCTOS DE PESCADO.
D1513	ELABORACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS.
D1514	ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL O ANIMAL.
D1520	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.
D1531	ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA.
D1532	ELABORACION DE ALMIDONES Y DE PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDON.
D1533	ELABORACION DE PIENSOS PREPARADOS.
D1541	ELABORACION DE PRODUCTOS DE PANADERIA.
D1542	ELABORACION DE AZUCAR.
D1543	ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA.
D1544	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES.
D1549	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.

<b>D</b>	<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>
D1551	DESTILACION, RECTIFICACION Y MEZCLA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS; PRODUCCION DE ALCOHOL ETILICO A PARTIR DE SUSTANCIAS FERMENTADAS.
D1552	ELABORACION DE VINOS.
D1553	ELBORACION DE BEBIDAS MALTEADAS Y DE MALTA.
D1554	ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS: EMBOTELLADO DE AGUA MINERAL.
D1600	ELABORACION DE PRODUCTOS DE TABACO.
D1711	PREPARACION E HILATURA DE FIBRAS TEXTILES; TEJEDURA DE PRODUCTOS TEXTILES.
D1712	ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES POR CUENTA DE TERCEROS
D1721	FABRICACION DE ARTICULOS CONFECCIONADOS CON MATERIAS TEXTILES, EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR.
D1722	FABRICACION DE TAPICES Y ALFOMBRAS PARA PISOS.
D1723	FABRICACION DE CUERDAS, CORDELES, BRAMANTES Y REDES.
D1729	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES N.C.P.
D1730	FABRICACION DE TEJIDOS Y ARTICULOS DE PUNTO Y GANCHILLO.
D1810	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL.
D1820	ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES; FABRICACION DE ARTICULOS DE PIEL.
D1911	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS.
D1912	FABRICACION DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTICULOS SIMILARES Y ARTICULOS DE TALABARTERIA Y GUARNICIONERIA.
D1920	FABRICACION DE CALZADO.
D2010	ASERRADO Y ACEPTADURA DE MADERA.
D2021	FABRICACION DE HOJAS DE MADERA PARA ENCHAPADO; FABRICACION DE MADERA TERCIAADA, TABLEROS LAMINADOS, TABLEROS DE PARTICULAS Y OTROS TABLEROS Y PANELES.
D2022	FABRICACION DE PARTES Y PIEZAS DE CARPINTERIA PARA EDIFICIOS Y CONSTRUCCIONES.
D2023	FABRICACION DE RECIPIENTES DE MADERA.
D2029	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE MADERA; FABRICACION DE ARTICULOS DE CORCHO PAJA Y MATERIALES TRENZABLES.
D2101	FABRICACION DE PASTA DE PAPEL, PAPEL Y CARTON.
D2102	FABRICACION DE PAPEL Y CARTON ONDULADO O CORRUGADO Y DE ENVASES DE PAPEL Y CARTON.
D2109	FABRICACION DE OTROS ARTICULOS DE PAPEL Y CARTON.
D2211	EDICION DE LIBROS, FOLLETOS, PARTITURAS Y OTRAS PUBLICACIONES.
D2212	EDICION DE PERIODICOS, REVISTAS Y PUBLICACIONES PERIODICAS.
D2213	EDICION DE MATERIALES GRABADOS.

<b>D</b>	<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>
D2219	OTROS TRABAJOS DE EDICION.
D2221	ACTIVIDADES DE IMPRESION.
D2222	ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO RELACIONADAS CON LAS DE IMPRESION.
D2230	REPRODUCCION DE MATERIALES GRABADOS.
D2310	FABRICACION DE PRODUCTOS DE HORNOS DE COQUE.
D2320	FABRICACION DE PRODUCTOS DE LA REFINACION DEL PETROLEO.
D2330	ELABORACION DE COMBUSTIBLE NUCLEAR.
D2411	FABRICACION DE SUBSTANCIAS QUIMICAS BASICAS, EXCEPTO ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2412	FABRICACION DE ABONOS Y COMPUESTOS DE NITROGENO.
D2413	FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y DE CAUCHO SINTETICO.
D2421	FABRICACION DE PLAGUICIDAS Y OTROS PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO.
D2422	FABRICACION DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS.
D2423	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUBSTANCIAS QUIMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTANICOS.
D2424	FABRICACION DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.
D2429	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS N.C.P.
D2430	FABRICACION DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES.
D2511	FABRICACION DE CUBIERTAS Y CAMARAS DE CAUCHO; RECAUCHADO Y RENOVACION DE CUBIERTAS DE CAUCHO.
D2519	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS DE CAUCHO.
D2520	FABRICACION DE PRODUCTOS Y ARTICULOS DE PLASTICO.
D2610	FABRICACION DE VIDRIO Y DE PRODUCTOS DE VIDRIO.
D2691	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO NO ESTRUCTURAL.
D2692	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA REFRACTARIA.
D2693	FABRICACION DE PRODUCTOS DE CERAMICA NO REFRACTARIA PARA USO ESTRUCTURAL.
D2694	FABRICACION DE CEMENTO, CAL Y YESO.
D2695	FABRICACION DE ARTICULOS DE HORMIGON, CEMENTO Y YESO.
D2696	CORTE, TALLADO Y ACABADO DE LA PIEDRA.
D2699	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS N.C.P.
D2710	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE HIERRO Y DE ACERO.

<b>D</b>	<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>
D2720	FABRICACION DE PRODUCTOS PRIMARIOS DE METALES PRECIOSOS Y DE METALES NO FERROSOS.
D2731	FUNDICION DE HIERRO Y DE ACERO.
D2732	FUNDICION DE METALES NO FERROSOS.
D2811	FABRICACION DE PRODUCTOS METALICOS PARA USO ESTRUCTURAL.
D2812	FABRICACION DE TANQUES, DEPOSITOS Y RECIPIENTES DE METAL.
D2813	FABRICACION DE GENERADORES DE VAPOR, EXCEPTO CALDERAS DE AGUA CALIENTE PARA CALEFACCION CENTRAL.
D2891	FORJA, PRENSADO, ESTAMPADO Y LAMINADO DE METAL, PULVIMETALURGIA.
D2892	TRATAMIENTO Y REVESTIMIENTO DE METALES; OBRAS DE INGENIERIA MECANICA EN GENERAL REALIZADAS A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATA.
D2893	FABRICACION DE ARTICULOS DE CUCHILLERIA, HERRAMIENTAS DE MANO Y ARTICULOS DE FERRETERIA.
D2899	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL N.C.P.
D2911	FABRICACION DE MOTORES Y TURBINAS, EXCEPTO MOTORES PARA AERONAVES, VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
D2912	FABRICACION DE BOMBAS, COMPRESORES, GRIFOS Y VALVULAS.
D2913	FABRICACION DE COJINETES, ENGRANAJES, TRENES DE ENGRANAJES Y PIEZAS DE TRANSMISION.
D2914	FABRICACION DE HORNOS, HOGARES Y QUEMADORES PARA LA ALIMENTACION DE HOGARES.
D2915	FABRICACION DE EQUIPO DE ELEVACION Y MANIPULACION.
D2919	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO GENERAL.
D2921	FABRICACION DE MAQUINARIA AGROPECUARIA Y FORESTAL.
D2922	FABRICACION DE MAQUINAS HERRAMIENTA.
D2923	FABRICACION DE MAQUINARIA METALURGICA.
D2924	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS Y PARA OBRAS DE CONSTRUCCION.
D2925	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO.
D2926	FABRICACION DE MAQUINARIA PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CUEROS.
D2927	FABRICACION DE ARMAS Y MUNICIONES.
D2929	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE MAQUINARIA DE USO ESPECIAL.
D2930	FABRICACION DE APARATOS DE USO DOMESTICO N.C.P.

<b>D</b>	<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>
D3000	FABRICACION DE MAQUINARIA DE OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA.
D3110	FABRICACION DE MOTORES, GENERADORES Y TRANSFORMADORES ELECTRICOS.
D3120	FABRICACION DE APARATOS DE DISTRIBUCION Y CONTROL DE LA ENERGIA ELECTRICA.
D3130	FABRICACION DE HILOS Y CABLES AISLADOS.
D3140	FABRICACION DE ACUMULADORES, DE PILAS Y BATERIAS PRIMARIAS.
D3150	FABRICACION DE LAMPARAS ELECTRICAS.
D3190	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELECTRICO N.C.P.
D3210	FABRICACION DE TUBOS Y VALVULAS ELECTRONICOS Y DE OTROS COMPONENTES ELECTRONICOS.
D3220	FABRICACION DE TRANSMISORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE APARATOS PARA TELEFONIA Y TELEGRAFIA CON HILOS.
D3230	FABRICACION DE RECEPTORES DE RADIO Y TELEVISION Y DE PRODUCTOS CONEXOS PARA EL CONSUMIDOR.
D3311	FABRICACION DE EQUIPO MEDICO Y QUIRURGICO Y DE APARATOS ORTOPEDICOS.
D3312	FABRICACION DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MEDIR, VERIFICAR, ENSAYAR, NAVEGAR Y OTROS FINES EXCEPTO EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3313	FABRICACION DE EQUIPO DE CONTROL DE PROCESOS INDUSTRIALES.
D3320	FABRICACION DE INSTRUMENTOS OPTICOS Y DE EQUIPO FOTOGRAFICO.
D3330	FABRICACION DE RELOJES.
D3410	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES.
D3420	FABRICACION DE CARROCERIAS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES; FABRICACION DE REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES.
D3430	FABRICACION DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y PARA SUS MOTORES.
D3511	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES.
D3512	CONSTRUCCION Y REPARACION DE EMBARCACIONES DE RECREO Y DE DEPORTE.
D3520	FABRICACION DE LOCOMOTORAS Y DE MATERIAL RODANTE PARA FERROCARRILES Y TRANVIAS.
D3530	FABRICACION DE AERONAVES Y DE NAVES ESPACIALES.
D3591	FABRICACION DE MOTOCICLETAS.

<b>D</b>	<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>
D3592	FABRICACION DE BICICLETAS Y SILLONES DE RUEDAS PARA INVALIDOS.
D3599	FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE N.C.P.
D3610	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D3691	FABRICACION DE JOYAS Y DE ARTICULOS CONEXOS.
D3692	FABRICACION DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
D3693	FABRICACION DE ARTICULOS DEPORTIVOS.
D3694	FABRICACION DE JUEGOS Y JUGUETES.
D3699	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS, N.C.P.
D3710	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS METALICOS.
D3720	RECICLAMIENTO DE DESPERDICIOS Y DESECHOS NO METALICOS.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

### 3.3 PRESENCIA DEL SUBSECTOR Y SU DIVISIÓN

SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES CIU: 1810

SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES - PARTE A Y PARTE B

#### 3.3.1 Reseña Histórica

La industria moderna, surgen con la época llamada de la Revolución Industrial, con la aparición de máquinas que aumentan la capacidad de producción, fundamentalmente en el sector textil, donde se da un gran valor al abaratamiento de la mano de obra. La Revolución Industrial, surge en Siglo XVIII, hacia 1750, y nos encontramos con una población, fundamentalmente campesina que se dedica a la agricultura y a la ganadería, sus recursos son mínimos y mediocres, se auto abastecían, lo que no tenían no lo usaban y lo que tenían que usar lo fabricaban.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> MAIL X MAIL. (12 de Mayo de 2010). [<http://www.mailxmail.com/curso-revolucion-industrial-sociedad-preindustrial/industria-moderna-nacimiento>]. *Revolución Industrial y sus consecuencias*.

Con la revolución industrial, la sociedad empezó a buscar formas de crear sus propias empresas y aprovechar la tecnología que en ese entonces era avanzada y ayudaba mucho a la creación de nuevas formas de generar ingresos y fuentes de empleo.

Es así como nace la industria textil o de fabricación de prendas de vestir; se dieron cuenta que la vestimenta es lo que más usa las personas y que a la gente en general le gusta vestirse bien y cambiar constantemente de prendas dependiendo la ocasión a la que las personas asistan.

En esta época, comienza el tráfico de esclavos y como consecuencia de ello la recogida del algodón, como la mano de obra era gratis el algodón se abarata, por lo que el sector textil era barato. Antes de la Revolución Industrial, el empresario, recogía el algodón y la lana, la distribuía por los campesinos, y cuando tenían tiempo fabricaban ropa. Los comerciantes se planteaban como producir ropa más rápida, se plantean la fabricación de una máquina que abarate más los costes. Esta máquina, se colocaría en una fábrica, con lo que el trabajador tiene que ir a la fábrica a trabajar, antes trabajaba en el campo o en el taller artesanal. Luego crean otra máquina más potente para aumentar la producción, para lo cual hay que hacer una fuerte inversión, al empezar a llegar trabajadores a la fábrica, se da nacimiento a una disciplina en el trabajo. La Revolución Industrial, es una Revolución Tecnológica, que permite la producción en masa por primera vez en la historia de la humanidad y cada año más que el anterior. La revolución Tecnológica, trae consigo una revolución social, que crea una clase de personas que no existían antes, que realizan un trabajo por cuenta ajena y bajo la dependencia de otra, es decir, nace el TRABAJADOR, por cuenta ajena y solo y exclusivamente éste es el medio que tiene para ganarse la vida. Los campesinos que van a trabajar a las primeras fábricas, se quedan en los pueblos o en las ciudades y con el tiempo pierden su habitat del campo, no sabiendo ni teniendo medios para sobrevivir en el campo, así de esta manera quedaron atados a la fábrica.<sup>43</sup>

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del

---

<sup>43</sup> *Ibíd.*

siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, 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. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar. El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.<sup>44</sup>

### 3.3.2 Características y Productos del Subsector

La pymes del sector de fabricación de prendas de vestir “son unidades económicas dedicadas principalmente a la Fabricación de prendas de vestir de punto, a la confección de ropa de tela, y a la Fabricación de accesorios de vestir.”<sup>45</sup>

Existe una gran diversidad de productos que se fabrican en el Ecuador en el sector de Fabricación De Prendas De Vestir Subsector: Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Pieles -Parte A Y Parte B CIIU D1810, entre estos tenemos:

---

<sup>44</sup> ECUADOR. AITE. (13 de mayo de 2010). [[http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=12](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)]. *Industria Textil*.

<sup>45</sup> Ricardo, CONTERAS SOTO. (Febrero 2010). [[http://www.sipromicro.org/fileadmin/pdfs\\_biblioteca\\_SIPROMICRO/001534.pdf](http://www.sipromicro.org/fileadmin/pdfs_biblioteca_SIPROMICRO/001534.pdf)]. Universidad de Guanajuato, Facultad de Ciencias Administrativas.

- Lencería
- Pantalones
- Vestidos de novia
- Vestidos de fiesta
- Camisas / Blusas, Faldas
- Calcetines y medias
- Camisetas
- Ropa infantil
- Prendas de baño
- Vestidos y Pareos
- Pijamas
- Abrigos / Chaquetas
- Ropa laboral
- Ropa Joven
- Vestuario fantasía / Disfraces
- Bufandas
- ponchos y similares
- Ropa interior
- Sudaderas y similares
- Ropa Deportiva, Accesorios
- Prendas reductoras
- Chalecos
- Ropa premamá, entre otros.

### 3.3.3 Importancia y Aportes en el Contexto Local

El sector textil, o sector secundario de nuestro país es uno de los sectores que más “aporta dentro de la economía del país, generando fuentes de empleo y grandes ingresos para nuestro país.”<sup>46</sup>

Por las características de este sector, podemos mencionar que es un sector que integra varios sectores como: el sector agrícola por el cultivo del algodón, ganadero por la generación de pelos finos y lanas, la industria de plásticos porque gracias a ellos se pueden obtener botones que son utilizados en la fabricación de prendas de vestir, entre otros sectores tenemos la industria de químicos por la utilización de insumos.

Este sector representa la mayor parte del PIB Manufacturero de nuestro país, adicionalmente al generar ingresos, también genera fuentes de empleo, acogiendo así a más personas que pueden tener un trabajo estable en un mercado muy competitivo.

“El sector de fabricación de prendas de vestir genera el 20.3% de las plazas de empleo del país lo cual muestra que es de mucha importancia para la economía del país.”<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> INSOTEC. (2002). [[http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com\\_remository&Itemid=68&func=select&id=2](http://www.pequenaindustria.com.ec/index.php?option=com_remository&Itemid=68&func=select&id=2)]. *Diagnóstico de la pequeña y mediana industria.*

<sup>47</sup> *Ibíd.*

### 3.3.4 Desventajas en el Contexto Local

El sector de fabricación de prendas de vestir tiene algunas desventajas que se pudieron palpar en la investigación realizada debido a que en nuestro país la competencia se ha incrementado en grandes proporciones como por ejemplo la entrada de productos sustitutos de países como China que ingresan al mercado ecuatoriano a precios reducidos y las PYME's de este sector no cuentan muchas veces con los recursos necesarios para poder adquirir nuevas tecnologías que permitan generar más prendas de vestir a un costo más bajo.

Algunas desventajas que se observaron en la investigación que tienen las PYME's del sector antes citado son:

- La inestabilidad política que afecta principalmente a la producción y al consumo.
- Falta de capacitación y formación industrial para los operarios de maquinarias y supervisores.
- Dificultad en acceder a mercados de capitales, lo cual limita a las empresas a desarrollarse y a adquirir nuevas tecnologías que les permita ser cada vez más competitivos.

Por otro lado los altos costos de fabricación suelen ser elevados debido a que la mano de obra por lo general tiene un costo muy elevado y los costos de

transporte y servicios básicos pueden ser también ser elevados, lo cual provoca que las Pymes de este sector disminuyan su competitividad.

### **3.3.5 Recurso Humano**

En el sector de fabricación de prendas de vestir existe un “gran número de personas contratadas”<sup>48</sup>, en promedio podemos mencionar que en cada una de las Pymes de este sector se encuentran empleados alrededor de 10 personas como mínimo.

Podemos mencionar que en la investigación se constató que al ser pequeñas empresas, estas son creadas por familias en donde alguien de la familia conoció o conoce algo de la confección de prendas de vestir, es decir que estos negocios se los viene haciendo por tradición familiar y en ciertos casos la única capacitación que tuvieron es la de sus antepasados, sin embargo últimamente existe una inclinación de los jóvenes a estudiar carreras como diseño de modas lo cual ayudará a que nuestro país sea más competitivo y este a la altura de los demás en lo que respecta a la fabricación de prendas de vestir.

Adicionalmente a través de la investigación realizada se evidenció que las empresas son dirigidas por miembros de la familia y la mayor parte de los empleados contratados se dedican a la confección de las prendas con la respectiva supervisión de los dueños de la empresa.

---

<sup>48</sup> *Ibíd.*

### **3.3.6 Presencia del Marketing**

El marketing de las PYME's de Quito del sector de fabricación de prendas de vestir está orientado al consumo, según la investigación realizada se suele dar a conocer los productos en ferias en donde los empresarios exponen sus productos para la venta llegando así a más personas y en tiempos más reducidos. Se evidenció también que las PYME's del Sector muchas veces no pueden obtener el financiamiento necesario para poder pagar una campaña de marketing y no realizan ninguna.

Otro punto que se puede mencionar con respecto al marketing, es que muchas de las empresas de fabricación de prendas de vestir son empresas totalmente artesanales que vienen de generación en generación y desconocen o no tienen acceso a campañas publicitarias para sus productos.

En otras ciudades del país el marketing se lo realiza a través de promociones en donde se busca captar más clientes y aumentar los ingresos; también se utilizan boletines, volantes, folletos o publicidad en internet lo cual ha ayudado a difundir más los productos a nivel nacional.

### **3.3.7 Proveedores y Clientes**

En nuestro país el sector de fabricación de prendas de vestir tiene varios proveedores a disposición de las empresas de fabricación de prendas de vestir, sin embargo también se adquieren varios insumos del exterior por la calidad que muchas veces exigen los clientes

Existen varios tipos de materias primas que se utilizan en la fabricación de prendas de vestir, dentro de estos tenemos: Fibras vegetales, textiles, naturales de orígenes animales, minerales, químicos y sintéticos. Algunos de los proveedores de materias primas son:

- **REAL TEXTILES S.A.**



AV. CORUÑA N26-220 Y ORELLANA

Ecuador, Quito

Fax: (593) (2) 2522469

Tel: (593) (2) 2528983

[www.realtex.com.ec](http://www.realtex.com.ec)

Información:

Telas, Algodones, Linos, Casimires, Abrigos

- **REIMPCONEX CIA. LTDA.**



URB. CARAPUNGO B4 - E13, ESQ.

Ecuador, Quito

Fax: (593) (2) 2421190

Tel: (593) (2) 2426455

[www.reimpconex.com](http://www.reimpconex.com)

Información:

Empresa líder en la comercialización de productos textiles - Tejidos e insumos para vestuario - Tejidos y productos terminados para decoración - Tejidos y telas plásticas para línea Industrial.

- **SEDA Y ALGODÓN**

CLL.LUGO N24-198 Y GUIPÚZCOA

Ecuador, Quito

Teléfono(s): (593) (2) 2561421

- **TEXTILES ESPINOSA**

AVELLANAS LT.37 Y AV.ELOY ALFARO

Ecuador, Quito

Teléfono(s): (593) (2) 2809096

- **NILOTEX**

CAPRI E6-200 Y AV. ELOY ALFARO

Ecuador, Quito

Teléfono(s): (593) (2) 2481328

- **TEXTIL ECUADOR S.A.**

AV. PEDRO PEREZ ECHANIQUE Y SUCRE

Ecuador, Quito

Teléfono(s): (593) (2) 2878002

El sector de fabricación de prendas de vestir de nuestro país está enfocado para toda la población en general que habita en nuestro país ya que se encuentran productos de todo precio a para todos los gustos. Por ello el mercado consumidor es bastante extenso y pueden ser personas naturales o a su vez empresas distribuidoras. Los productos se encuentran en almacenes y están al alcance de todos los ecuatorianos.

### **3.3.8 Tipos de Financiamiento**

Las Pymes tienen varios tipos de accesos a créditos, para poder expandir su empresa o si fuera el caso ponerla en marcha; uno de los organismos que otorga créditos constantemente previo a un estudio de pre factibilidad es la Corporación Financiera Nacional, CFN, esta institución financia a las Pymes para poder ayudarlas a que crezcan y se expandan con el fin de que puedan generar más ingresos para nuestro país y consigo también ayudan a incrementar las fuentes de empleo del país.

En la investigación realizada se constató que las PYMES del sector manufacturero de Quito recibieron recursos para “financiamiento y proyectos

de expansión a través del Banco Bolivariano las PYMES del sector recibieron alrededor de 5 millones de dólares”

Adicionalmente según la investigación de campo realizada las PYME´s del sector de fabricación de prendas de vestir recibieron préstamos quirografarios para ayudar a financiar proyectos de expansión y creación de empresas.

### **3.3.9 Alcance Comercial**

En la industria manufacturera de Quito las PYME´s del Sector de Fabricación de prendas de vestir CIU D1810 orientan sus ventas a mercados locales, mediante la investigación realizada constatamos que las pequeñas empresas se encuentran vendiendo localmente sus productos, sin embargo existe en los empresarios el deseo de exportar sus productos a otros países.

Lo que limita las PYME´s de este sector a poder exportar sus productos es la falta de innovación tecnológica que existe y la dificultad de acceder a las mismas.

La Industria manufacturera a partir de la década de los 90:

Las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999. En el año 2000, momento en el que Ecuador adoptó la dolarización, se produce un incremento de las exportaciones del 8,14% con relación a las de 1999, lo que marca una tendencia que empezó a ser normal durante este nuevo milenio; únicamente en el 2002 se produce una disminución de las exportaciones textiles, rápidamente recuperada en los siguientes dos años, llegando a exportar cerca de 90 millones de dólares en el 2004, superando el pico más alto en los últimos 10 años (1997 – 82

millones de dólares exportados). Consientes que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones, los industriales textiles han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada. Así mismo, las empresas invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional. Lógicamente este esfuerzo para ser competitivos debe ser compartido. El requerimiento de la industria es que el costo país disminuya hasta llegar al menos a los niveles de la región, especialmente en lo que respecta al costo laboral, de energía eléctrica, las tarifas en telecomunicaciones y los fletes del transporte de carga, que son algunos de los principales rubros que afectan los costos de producción de la industria textil. Así mismo, se requiere un régimen laboral flexible y una Aduana que facilite el comercio exterior, que erradique el contrabando y que sea incorruptible. No obstante, otro factor fundamental para seguir creciendo nuestra participación en el mercado externo, es que el Gobierno Nacional negocie acuerdos comerciales con los países que demandan nuestra producción y que ofertan lo que requerimos.<sup>49</sup>

La industria manufacturera del Sector de Fabricación de prendas de Vestir necesita establecer acuerdos entre los países o bloques económicos más importantes como son Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela, México, Canadá y Centroamérica con el fin de establecer lazos preferenciales para que los productos nacionales puedan ampliar sus ventas a otros países de tal forma que las PYME´s puedan desarrollarse de mejor forma.

“Todas estas estrategias contribuirán con el objetivo principal de nuestro sector que es la generación de empleo digno para los ecuatorianos.”<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> ECUADOR. AITE. (13 de mayo de 2010). [[http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=12](http://www.aite.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=12)]. *Industria Textil*.

<sup>50</sup> *Ibíd.*

### 3.3.10 Comparación con el Enfoque Global

En la actualidad se evidencia la ausencia de una política de Estado en materia de comercio exterior. Esta situación es desventajosa para el país, ya que necesitamos tener oportunidades de acceso preferencial a los mercados del mundo, puesto que nuestra visión de negocios debería ser procurar vender más productos, ya que de esa manera haremos que se desarrolle la producción y, por tanto, que se genere empleo en el país. A diferencia de esta visión, el Ecuador ha optado por restringir importaciones a través de la aplicación de una salvaguardia de balanza de pagos, así como de un salvaguardia cambiaria contra Colombia. Más allá de la legalidad de estas medidas, el modelo de protección mediante la aplicación indiscriminada e indefinida de aranceles, no logrará el objetivo a largo plazo de desarrollar la economía del país. Es legítimo aplicar medidas de defensa comercial que procuren corregir distorsiones en el mercado interno, siempre que estas sean provocadas por medidas artificiales aplicadas por Gobiernos o empresas de otros países, que imposibiliten a la industria nacional competir en iguales condiciones. Pero nunca aplicar estas medidas únicamente por razones políticas o simplemente para trabar el comercio, ya que a la larga el resultado será que todos habremos perdido.<sup>51</sup>

Las PYME's del Sector de Fabricación de Prendas de Vestir tienen ciertas características que hacen que se muestren débiles ante la competencia internacional y la variedad de productos sustitutos que existen ya que no poseen la tecnología necesaria que les permita disminuir costos de fabricación y elevar la calidad de sus productos. Este es un problema que en general las PYME's del mencionado sector tienen y que lo enfrentan diariamente.

Según datos proporcionados por la ONUDI y el Banco Mundial en lo que respecta al Índice de Rendimiento Industrial competitivo del año 2006 dice que el Ecuador se encuentra en el ranking 14 mostrándose como un país en donde la Industria Manufacturera es débil.

---

<sup>51</sup> *Ibidem.*

### 3.3.11 Responsabilidad Social

Responsabilidad Social es una forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan. Las organizaciones son socialmente responsables cuando adquieren un compromiso con el desarrollo social, político y económico de su ambiente, en los contextos internos y externos de sus actos.<sup>52</sup>

En nuestro país es un tema nuevo; sin embargo la industria Manufacturera del Sector de Fabricación de Prendas de Vestir es uno de los sectores que más fuentes de empleo genera, lo que ayuda al desarrollo del país, económica, social y culturalmente. La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) se enmarca en que la empresa y la sociedad entran en contacto en donde la empresa se empeña en ofrecer más a la sociedad y esta a su vez reclama a las compañías sensibilidad social; La RSE también es una forma de gestión de las empresas.

Según la investigación realizada, en el Sector manufacturero de Quito en el Sector de Fabricación de prendas de Vestir se está dejando a un lado la responsabilidad social, aunque se puede mencionar que en los últimos años ha ido creciendo como una idea dentro de las organizaciones o también como un proyecto a seguir en un periodo determinado.

---

<sup>52</sup> ECUADOR. PICHINCHA. (13 de mayo de 2010). [<http://hosting.pichincha.com/pruebatodo1/centenario/>].

## 4 HABILIDADES GERENCIALES

### 4.1 ROL DE UN GERENTE

Según un artículo publicado en la Harvard Business Review en 1969 el cual se titula “El nuevo Rol del Magement” en donde se define:

La tarea del management o gerente; afirma que el management o gerente es la causa no la consecuencia del desarrollo económico y que la tarea del management es la generación y dirección de las energías humanas. Ciertamente, nuestra definición de capital humano nos permite parafrasear a Drucker y decir que el rol del gerente es generar y dirigir el capital humano para crear valor económico y social. Pero, más precisamente ¿en qué consiste el trabajo del gerente? ¿Cómo desempeña el gerente ese rol esencial? ¿Qué es lo que hace a diario un gerente eficaz? Fundamentalmente cuatro cosas:

- 1) Interpreta el entorno y fija el rumbo de la organización -pregunta: “¿qué hay que hacer?”
- 2) Compromete a las personas de la organización con la visión, consigue la adhesión de todas las partes interesadas para convertirla en realidad.
- 3) Crea capacidades técnicas y organizacionales para crear valor para clientes, empleados, accionistas y la comunidad; y
- 4) Inspira confianza y credibilidad. Fijar el rumbo.<sup>53</sup>

#### 4.1.1 Niveles Gerenciales

Los niveles gerenciales dentro de una organización ayudan a establecer parámetros que permiten tener un mejor control y dirección de una empresa;

---

<sup>53</sup> ENRIQUE BALIÑO Y JULIO MARTÍNEZ ITTÉ I, XN CONSULTORES. *El rol de un gerente.*

estos niveles gerenciales se representan mejor en una pirámide organizacional; a continuación detallamos los niveles gerenciales en una pirámide organizacional junto con las áreas funcionales:

**GRÁFICO N° 1**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Como se observa en la figura anterior existen 4 niveles gerenciales los cuales se detalla a continuación:

1. Nivel Estratégico
2. Nivel Administrativo
3. Nivel del Conocimiento
4. Nivel Operativo

**1. Nivel Estratégico:** El nivel estratégico corresponde a la “cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero si en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión.”<sup>54</sup>

En este nivel se encuentran los directores de la organización quienes como objetivo máximo en sus funciones tienen la consecución de los objetivos organizacionales

**2. Nivel Administrativo:** En el Nivel administrativo se

... encuentra todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir no de ejecutar. El jefe como tal, no ejecuta las tareas sino hace que otros las ejecuten, ya que este tiene su propia responsabilidad y esta consiste en dirigir. El dirigir se resume en mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.<sup>55</sup>

En este nivel se encuentran los gerentes de Nivel Medio quienes en general son responsables de que las cosas sucedan, los gerentes de nivel medio reportan a gerentes de mayor nivel.

**3. Nivel de Conocimiento:** En este Nivel se encuentran los trabajadores de conocimiento y de datos; es decir los expertos en determinadas áreas que

---

<sup>54</sup> MONOGRAFIAS.COM (15 de junio del 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos45/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica2.shtml>]. *Planeación estratégica misión, visión, valores y objetivos.*

<sup>55</sup> EL PRISMA. (15 de junio del 2010). [[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativoconcepto/, proceso administrativo](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/, proceso administrativo)].

ayudan y contribuyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**4. Nivel operativo:** En este nivel se encuentra el capital humano que “ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos.”<sup>56</sup>

En las PYME's los operarios que transforman la materia prima en productos terminados son los que se encuentran en este nivel, son supervisados y dirigidos por niveles superiores.

#### 4.1.1.1 Niveles Gerenciales en las PYME's

En las Pequeñas y medianas empresas del Sector de Fabricación de Prendas de Vestir según la investigación realizada en las empresas seleccionadas para el estudio los niveles gerenciales son más cortos debido a que por lo general no existen muchos niveles de mando y por lo común la toma de decisiones recae en una sola persona. Muchas veces las Pymes no tienen bien establecido su plan de acción, misión, visión o su estructura organizacional, lo cual provoca que se dificulte un poco establecer niveles gerenciales que faciliten el trabajo; sin embargo por otro lado existen Pymes que si tienen establecidos los niveles de mando o niveles gerenciales en su organización lo cual ayuda para poder pensar en

---

<sup>56</sup> MONOGRAFIAS.COM (15 de junio del 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos45/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica2.shtml>]. *Planeación estratégica misión, visión, valores y objetivos.*

una expansión ya que cuando los niveles de responsabilidad se encuentran bien definidos resulta más fácil la dirección y control de la organización.

#### 4.1.1.2 Niveles Gerenciales del Sector: Fabricación de Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Pieles, Subsector: Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Pieles - Parte A y Parte B

Las pequeñas y medianas empresas del sector de fabricación de Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Pieles, Subsector: Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Pieles parte A y parte B no poseen todos los niveles gerenciales establecidos, en la investigación realizada se pudo palpar que el nivel estratégico y el nivel administrativo pasan a ser uno solo debido a que son pequeñas empresas; los niveles gerenciales que existen en las PYME's del Sector son el Nivel Administrativo, en donde se encuentra la cabeza de la organización – Gerentes, Nivel de conocimiento donde se encuentran los diseñadores y técnicos y el Nivel Operativo donde se encuentran los operarios que fabrican los productos terminados. Cabe mencionar que en las empresas analizadas en la investigación el nivel de conocimiento y el nivel operativo se fusionan en un solo departamento.

#### **4.1.2 Funciones del Gerente General**

“El término gerente general es un término descriptivo para ciertos ejecutivos en una operación de negocios. Es también un título formal para ciertos ejecutivos

de negocios, aunque las labores de un gerente general varían según la industria en la que se desarrolle su empresa.”<sup>57</sup>

Dentro de las funciones que desempeña un gerente de un empresa, podemos detallar las siguientes:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

---

<sup>57</sup> WIKIPEDIA. (15 de junio 2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/gerente\\_general](http://es.wikipedia.org/wiki/gerente_general)]. **Gerente General**.

#### 4.1.2.1 Funciones del Gerente General de las PYME's

Las pymes en el mundo constituyen una de las fuentes de ingreso más grandes del país; una buena comunicación con la dirección de un gerente que entienda las necesidades de su personal ayuda a que se alcancen eficientemente los objetivos de una empresa; las pequeñas y medianas empresas deben tener gerentes con ciertas destrezas que ayuden a la consecución de los objetivos. Dentro de las funciones que los gerentes de las Pymes deben tener, podemos detallar las siguientes:

- Establecimiento de metas
- Fijación de objetivos
- Delegación de responsabilidades
- Dirección de proyectos
- Establecimiento de estrategias
- Evaluación de desempeño del personal
- Establecimiento de relaciones comerciales o alianzas estratégicas

#### 4.1.2.2 Funciones del Gerente General del Sector: Fabricación de Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Pieles, Subsector: Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Pieles - Parte A y Parte B

Las funciones de un gerente general del sector: Fabricación de Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Pieles, Subsector: Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Pieles -parte A y parte B son más fuertes ya que en

ciertos casos según lo palpado en la investigación los gerentes generales de las pequeñas y medianas empresas se encargan a más de planificar, dirigir y controlar, de otras funciones como la de selección de personal, las ventas, atención a clientes por cualquier circunstancia. Por lo general las funciones de un gerente de las PYME's del Sector de Fabricación de Prendas de Vestir son:

- Establecer una planificación anual que incluyan objetivos y estrategias para alcanzarlos.
- Dirigir y Controlar las actividades, proyectos y el personal a su cargo.
- Evaluar si el trabajo realizado y tomar decisiones que apunten a la consecución de los objetivos.

#### **4.1.3 Los Gerentes Funcionales**

Los gerentes funcionales nacen con el objetivo de direccionar cada una de las áreas de la organización; la:

... gerencia funcional es el tipo más común de organización de gerencia. La organización es agrupada por áreas de la especialidad dentro de diversas áreas funcionales (e.g., finanzas, comercialización, e ingeniería). Las comunicaciones ocurren generalmente dentro de un solo departamento. Si el trabajo de la información o de proyecto es necesario de otro departamento, una petición se transmite hasta el jefe de servicio, que comunica la petición al otro jefe de servicio. Si no, la comunicación

permanece dentro del departamento. Los miembros del equipo terminan el trabajo de proyecto además de trabajo normal del departamento.<sup>58</sup>

Dentro de los PYME's del sector de Fabricación De Prendas de Vestir los gerentes funcionales se encargan de áreas importantes de la organización y siempre están orientados a satisfacer los objetivos de la organización. Una de las debilidades que tienen las Pymes del sector es que el gerente realiza varias funciones y dentro de estas esta la producción, cualidades de los productos y la planificación financiera.

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

Un gerente funcional es el “responsable de una actividad organizacional, como producción, mercadotecnia o finanzas. Las personas y actividades que prescinde se ocupan de un conjunto común de actividades.”<sup>59</sup>

En las Pymes la segregación de funciones muchas veces no se encuentra muy bien definida debido a que la mayoría de las pymes en el país son empresas familiares que surgieron de una idea y poco a poco se fueron estableciendo como una empresa. Muchas veces una persona tiene varias funciones por realizar dentro de una organización.

Un gerente funcional debe ser un vocero de la información y de la toma de decisiones, debe estar al pendiente de su departamento, realizando

---

<sup>58</sup> *Ibíd.*

<sup>59</sup> ORBITA. STARMEDIA. (15 de junio 2010). [<http://orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/aadministracion/1y2.htm#tipos>]. *Introducción a la administración.*

evaluaciones de desempeño constantes y sobre todo debe convertirse en el encargado de resolver problemas.

#### 4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales Sector: Fabricación de Prendas de Vestir, Adobo y Teñido de Pieles, Subsector: Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Pieles - Parte A y Parte B

Los gerentes funcionales en las Pequeñas y medianas empresas del sector de Prendas de Vestir, adobo y teñido de pieles, subsector fabricación de prendas de vestir, excepto pieles no se encuentran claramente definidos ya que al ser pequeñas empresas en donde muchas veces el Gerente general o dueño pasa a desempeñar varias actividades a la vez y funciones dentro de la organización; sin embargo podemos mencionar que algunas empresas de fabricación de prendas de vestir tienen establecidos departamentos para elaborar las prendas de vestir como por ejemplo: departamento de diseño, departamento de corte, departamento de confección, departamento de revisión de calidad etc.

En la investigación realizada se constató que el gerente y dueño de la empresa desempeña actividades relacionadas con la producción, ventas y comercialización de los productos. Básicamente existen 2 departamentos generales en las organizaciones del Sector de Fabricación de Prendas de Vestir: Dirección General y departamento de producción y distribución; es estos departamento o direcciones se resume la estructura de una PYME del sector.

## 4.2 HABILIDADES GERENCIALES

“Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización. Entre estas habilidades se encuentran:”<sup>60</sup>

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

### 4.2.1 Diferentes Enfoques Sobre Habilidades Gerenciales

A continuación se detalla varios enfoques sobre las habilidades gerenciales bajo el punto de vista de varios autores:

- **Robert Katz, 1986**

“Robert L. Katz (1955) identificó tres habilidades que los administradores deberían poseer para poder cumplir con las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. Estas son: la técnica, la humana y la de conceptualización.”<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> WIKIPEDIA. (15 de junio 2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/habilidades\\_gerenciales](http://es.wikipedia.org/wiki/habilidades_gerenciales)]. **Habilidades gerenciales.**

*Habilidad técnica:* posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramienta y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas. De igual modo, los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.

*Habilidad humana:* capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

*Habilidad de conceptualización:* capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.<sup>62</sup>

- **Henry Mintzbert, 1989**

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

*Roles interpersonales:* Estos papeles están 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.

<sup>61</sup> MÉXICO. AZC. UAM. (15 de junio 2010). [<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc07.htm>]. *El administrador frente a la necesidad de transformación organizacional*.

<sup>62</sup> WIKILEARNING. (15 de junio 2010). [[http://www.wikilearning.com/monografia/caracteristicas\\_de\\_los\\_administradores-habilidades\\_administrativas\\_y\\_jerarquia\\_organizacional/12393-4](http://www.wikilearning.com/monografia/caracteristicas_de_los_administradores-habilidades_administrativas_y_jerarquia_organizacional/12393-4)]. *Habilidades administrativas y jerarquía organizacional*.

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

*Monitor:* recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

*Diseminador:* comparte y distribuye entre los miembros de su organización o su unidad información útil proveniente de sus contactos externos.

*Vocero:* envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

**Roles decisorios:** Es un conjunto de obligaciones y derechos 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.

A pesar de los años transcurridos desde que Mintzberg hizo públicos sus hallazgos, sus planteamientos siguen teniendo vigencia<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> ARTICULOZ. (15 de junio 2010). [<http://www.articuloz.com/administracion-articulos/el-oficio-del-gerente-1091943.html>]. *Oficio del gerente*.

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

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. En las organizaciones celulares, la compañía sirve como un mecanismo que fomenta las habilidades de conocimiento intensivo de sus miembros. Para ello será necesario poseer los atributos como la especialidad técnica basada en el conocimiento, la experiencia de funciones cruzadas e internacionales y habilidades de auto-gestión.<sup>64</sup>

- **Edgar H. Schein, 1978**

Las habilidades propuestas por Edgar Schein son las siguientes:

#### *Habilidades Analíticas*

“Implica la dirección consciente de nuestros procesos mentales para analizar y evaluar ideas, resolver problemas y tomar decisiones.”<sup>65</sup> Las habilidades analíticas que poseen los individuos, ayudan a que la toma de decisiones se torne un poco más fácil, si un gerente no tiene desarrollada sus habilidades analíticas la capacidad de reacción frente a un problema podría ser un poco más lenta que la de aquellos gerentes que poseen estas habilidades.

#### *Habilidades Emocionales*

Entender y ayudar a las personas que nos rodean, con quienes trabajamos y compartimos la mayor parte de nuestras vidas es lo que se conoce como una

---

<sup>64</sup> FAQS. (15 de junio 2010). [<http://www.faqs.org/abstracts/business-general/organizations-new-concepts-for-new-forms-causes-of-failure-in-network-organizations.html#ixzz0qxudhkso>]. *Gestión en el siglo*.

<sup>65</sup> INTELIGENCIA EMOCIONAL. (3 de marzo 2010). [[http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia\\_exitosa4.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia_exitosa4.htm)]. *Habilidades analíticas*.

habilidad emocional, sin embargo es importante mencionar que hay que controlar las emociones porque estas no pueden influir en decisiones que sean cruciales en la vida de la empresa.

### *Habilidades de Motivación y Valores*

Las habilidades de motivación y valores están orientadas a que cada una de las personas que un gerente tiene a su cargo, se encuentren motivadas, es decir debe haber ese incentivo y esa preocupación por el capital humano, es importante mencionar que una persona que se encuentra a gusto en su trabajo y siente el apoyo de sus compañeros, se va sentir comprometido con la organización y va a trabajar con más empeño y dedicación. Si bien es cierto, para que una persona se sienta motivada, es necesario tratarla con respeto y consideración, pero no solo esto es suficiente, si no también son necesarios los valores que cada una de las personas tiene y son importantes en el momento de saber tratar a las personas, por esta razón los valores personales y organizacionales son de vital importancia en el momento de tratar a una persona.

### *Habilidades Interpersonales*

Las habilidades interpersonales o grupales tienen que ver con la forma de cómo los gerentes de las organizaciones llegan a su empleados de tal forma que se sientan motivados para el trabajo. Las podemos dividir en 2:

### Habilidades interpersonales:

Permiten que los gerentes y las personas que forman parte de la organización tengan la actitud adecuada para trabajar en equipo y colaborar para alcanzar los objetivos del equipo. Para poder trabajar en equipo es importante que exista un líder que guíe las acciones de sus colaboradores.

### Habilidades intrapersonales:

Se refiere a la motivación y la actitud que deben tener las personas en el momento de desempeñar sus funciones; es necesario que exista una capacidad de aprendizaje y sobre todo que puedan afrontar y resolver problemas rápidamente.

- **Hall, 1996**

“Según Hall (1996) clima es 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 mismo.”<sup>66</sup>

- **Sims y Lorenzi, 1992**

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

---

<sup>66</sup> MONOGRAFIAS.COM. (15 de junio 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>]. *Clima organizacional en el aula.*

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.<sup>67</sup>

- **Kouzes y Posner, 1990**

Afirman que esta necesidad básica para el conocimiento y la habilidad de diagnóstico es de vital importancia la herramienta más contemporánea un líder: Cuanto más sepa sobre el mundo, más fácil es acercarse a ella con seguridad. Por lo tanto, usted debe tratar de aprender tanto como sea posible sobre las fuerzas que afectan a la organización, ya sean políticos, económico, social, moral y artístico. El objetivo de la habilidad de diagnóstico es el de informar y permitir la acción.<sup>68</sup>

- **Drucker, 1954**

Peter Drucker (1954) escribió un libro y en un capítulo titulado "Toma de decisiones" señala que en lo que se refiere a la:

... nueva decisión herramientas de investigación de operaciones, los administradores" deben entender el método básico que participan en la toma de decisiones. Sin esa comprensión que sea no será capaz de utilizar las nuevas herramientas en absoluto, o que será demasiado hincapié en su contribución y ver en ellos la clave para la resolución de problemas que sólo puede dar lugar a la sustitución de aparatos para el pensamiento, y de la mecánica de la sentencia. En vez de ser ayudado por las nuevas herramientas, el gerente que no entiende la toma de decisiones como un proceso en el que ha de definir, analizar, juzgar, tomar riesgos, y dar lugar a una acción eficaz, la voluntad, como el aprendiz de brujo, convertido en víctima de su propia bolsa de trucos.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> GOOGLE.COM. [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%3Dsims%2by%2blorenzi%2b1992%26hl%3des].

<sup>68</sup> COLEGIO GONZAGA. (15 de junio 2010). [http://guweb2.gonzaga.edu/doctoral/framework.html]. **Marco conceptual.**

<sup>69</sup> DRUCKER. (1954). [http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://dssresources.com/dsswisdom/password/page11.html&ei=U6YZTLzTGcX61web19T9CQ&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=6&ved=0CDgQ7gEwBQ&prev=/search%3Fq%3Ddrucker,%2B1954%26hl%3Des%26sa%3DG].

- **Otros**

Dr. Alexis Codina Jiménez (Ph.D.) Director del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) y Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana, menciona que la "Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

Las habilidades principales que debe desarrollar el directivo en esta esfera pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Ser capaz de prever y anticiparse a las tendencias principales del entorno (tecnologías, mercados, competidores, demandas de clientes, comportamiento de la economía, entre otros) que pueden constituir oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa;
- Identificar los factores críticos de éxito (FCE) del negocio en el que se mueve su empresa;
- Realizar un diagnóstico certero de las fortalezas y debilidades de su empresa en cada uno de los FCE con respecto a su competencia, determinando las "competencias distintivas" en las que deberá basar su estrategia.
- Conducir el proceso de definición de la misión y de los valores corporativos, que deberán identificar a su empresa;
- Formulación de la visión a la que aspira la empresa;
- Con todos estos elementos, conducir el proceso para la determinación de los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzarlos y los planes de

acción donde se concreten: el qué, quiénes, cuándo y cómo, de las cosas que deben hacerse.<sup>70</sup>

Con respecto a los diferentes enfoques de habilidades gerenciales que se citaron anteriormente podemos mencionar que 3 autores concentran sus teorías en que un buen gerente tienen que poseer buenos conocimientos, buena relación humana – Trabajo con individuos, poseer una buena percepción, ser motivadores y tomar buenas decisiones que dirijan a la compañía a conseguir los objetivos organizacionales. Básicamente estos enfoques son los más completos y estos se resumen en las habilidades propuestas por Edgar Schein; Las habilidades analíticas, emocionales, de motivación y valores e interpersonales son las requeridas para desempeñar cargos gerenciales exitosamente, las cuales si un gerente las tiene bien desarrolladas podrá enfrentar de mejor manera los retos que se le presente en el desempeño de sus funciones. Se considera importante que un buen gerente necesita llegar a ser un buen líder para poder influir en más personas y se logren la consecución de los objetivos planteados.

#### **4.2.2 Las Habilidades Gerenciales Como Herramienta para el Desarrollo Organizacional**

Un Gerente debe tener ciertas habilidades que le ayuden a dirigir de mejor manera una organización de tal manera que pueda ejercer sus funciones de una

---

<sup>70</sup> Alexis, CODINA JIMÉNEZ (PHD). Director del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) y Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de la Habana. *10 habilidades directivas. ¿por qué? ¿para qué? ¿cómo?*

manera más eficiente y eficaz. Dentro de las habilidades que se consideran importantes para que un gerente sea exitoso podemos nombrar las siguientes:

- 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.<sup>71</sup>

Dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.<sup>72</sup>

Si un Gerente posee estas habilidades podrá contribuir de mejor manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales de tal forma que la organización crezca y pueda pensar en una expansión en un futuro. El conocimiento, la técnica, y las buenas relaciones humanas hacen que un gerente pueda llevar a una organización hacia el éxito.

---

<sup>71</sup> DE GERENCIA. (15 de junio 2010). [[http://www.degerencia.com/tema/habilidades\\_gerenciales](http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales)].

*Habilidades directivas o habilidades gerenciales.*

<sup>72</sup> *Ibíd.*

### 4.2.3 Métodos y Modelos para Evaluar Habilidades Gerenciales

Para evaluar las habilidades gerenciales que tienen los gerentes en general, existen algunos métodos que son novedosos y eficaces; podemos mencionar el método 360 grados que permite evaluar el desempeño de los ejecutivos.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias (conductas).
- Diseñar Programas de Desarrollo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas.<sup>73</sup>

Lo que busca la evaluación de 360 grados es darle una retroalimentación a los empleados de la organización de las actividades realizadas, de tal forma que si existiera algún tipo de error o desviación de las funciones, se puedan corregir para mejorar el desempeño y tomar mejores decisiones en un futuro.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información

---

<sup>73</sup> ASIMET CAPACITACIÓN. (16 de junio 2010). [[http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion\\_360\\_grados.htm](http://www.asimetcapacitacion.cl/evaluacion_360_grados.htm)]. *Evaluación en 360°: una herramienta de apoyo a la gestión de recursos humanos.*

necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Otro método que se utiliza también es el método de Escala Gráfica; este método permite evaluar el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados; para ejecutar este método de evaluación se utiliza un formulario en donde se detallan horizontalmente los factores de evaluación y verticalmente se presentan los grados de variación de tales factores; estos factores son previamente definidos y permite dimensionar el desempeño de los empleados los cuales se ubican desde los más óptimos hasta los mas insatisfactorios.

Adicionalmente se puede mencionar al Método Comparación por pares; este método compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

#### Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.

- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

Se considera que los métodos para evaluar las habilidades gerenciales, permiten a las organizaciones verificar que es lo que se está haciendo mal en lo que se respecta al desempeño de los empleados; si estos métodos de evaluación se los realizara a menudo en las PYME's del sector, se podrá identificar debilidades a tiempo y se las podrá corregir de tal forma que la organización pueda alcanzar sus objetivos eficaz y eficientemente. Siempre en una organización se necesita de métodos de evaluación debido a que todos necesitamos de directrices y correcciones que permitan mejorar el desempeño de los empleados.

#### **4.2.4 Habilidades Gerenciales Entre Sectores y Ramas de Actividad**

##### **(Cross – Occupational Competences)**

Para que los empleados puedan sacar sus mejores habilidades y su mejor desempeño muchas veces es necesario implementar sistemas de competencia laboral que estimulen a los empleados a formarse y a educarse de una mejor manera con el fin de que desempeñen mejor sus funciones.

Dentro del Cross Ocupational Competences existen 3 fundamentos básicos: habilidades básicas que comprenden todo lo relacionado con la matemática, lectura entre otras, las habilidades analíticas que encierra la toma de decisiones, la capacidad de solucionar problemas y el saber aprender y razonar; por ultimo

tenemos las cualidades personales que incluye la responsabilidad, autoestima, gestión, integridad y honestidad.

En el Cross Occupational Competences intervienen cinco competencias, las cuales son:

- Gestión de Recursos Humanos – Maneo de personal
- Relaciones Interpersonales – Comunicación interna y trato de personas
- Gestión de Información – Fuentes de información
- Comprensión sistemática

#### **4.2.5 Importancia del Desarrollo de Habilidades Gerenciales Según Varios Autores**

Algunos autores mencionan que el desarrollo de habilidades gerenciales es importante para que un gerente de una Pyme pueda dirigir de una mejor manera la organización y también se le facilite el trabajo mejorando las relaciones con el personal y alcanzando más rápido los objetivos de la empresa.

Es importante desarrollar habilidades gerenciales ya que con estas se puede manejar de mejor manera al personal y hace que las empresas puedan estar preparadas para afrontar a la competencia, si un buen gerente posee las habilidades analíticas, emocionales, interpersonales y de motivación y valores se convierte en una pieza fundamental en la organización ya que tiene otra perspectiva que ayuda a comprender mejor a los empleados y los mantiene motivados, teniendo así una armonía en el trabajo diario.

Pero también es importante mencionar que un buen líder hace que la gente se involucre con la organización haciéndoles sentir parte de ellas por lo que ayuda a que el trabajo se lo realice de una manera más comprometida contribuyendo de mejor manera con los objetivos organizacionales.

#### 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 Instituto Tecnológico de Massachusetts. 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 empresaria respecto de las personas que manejan (ver también el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado: “Suicidio Profesional o Asesinato Organizacional”).

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

1. 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 expertise 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 capita en el mundo.

4. 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
5. El “Modelo de auto-realización” que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas en la empresa son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. La organización en su esfuerzo por maximizar utilidades “rutiniza todo lo que es posible rutinizarse” (Eric Gaynor Butterfield: Congreso de Desarrollo Organizacional en la Argentina, 1997). Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización de modo de alcanzar su potencial más alto. 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).

Para Edgar Schein estos tres modelos no son suficientes para explicar los motivos por los cuales las personas están (o no lo están) suficientemente motivadas. La mirada desde adentro de cada una de las personas no responde necesariamente a uno de estos modelos durante todo el tiempo, en todas las organizaciones, bajo todas las situaciones. Puede ser que el modelo racional económico sea útil en un determinado momento de la empresa cuando no puede sobrecargarse de costos fijos y que el modelo social sea aplicable cuando se necesita trabajar en equipo donde distintas unidades departamentales deben colaborar y trabajar coordinadamente para lanzar un nuevo producto o servicio. Y es probable que tengamos que tener en cuenta el modelo de auto-realización para aquellas personas que ya han satisfecho todas sus necesidades de orden económico y quieren trasladar experiencias y beneficios para otras generaciones (como en el caso del hombre generativo). Teniendo en cuenta todas estas complejas relaciones, en situaciones complejas, en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos, entre otros, Edgar Schein sugiere un nuevo modelo al que denomina el “Modelo Complejo”.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> LA GERENCIA HOY. [<http://lagerenciahoy.blogspot.com/2007/10/schein-edgar-h-comportamiento-y.html>].

### 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 suborganizaciones 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.<sup>75</sup>

### 4.3.3 Habilidades Propuestas

- **Habilidades Analíticas**

“Implica la dirección consciente de nuestros procesos mentales para analizar y evaluar ideas, resolver problemas y tomar decisiones.”<sup>76</sup>

Las habilidades analíticas que poseen los individuos, ayudan a que la toma de decisiones se torne un poco más fácil, si un gerente no tiene desarrollada sus habilidades analíticas la capacidad de reacción frente a

---

<sup>75</sup> PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>].

<sup>76</sup> INTELIGENCIA EMOCIONAL. (3 de marzo 2010). [[http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia\\_exitosa4.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia_exitosa4.htm), habilidades analíticas].

un problema podría ser un poco más lenta que la de aquellos gerentes que poseen estas habilidades.

- **Habilidades Emocionales**

Entender y ayudar a las personas que nos rodean, con quienes trabajamos y compartimos la mayor parte de nuestras vidas es lo que se conoce como una habilidad emocional, sin embargo es importante mencionar que hay que controlar las emociones porque estas no pueden influir en decisiones que sean cruciales en la vida de la empresa.

- **Habilidades de Motivación y Valores**

Las habilidades de motivación y valores están orientadas a que cada una de las personas que un gerente tiene a su cargo, se encuentren motivadas, es decir debe haber ese incentivo y esa preocupación por el capital humano, es importante mencionar que una persona que se encuentra a gusto en su trabajo y siente el apoyo de sus compañeros, se va sentir comprometido con la organización y va a trabajar con más empeño y dedicación. Si bien es cierto, para que una persona se sienta motivada, es necesario tratarla con respeto y consideración, pero no solo esto es suficiente, si no también son necesarios los valores que cada una de las personas tiene y son importantes en el momento de saber tratar a las personas, por esta razón los valores personales y organizacionales son de vital importancia en el momento de tratar a una persona.

- **Habilidades Interpersonales**

Las habilidades interpersonales o grupales tienen que ver con la forma de cómo los gerentes de las organizaciones llegan a sus empleados de tal forma que se sientan motivados para el trabajo.

Las podemos dividir en 2:

Habilidades interpersonales:

Permiten que los gerentes y las personas que forman parte de la organización tengan la actitud adecuada para trabajar en equipo y colaborar para alcanzar los objetivos del equipo. Para poder trabajar en equipo es importante que exista un líder que guíe las acciones de sus colaboradores.

Habilidades intrapersonales:

Se refiere a la motivación y la actitud que deben tener las personas en el momento de desempeñar sus funciones; es necesario que exista una capacidad de aprendizaje y sobre todo que puedan afrontar y resolver problemas rápidamente.

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

En este capítulo se analizará las habilidades gerenciales identificadas en el sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles parte A y parte B en las PYMES de Quito.

Para la obtención de la información de las habilidades gerenciales desarrolladas en el sector, se aplicó un cuestionario, el cual fue desarrollada por el grupo de docentes investigadores de habilidades gerenciales –FALIMAR; dicho cuestionario fue aplicado a los altos niveles gerenciales en una muestra de 16 empresas en donde se obtuvieron 25 encuestas; los datos recolectados en las encuestas fueron procesados por la Dirección de Informática de la PUCE.

Para el análisis de la información recolectada se procedió a realizar una escala de likert asignando valores más altos para las respuestas favorables; para el análisis se tomo los siguientes porcentajes para cada posible respuesta:

**CUADRO N° 10**

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

\* *Escala utilizada para el análisis*

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Con esta ponderación se realizó los cálculos respectivos con el fin de verificar cuantas afirmaciones tiene cada pregunta; en base a estos resultados se realizó el análisis de los datos; es importante mencionar que para el análisis de las habilidades más comunes y menos usadas se obtuvo la mediana y aquellas sub-habilidades que estén por encima de la mediana fueron consideradas como comunes y aquellas que se encuentran abajo de la mediana se consideraron como sub-habilidades no usadas frecuentemente.

Se utilizó Microsoft Excel para la elaboración de los gráficos utilizando tablas dinámicas y gráficos dinámicos.

A continuación se analizará la información recolectada a través de las encuestas realizadas; es importante mencionar que se analizará también datos generales recolectados como la edad, el género, la experiencia laboral, los niveles jerárquicos, el perfil profesional, entre otros.

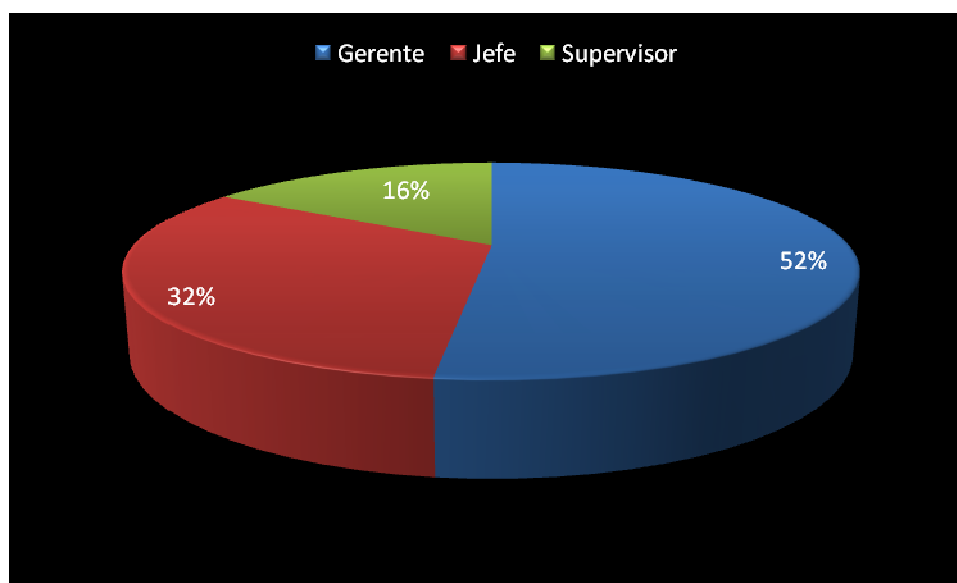
## 5.1 ANÁLISIS DATOS GENERALES DE LA MUESTRA ENCUESTADA

Nivel jerárquico

## GRÁFICO N° 2

## DATOS GENERALES – NIVELES JERÁRQUICOS

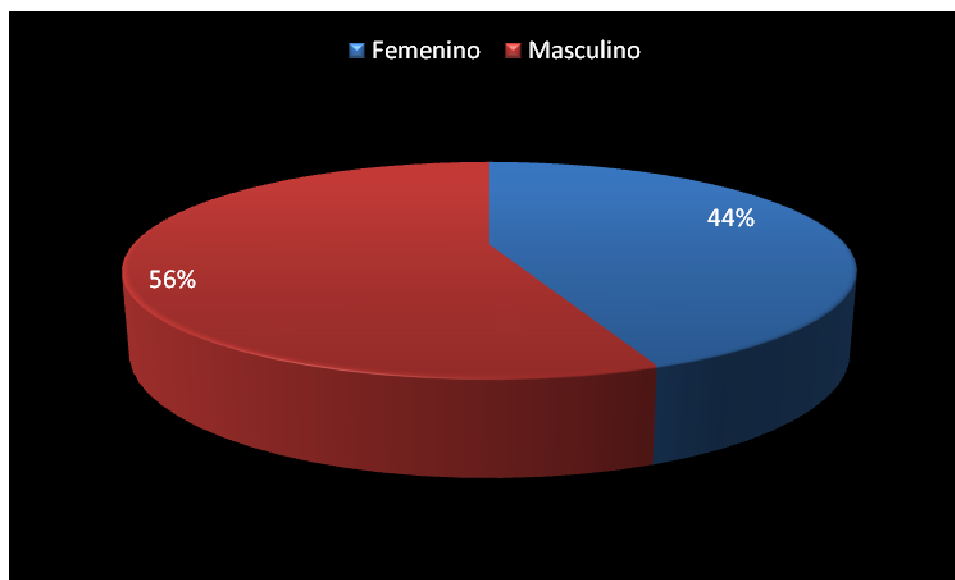
## CIU D1810



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Carranco J.

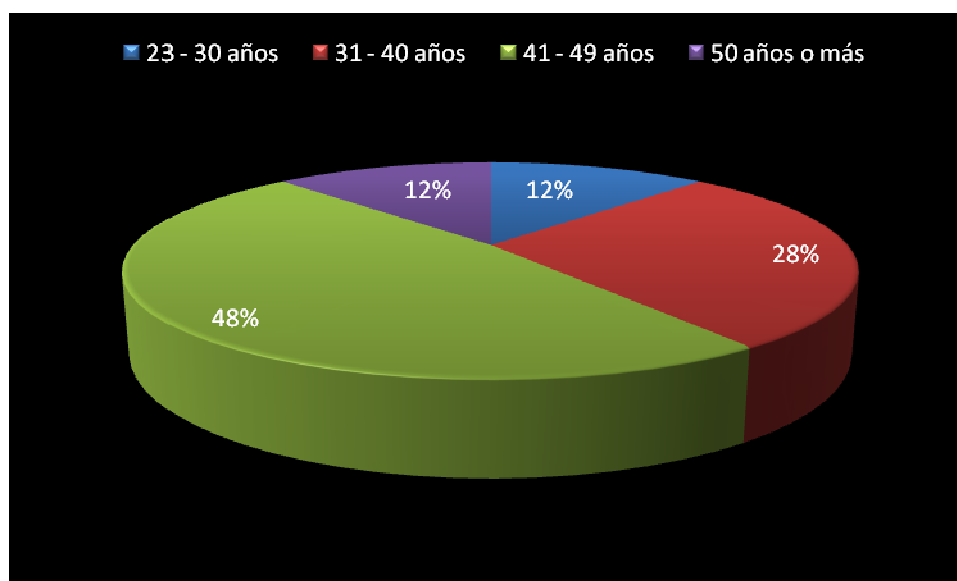
Como se puede observar en el gráfico del total de las encuestas realizadas el 52% de la muestra son gerentes, el 32% corresponden a Jefes y únicamente el 16% corresponden a supervisores; lo cual muestra que más de la mitad de la población encuestada son Gerentes.

Género**GRÁFICO N° 3****DATOS GENERALES – GÉNERO  
CIU D1810**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

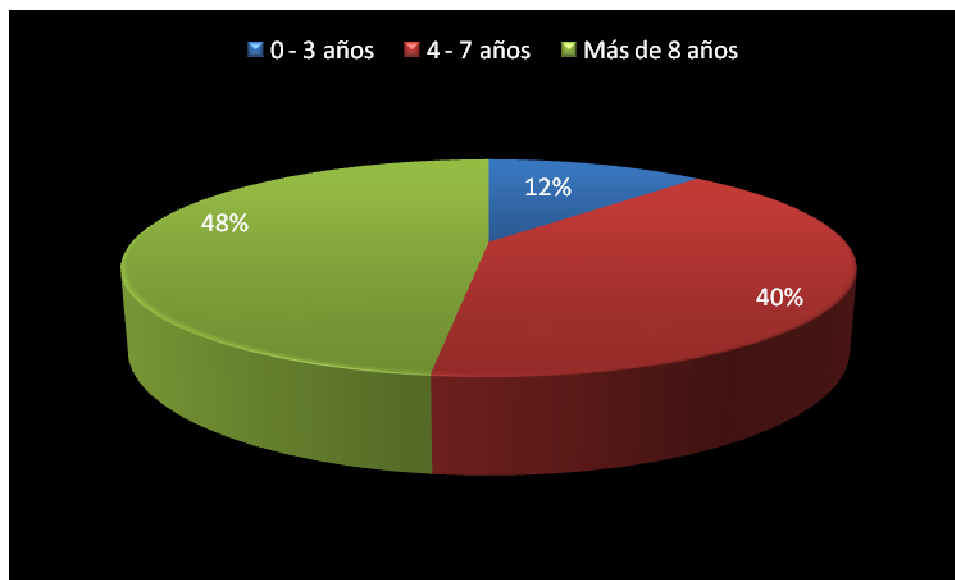
En el gráfico se observa que de la muestra seleccionada el 56% de las encuestas realizadas son de género masculino y el 44% corresponden a mujeres que ocupan cargos gerenciales. Gráficamente se observa que más de la mitad de la población encuestada son hombres los cuales tienen cargos gerenciales.

**Rango de Edad****DATOS GENERALES – RANGO DE EDAD  
CIU D1810**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

En el gráfico se identifica el rango de edades en donde se encuentran los niveles gerenciales de las Pymes encuestadas; entre estos tenemos: de 41-49 años el cual corresponde al 48% de las encuestas realizadas; de 31-40 años con el 28% del total de las encuestas realizadas; de 23-30 años corresponde al 12% y por último de 50 años o más corresponde al 12%

Años de experiencia**GRÁFICO N° 4****DATOS GENERALES – AÑOS DE EXPERIENCIA****CIU D1810**

**Fuente:** Investigación realizada

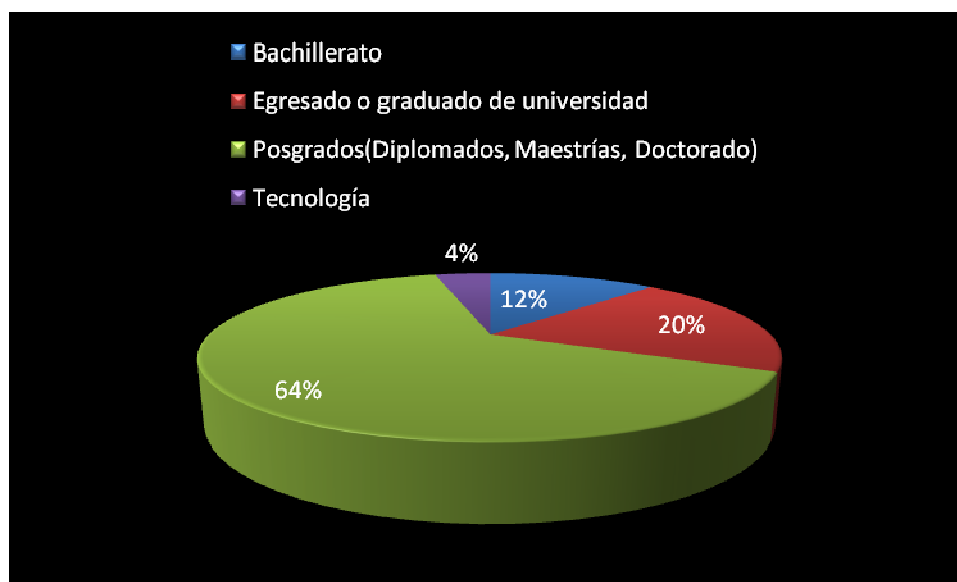
**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

En el gráfico se muestra los rangos de los años de experiencia de 0-3 años corresponde a un 12%; de 4-7 años corresponde a un 40% del total de la muestra y por último más de 8 años con un 48% del total de los encuestados.

Formación académica más alta

**GRÁFICO N° 5**

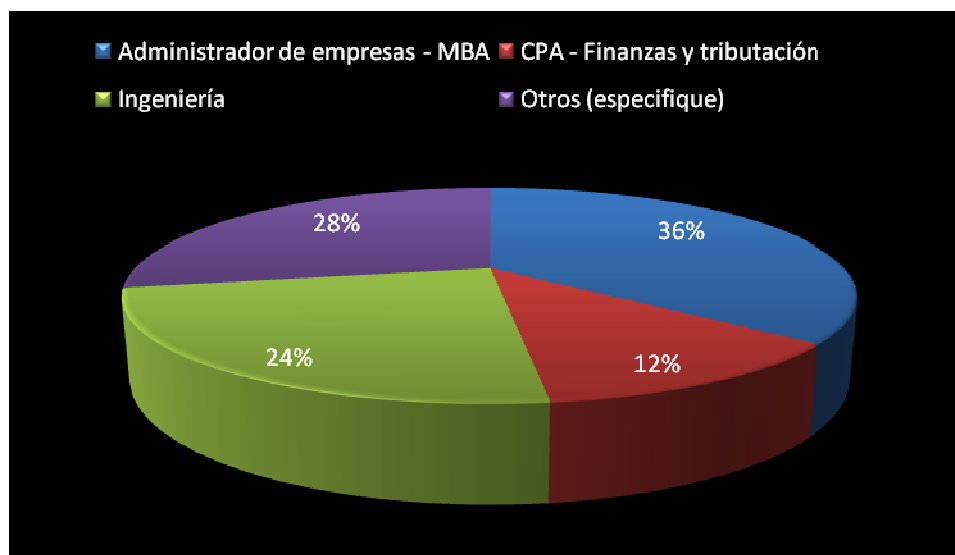
**DATOS GENERALES – FORMACIÓN ACADÉMICA  
CIU D1810**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Como se observa en el gráfico de las 25 encuestas realizadas el 64% de los encuestados tienen una formación académica de Postgrado (Diplomados, Maestrías, Doctorado), luego tenemos que el 20% de los encuestados poseen un título universitario o son egresados de la universidad; también se identificó que el 12% de los encuestados son únicamente bachilleres y el 4% de los encuestados poseen únicamente una tecnología.

Perfil profesional**GRÁFICO N° 6****DATOS GENERALES – PERFIL PROFESIONAL****CIU D1810**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

De las 25 encuestas realizadas se identificó que el 36% de los encuestados son Administradores de empresas – MBA, el 28% son de otras profesiones las cuales según lo conversado son Economistas, licenciados, ingenieros industriales; además se muestra que el 24% de los encuestados son ingenieros y el 12% son CPA-finanzas y tributación.

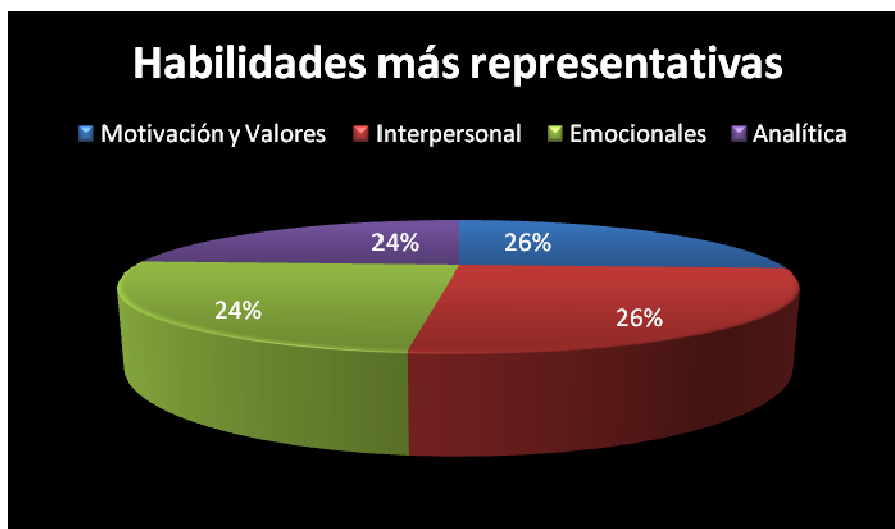
## 5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES

Una vez realizada las encuestas a las empresas seleccionadas y luego de haber procesado los datos recolectados, hemos logrado identificar las habilidades más representativas del sector de Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles; específicamente en el subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto

pieles -parte A y parte B en las pymes de Quito. A continuación se muestran los cuadros analíticos en donde se evidencian las habilidades más representativas:

### GRÁFICO N° 7

#### SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Miguel Carranco J.

### GRÁFICO N° 8

#### SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Miguel Carranco J.

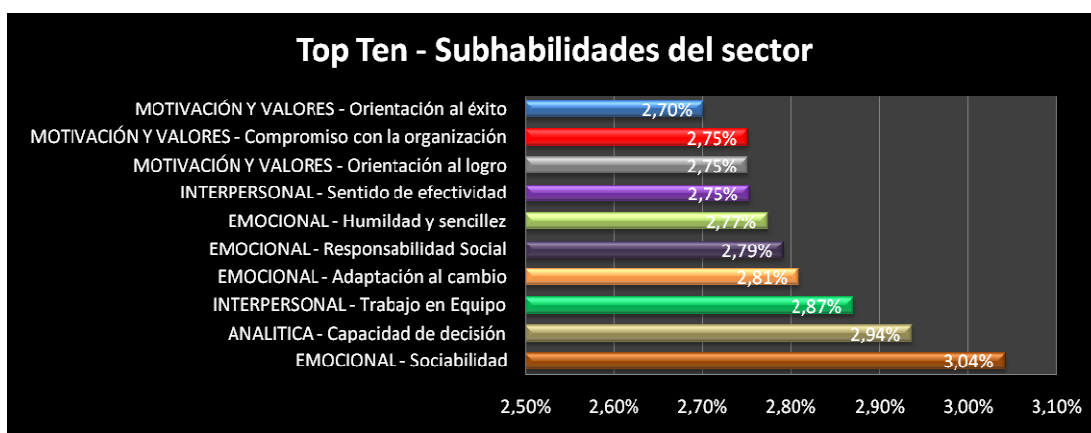
Como se observa en los gráficos analíticos tenemos como habilidades más representativas del sector de FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES -PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DE QUITO a las habilidades de Motivación y Valores con un 25,89% del total de las afirmaciones recolectadas, en segundo lugar se encuentran las habilidades Interpersonales con un 25,87% y en tercer lugar se posicionan las habilidades emocionales con un 24,13%.

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

A continuación se muestra un gráfico en donde se muestra el Top ten de las habilidades más representativas del sector analizado.

#### GRÁFICO N° 9

#### DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Carranco J.

Como se observa en el gráfico, las sub-habilidades más representativas del sector se encuentran detalladas en orden a continuación:

**CUADRO N° 11**

<b>Orden</b>	<b>Sub-habilidades</b>	<b>Porcentaje</b>
1	EMOCIONAL - Sociabilidad	3,04%
2	ANALITICA - Capacidad de decisión	2,94%
3	INTERPERSONAL - Trabajo en Equipo	2,87%
4	EMOCIONAL - Adaptación al cambio	2,81%
5	EMOCIONAL - Responsabilidad Social	2,79%
6	EMOCIONAL - Humildad y sencillez	2,77%
7	INTERPERSONAL - Sentido de efectividad	2,75%
8	MOTIVACIÓN Y VALORES - Orientación al logro	2,75%
9	MOTIVACIÓN Y VALORES - Compromiso con la organización	2,75%
10	MOTIVACIÓN Y VALORES - Orientación al éxito	2,70%

**Fuente:** Investigación realizada

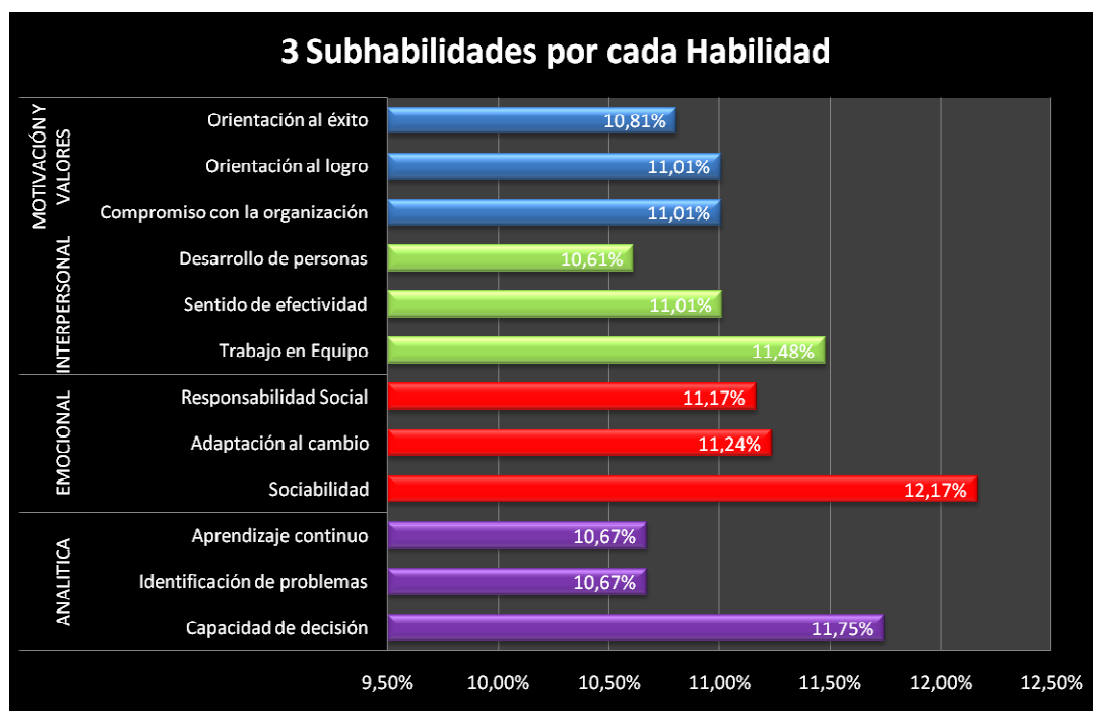
**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Es importante mencionar que el porcentaje se encuentra en función del número de afirmaciones recolectadas en las encuestas realizadas a los Gerentes, Supervisores y Jefes de las PYMES encuestadas; siendo estos los porcentajes mayores que se obtuvieron en el análisis de los datos.

**Análisis de las 3 Sub-habilidades más representativas por habilidad identificadas en el Sector:**

El gráfico siguiente muestra las 3 sub-habilidades más representativas por habilidad identificadas en el sector Fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles; específicamente en el subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles - parte A y parte B en las pymes de Quito; dentro de las habilidades de Motivación y

Valores tenemos como sub-habilidades más representativas en primer lugar al Compromiso con la Organización con un 11,01% del total de las afirmaciones., en segundo lugar a la Orientación al logro con 11,01%, y por último a la Orientación al éxito con el 10,81%. Por otro lado tenemos las habilidades Interpersonales en la que se identificaron las 3 sub-habilidades más representativas las cuales son: como sub-habilidad más representativa al Trabajo en Equipo con un 11,48%, luego tenemos al Sentido de Efectividad con el 11,01% y por último al Desarrollo de Personas con el 10,61% del total de las afirmaciones obtenidas en las habilidades Interpersonales. Analizando las habilidades Emocionales se identificaron en primer lugar como sub-habilidad más representativa a la Sociabilidad con un 12,17%, luego a la Adaptación al cambio con un 11,24% y por último tenemos a la Responsabilidad social con un 11,17% del total de las afirmaciones recolectadas; y por último dentro de las habilidades Analíticas tenemos como la sub-habilidad más representativa a la Capacidad de Decisión con un 11,75% del total de las afirmaciones, en segundo lugar tenemos a la Identificación de Problemas con un 10,67% y por último al aprendizaje continuo con un 10,67%.

**GRÁFICO N° 10****SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y  
TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Miguel Carranco J.

**5.3.1 Motivación y Valores**

Analizando las habilidades de motivación y valores podemos mencionar que los gerentes, jefes y supervisores de este sector se caracterizan por:

Tener una alta orientación al logro lo cual es muy importante ya que si se posee dicha sub-habilidad en las organizaciones será mucho más fácil cumplir los objetivos y alcanzar las metas en los plazos establecidos; por lo general estas personas tienden a orientar a sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

Son personas que tienen un gran compromiso con la organización, dejando aún lado sus propios intereses, lo cual beneficia a la organización a cumplir los objetivos planteados en tiempos cada vez más cortos.

También se identificó que los gerentes y demás niveles jerárquicos tienen una orientación al éxito lo cual les ayuda a superarse profesional y personalmente, son perseverantes y cumplen con sus objetivos personales planteados lo cual nos muestra que tienen una alta orientación al crecimiento personal; siempre buscan hacer cosas nuevas en las cuales ellos puedan demostrar sus habilidades y conocimientos, los retos los mantiene activos laboralmente.

Poseen buenos niveles de responsabilidad es decir realizan sus tareas sin ningún tipo de control, son muy proactivos.

Sin embargo podemos mencionar que el liderazgo, la autoconfianza, el pensamiento estratégico a pesar de que un gran número de personas tienen respuestas positivas, podemos mencionar que estas habilidades necesitan desarrollarse más; a pesar de que existen buenos niveles de dichas habilidades.

A continuación se muestra el gráfico en donde se detallan las sub-habilidades con su respectivo análisis.

**GRÁFICO N° 11****SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y  
TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

En el gráfico se evidencia las sub-habilidades identificadas en la habilidad de Motivación y valores; a continuación se detallan las sub-habilidades en orden y en función de su representatividad conjuntamente con sus respectivos porcentajes en función del número de afirmaciones recolectadas en las encuestas realizadas a los gerentes, supervisores y jefes de las PYMES encuestadas.

**CUADRO N° 12**

<b>Orden</b>	<b>SUBHABILIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Orientación al logro	11,01%
2	Compromiso con la organización	11,01%
3	Orientación al éxito	10,81%
4	Orientación al crecimiento personal	10,67%
5	Responsabilidad	10,21%
6	Liderazgo	9,61%
7	Autoconfianza	9,54%
8	Pensamiento estratégico	9,21%
9	Asunción de Riesgos	9,07%
10	Orientación a la supervisión y el control	8,87%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

### 5.3.2 Habilidades Analíticas

En las habilidades analíticas se identifico que los gerentes, jefes y supervisores tienen una alta capacidad de decisión lo cual muestra que no dependen de otros para la toma de decisiones.

Son personas que muestran mucho interés en aprender algo nuevo constantemente, suelen identificar problemas claramente con el fin de prevenirlos o monitorearlos.

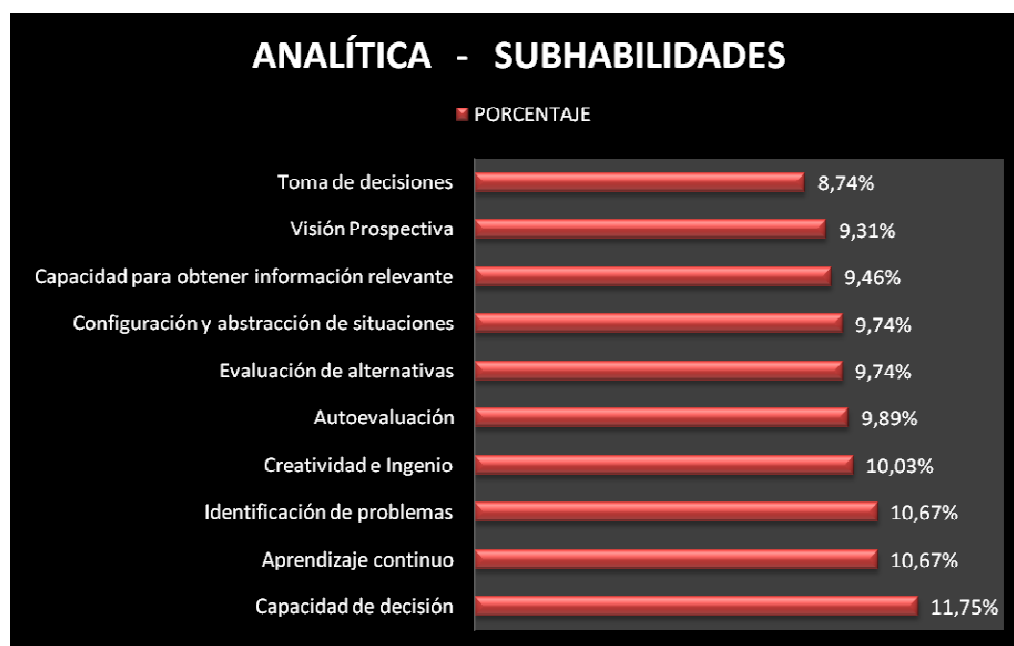
Adicionalmente podemos mencionar que son personas que poseen mucha creatividad lo cual ayuda a que los trabajos se los realice rápidamente, hacen constantemente exámenes de autoevaluación con el fin de darse cuenta en que estaban fallado.

Son personas abiertas que acogen cualquier idea con el fin de evaluarlas y aplicarlas suelen evaluar las alternativas con el fin de solucionar problemas rápidamente.

A continuación detallamos un gráfico en donde se muestran las sub-Habilidades en orden en función de las afirmaciones.

## GRÁFICO N° 12

### SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Como se observa en el gráfico las sub-habilidades más representativas de las habilidades analíticas son la Capacidad de decisión, el Aprendizaje continuo y la Identificación de problemas. A continuación se detallan las sub-habilidades en orden en función de su representatividad:

**CUADRO N° 13**

<b>Orden</b>	<b>SUBHABILIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Capacidad de decisión	11,75%
2	Aprendizaje continuo	10,67%
3	Identificación de problemas	10,67%
4	Creatividad e Ingenio	10,03%
5	Autoevaluación	9,89%
6	Evaluación de alternativas	9,74%
7	Configuración y abstracción de situaciones	9,74%
8	Capacidad para obtener información relevante	9,46%
9	Visión Prospectiva	9,31%
10	Toma de decisiones	8,74%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

### 5.3.3 Habilidades Interpersonales

En lo que respecta a las habilidades interpersonales, podemos mencionar que los gerentes, supervisores y jefes del sector suelen trabajar en equipo lo cual muestra que tienen un gran potencial en las relaciones con sus colaboradores; es importante desarrollar un buen ambiente de trabajo en donde los colaboradores se sientan a gusto trabajando, esto influye directamente en el trabajo individual y en el trabajo en equipo. Suelen establecer las directrices necesarias para que los equipos funcionen y se logren los objetivos planteados.

Tienen un alto sentido de efectividad lo cual se desarrolla directamente con el cumplimiento de los objetivos, están pendientes de los tiempos establecidos para la consecución de objetivos y metas.

Son personas que tienen la habilidad para seleccionar personas y desarrollarlas, son buenos maestros y no tienen ningún tipo de celo profesional, comparten sus conocimientos sin límites.

Suelen tener la confianza de sus colaboradores lo cual muestra que el personal se siente a gusto y comprometido con la organización; ayudan a que las tareas se faciliten y se las realice de una manera eficiente.

A continuación se muestra el gráfico analítico en donde se muestra las sub-habilidades de las habilidades interpersonales.

### GRÁFICO N° 13

#### SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Como se observa en el gráfico las sub-habilidades más representativas de las habilidades analíticas identificadas en el sector son: trabajo en equipo con un

11,48%, sentido de efectividad con un 11,01% y desarrollo de personas con un 10,61%; estas son las 3 sub-habilidades más representativas identificadas en la investigación; a continuación se detalla las sub-habilidades según su representatividad:

**CUADRO N° 14**

<b>Orden</b>	<b>SUBHABILIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Trabajo en Equipo	11,48%
2	Sentido de efectividad	11,01%
3	Desarrollo de personas	10,61%
4	Confianza con colaboradores	10,61%
5	Facilitador	10,35%
6	Selección efectiva de colaboradores	10,21%
7	Diagnóstico de equipo	10,21%
8	Confianza con compañeros	8,88%
9	Comunicación efectiva	8,48%
10	Influencia e Impacto con colaboradores	8,14%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

#### **5.3.4 Habilidades Emocionales**

Las habilidades emocionales que deben tener los gerentes, jefes y supervisores son muy específicas y están orientadas a separar la vida personal y lo laboral., entre estas tenemos:

Son personas muy sociables que comparten mucho con sus colaboradores lo cual ayuda a que exista un buen ambiente de trabajo, se adaptan rápidamente a cambios que puedan darse son versátiles y flexibles a nuevas situaciones del entorno.

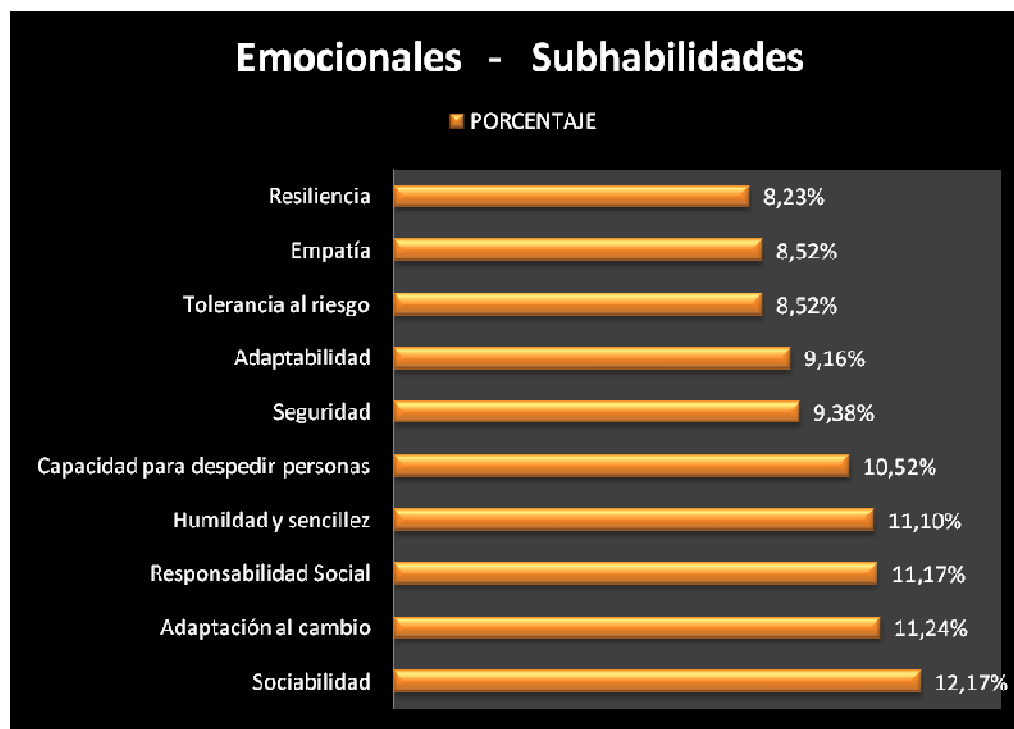
Generan relaciones productivas en la organización lo cual ayuda a la consecución de los objetivos de la misma; y establecen buenas relaciones con redes complejas de personas.

Suelen tener un alto nivel de responsabilidad social, ponen en práctica políticas que ayuden a la sociedad, son muy consecuentes y solidarios. No hacen gala de sus conocimientos son personas muy tranquilas y transparentes que estimulan a sus colaboradores a que trabajen con sencillez y humildad.

A continuación se muestra el gráfico en donde se detallan las sub-habilidades:

#### GRÁFICO N° 14

#### SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

Analizando el gráfico podemos mencionar que las sub-habilidades más representativas de las habilidades emocionales son: Sociabilidad con un 12,17% del total de las afirmaciones, Adaptación al cambio con un 11,24% y Responsabilidad social con un 11,17%; a continuación se detalla las sub-habilidades según su representatividad:

**CUADRO N° 15**

Orden	SUBHABILIDAD	PORCENTAJE
1	Sociabilidad	12,17%
2	Adaptación al cambio	11,24%
3	Responsabilidad Social	11,17%
4	Humildad y sencillez	11,10%
5	Capacidad para despedir personas	10,52%
6	Seguridad	9,38%
7	Adaptabilidad	9,16%
8	Tolerancia al riesgo	8,52%
9	Empatía	8,52%
10	Resiliencia	8,23%
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

#### 5.4 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES - PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DE QUITO CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN

Una vez analizado los datos recolectados mediante las encuestas realizadas, se procede a realizar un análisis comparativo con las habilidades promulgadas por

Edgar Shein; a continuación se realizará un análisis por cada una de las habilidades propuestas por Shein.

#### **5.4.1 Comparación de Motivación y Valores**

Con respecto a Motivación y Valores se puede mencionar que el grupo de gerentes, jefes y supervisores encuestados tienden a poner en práctica las habilidades promulgadas por Schein, es decir la mayoría respondió que “Siempre” y “Casi Siempre” lo cual nos indica que están de acuerdo a lo establecido por Edgar Shein. Sin embargo podemos mencionar que existe un bajo porcentaje de personas que respondieron algunas veces lo cual muestra que existe algunas dudas sobre todo en el momento de alentar al equipo de trabajo para que asuman riesgos en situaciones difíciles y también existe una baja autoconfianza sobre todo una inseguridad en el momento de asumir situaciones complejas y muchas veces no sostienen ideas o planteamientos con fundamentos claros.

#### **5.4.2 Comparación de Habilidades Analíticas**

En lo que respecta a las habilidades analíticas se puede mencionar que a pesar que la mayoría de los encuestados obtuvo respuestas apegadas al Siempre y Casi Siempre si existen respuestas en las cuales se puede ver que aún existen dudas o desconocimiento de las habilidades analíticas; por lo general se puede mencionar que las habilidades aplicadas por los gerentes, jefes y supervisores del sector están apegadas a las que propone Edgar Shein.

Por otro lado como se menciono anteriormente existen dudas en donde se evidencia que no se están cumpliendo ciertas sub-habilidades; entre estas tenemos que los gerentes suelen estar retrasados en la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento organizacional, algunas veces identifican problemas en situaciones complicadas y organizan los problemas por prioridades; algunas veces no se presentan soluciones claras y originales a problemas que se generan diariamente

#### **5.4.3 Comparación de Habilidades Interpersonales**

En lo que respecta a las habilidades interpersonales, se puede mencionar que en base a los datos recolectados dichas habilidades se apegan a lo propuesto por Edgar Shein, la mayor parte de las afirmaciones recolectadas fueron “Siempre” y “Casi Siempre” lo que indica que si se aplican estas sub-habilidades en el sector.

Por otro lado vale mencionar que existen algunas dudas en el momento de ofrecer directrices claras sobre los objetivos que se persigue ya que varias personas respondieron que “algunas veces” establecen buenas directrices que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

#### **5.4.4 Comparación de Habilidades Emocionales**

Analizando las habilidades Emocionales, podemos mencionar que existen varias dudas al respecto a pesar que existe un gran número de personas que

casi siempre y siempre aplican estas habilidades, existe otro grupo que no está aplicando estas habilidades, sin embargo podemos mencionar que en el sector se cumple parcialmente con lo establecido por Edgar Shein en lo que respecta a las Habilidades Emocionales.

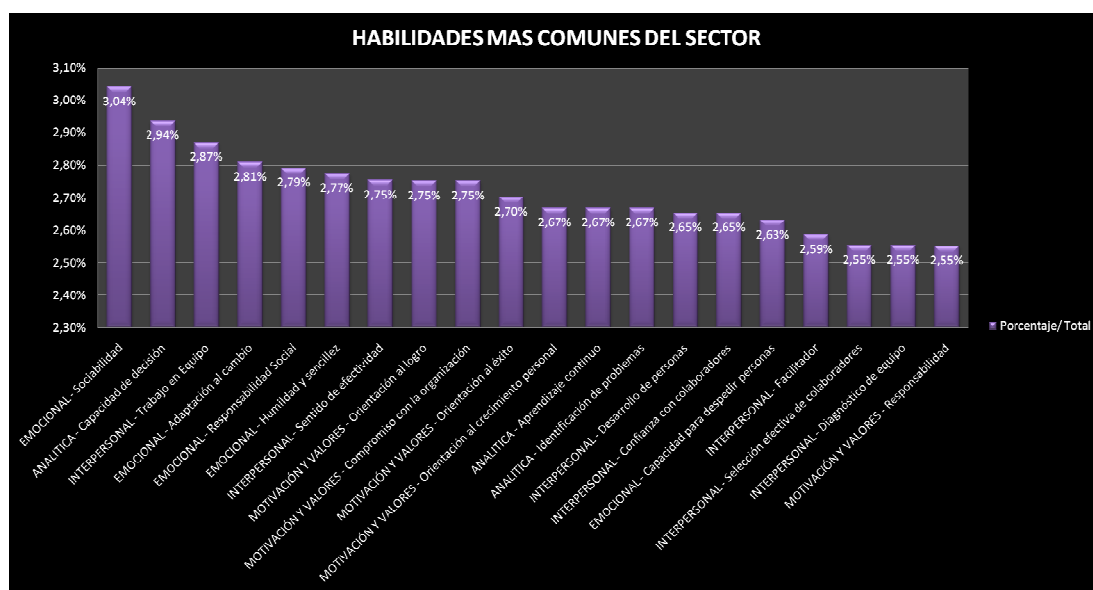
Existe un poco de dudas el momento de acoplarse a nuevas situaciones y personas, existe un cierto grado de incomodes el momento de afrontar situaciones desconocidas, además situaciones de crisis y cambios abruptos tienden a paralizar las actividades.

#### 5.5 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES - PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DE QUITO

Para determinar las habilidades más comunes del sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, Subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles -parte A y parte B en las pymes de Quito, se obtuvo la mediana del total de las afirmaciones recolectadas en este caso fue de 2,53%; las sub-habilidades que están por encima de la mediana son las sub-habilidades más comunes; a continuación en el gráfico se muestra dichas sub-habilidades en orden descendente, siendo la más común la sub-habilidad emocional de Sociabilidad con un 3,04% y la menos común la sub-habilidad de motivación y valores de Responsabilidad con un 2,55%.

## GRÁFICO N° 15

**SUB SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y  
TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**

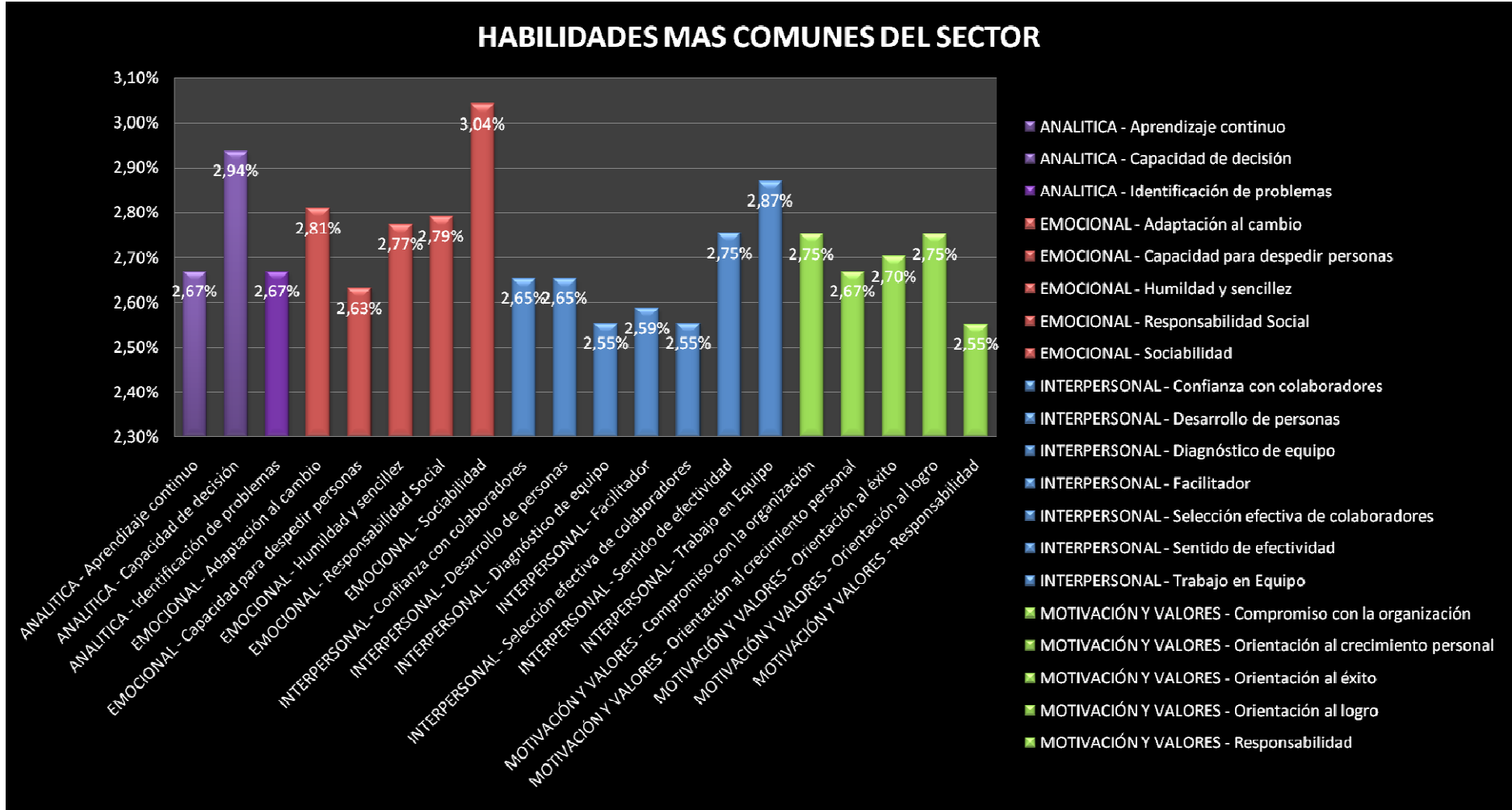


**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

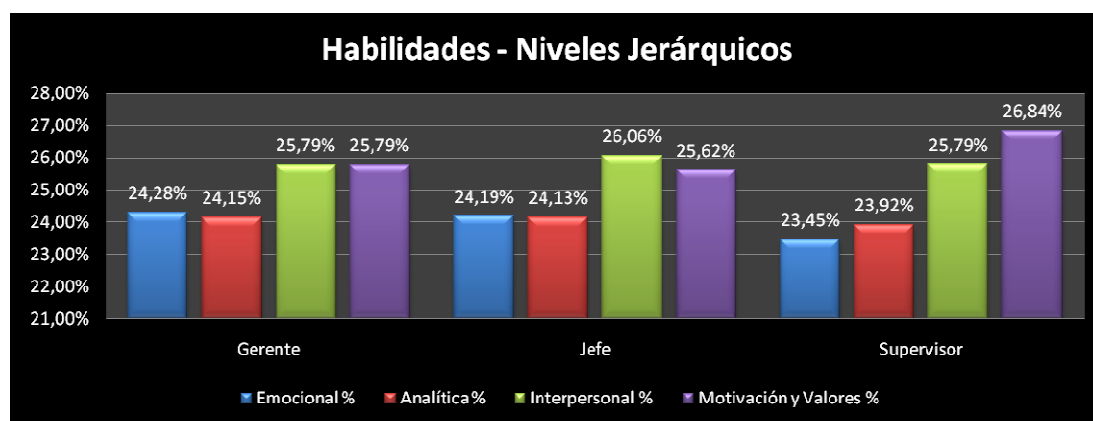
En el siguiente gráfico se detalla las habilidades más comunes agrupadas por cada habilidad:

GRÁFICO N° 16



Fuente: Investigación realizada  
 Elaborado por: Miguel Carranco J.

## 5.6 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLES

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Nivel Jerárquico**GRÁFICO N° 17****SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y  
TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

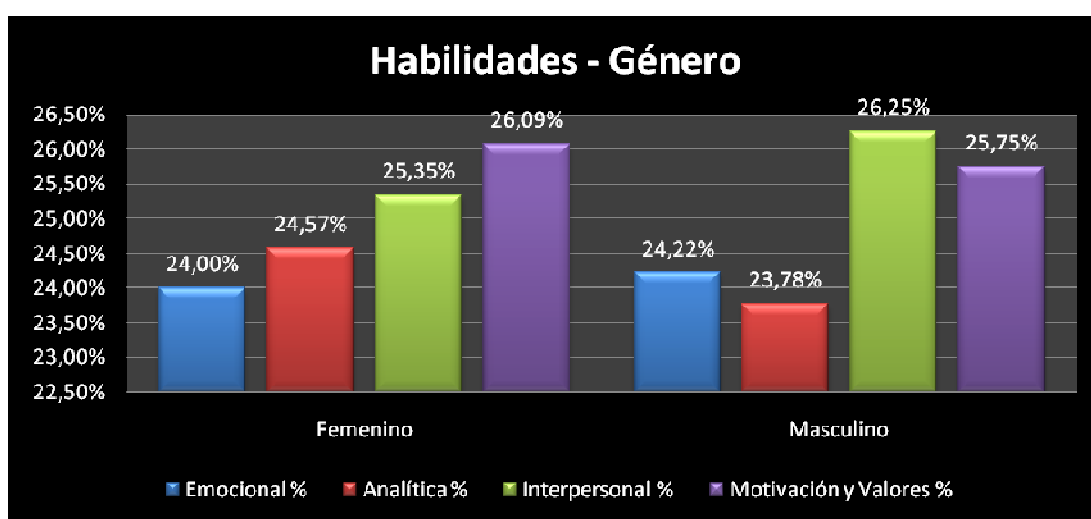
Como se observa en el gráfico, en el nivel jerárquico de gerentes la habilidad más desarrollada es la interpersonal con un 25,8% del total de las afirmaciones al igual que la habilidad de motivación y valores, posteriormente se encuentra la habilidad emocional con un 24,3% y por último se encuentra la habilidad analítica con un 24,1%. En el nivel jerárquico de jefes la habilidad más desarrollada es la habilidad interpersonal con un 26,1% luego se encuentra la habilidad de motivación y valores con un 25,6%, en tercer lugar se encuentra la habilidad emocional con un 24,2% y por último la habilidad analítica con un 24,1%. En el nivel jerárquico de supervisor la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con un 26,8%, luego se encuentra la habilidad interpersonal con un 25,8%, posteriormente se encuentra la

habilidad analítica con un 23,9% y por último se encuentra la habilidad emocional con un 23,5%.

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

**GRÁFICO N° 18**

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y  
TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**



**Fuente:** Investigación realizada

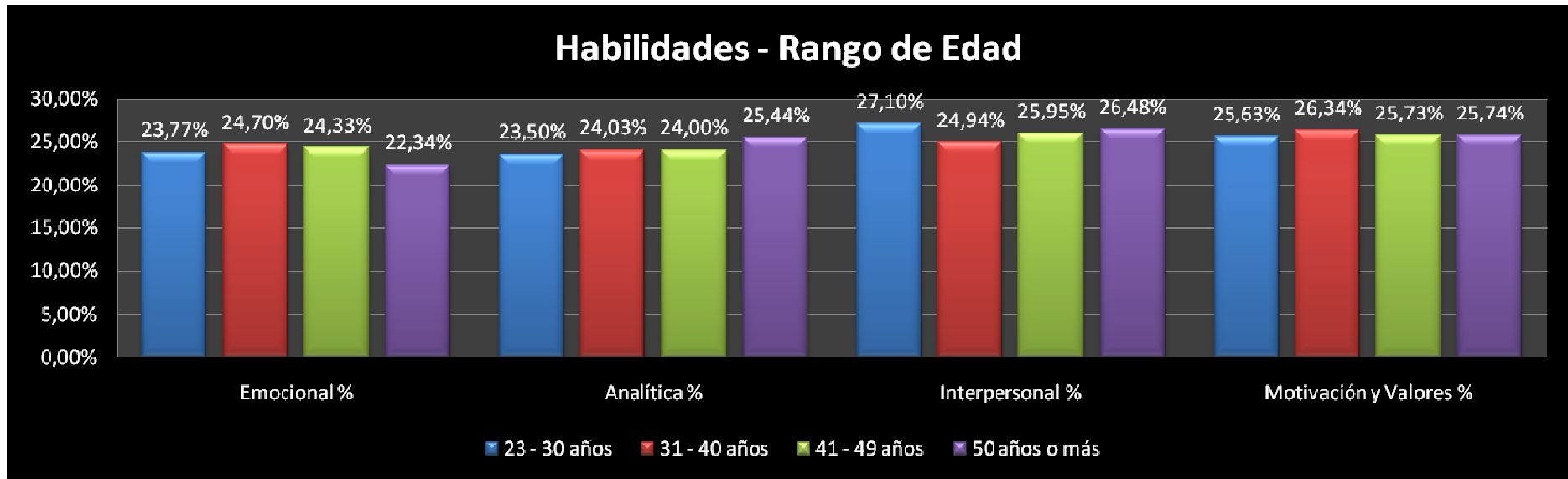
**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

En el gráfico se observa claramente que en el género masculino se encuentra más desarrollada la habilidad interpersonal con un 26,25%, luego se encuentra la habilidad de motivación y valores con un 25,75%; a continuación esta la habilidad emocional con un 24,22% y en último lugar se encuentra la habilidad analítica con un 23,78%. En cambio en el género femenino la habilidad que se encuentra más desarrollada es la motivación y valores con un 26,09%, en segundo lugar se encuentra la habilidad interpersonal con un 25,35% en tercer lugar se encuentra la habilidad analítica con un 24,57% y por último se encuentra la habilidad emocional con un 24% del total de las afirmaciones.

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

**GRÁFICO N° 19**

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**



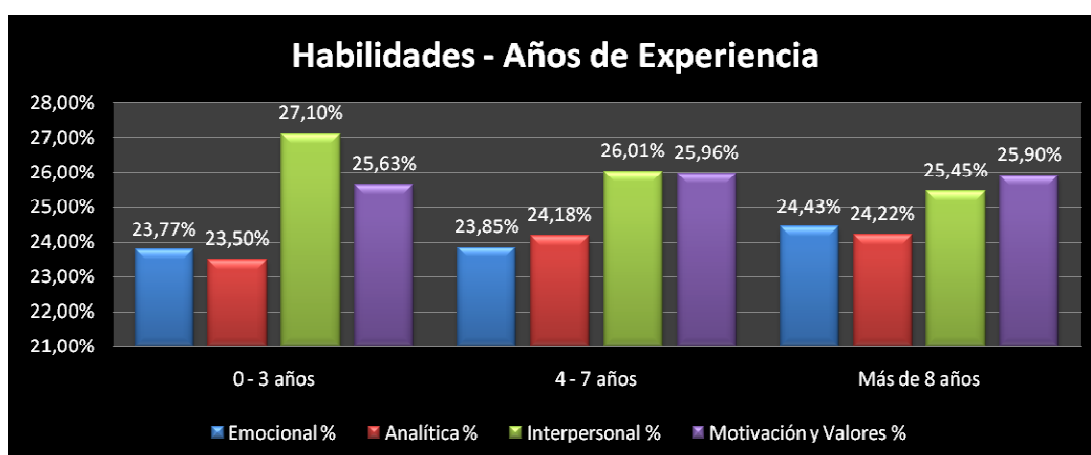
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Miguel Carranco J.

En el gráfico de las habilidades en función de los rangos de Edad se puede ver claramente que en el rango de edad de 23 a 30 años la habilidad más desarrollada es la interpersonal con un 27,10% seguida de la habilidad de motivación y valores con un 25,63; en el rango de 31 a 40 años la habilidad más desarrollada es la de motivación y valores con un 26,34% seguida de la habilidad interpersonal con un 24,94%; en el rango de edades comprendido de 41 a 49 años las habilidades más desarrolladas son las habilidades de motivación y valores e interpersonal con un 25,73% y 25,95% respectivamente. Por último en el rango de edad de 50 años en adelante, la habilidad más desarrollada es la interpersonal con un 26,48%, seguida de la habilidad de motivación y valores con un 25,74% del total de las afirmaciones.

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función del Años de Experiencia

**GRÁFICO N° 20**

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y  
TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**



Fuente: Investigación realizada

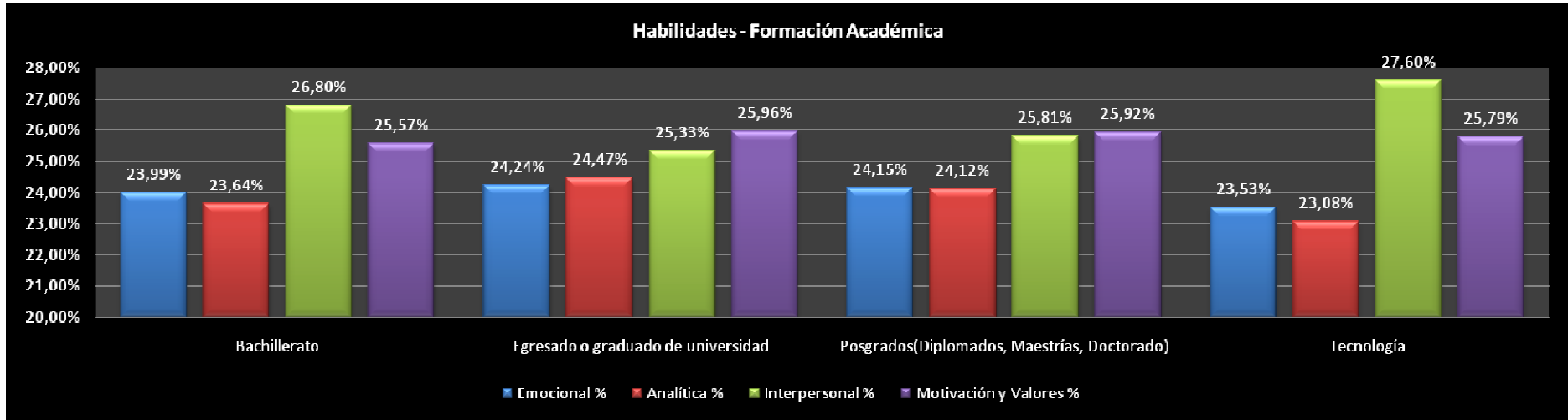
Elaborado por: Miguel Carranco J.

Analizando las habilidades emocionales, analíticas, interpersonales y de motivación y valores en función de los años de experiencia de los encuestados, se puede mencionar que en las personas que tienen más de 8 años de experiencia tienen más desarrolladas las habilidades de motivación y valores con un 25,90% seguida de la habilidad interpersonal con un 25,45%; del rango de edad comprendido de 4 a 7 años de experiencia la habilidad más desarrollada es la habilidad de motivación y valores con un 25,96% seguida de la habilidad interpersonal con un 26,01%; y en el rango comprendido de 0 a 3 años de experiencia las habilidades más desarrolladas son las habilidades interpersonales con un 27,10% seguida de la habilidad de motivación y valores con un 25,63%. En conclusión se puede mencionar que en los diferentes rangos de edades las habilidades más desarrolladas son las habilidades de motivación y valores y las interpersonales.

Análisis de las habilidades identificadas en el sector en función la formación académica:

**GRÁFICO N° 21**

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**



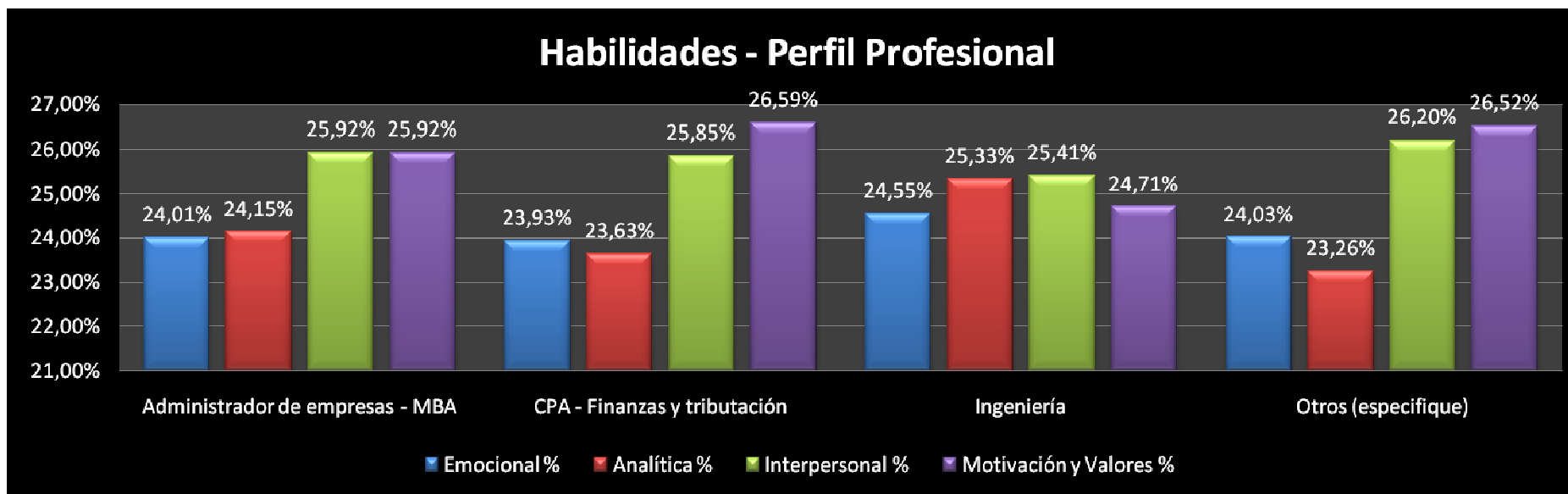
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Miguel Carranco J.

Como se observa en el gráfico las personas que tienen únicamente un título de bachillerato tienen desarrolladas las habilidades interpersonales con un 26,80% seguida de las habilidades de motivación y valores; de las personas encuestadas q son egresados de la universidad, los resultados arrojan que las habilidades más desarrolladas son las habilidades de motivación y valores con un 25,96% seguida de la habilidad interpersonal con un 25,33%; por otro lado las personas que poseen un postgrados (Diplomados, Maestrías, Doctorados) tienen más desarrolladas las habilidades de motivación y valores con un 25,92% y por último las personas que poseen una tecnología tienen más desarrolladas las habilidades interpersonales con un 27,60%.

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

**GRÁFICO N° 22**

**SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**



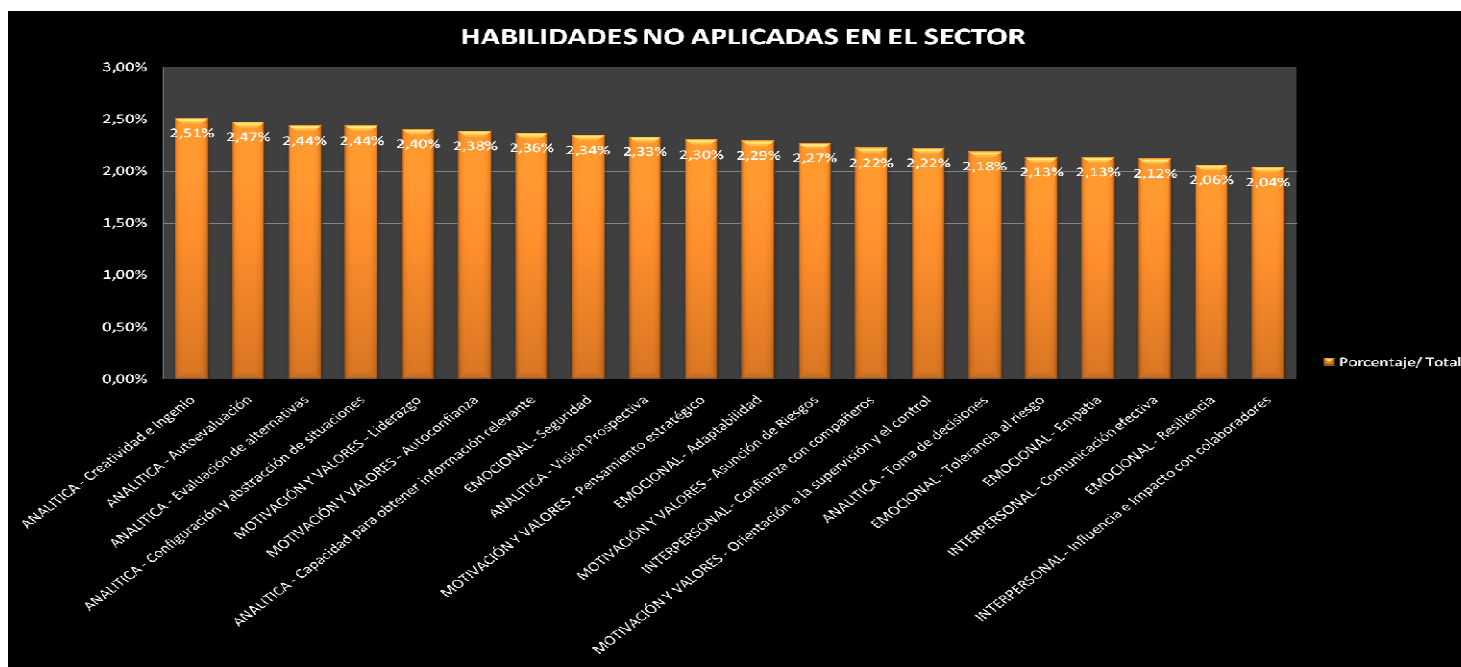
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Miguel Carranco J.

Como se observa en el gráfico los administradores de empresas – MBA son aquellos que tienen más desarrolladas las habilidades interpersonales y de motivación y valores con un 25,92% para cada una; los profesionales que tienen títulos de CPA-finanzas y tributación tienen más desarrolladas las habilidades de motivación y valores con un 26,59; los ingenieros tienen desarrollada la habilidad interpersonal con un 25,41% y aquellos individuos que tienen otras profesiones a fines tienen más desarrolladas las habilidades de motivación y valores.

5.7 LISTADO DE HABILIDADES APARENTEMENTE NO APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES, SUBSECTOR: FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PIELES -PARTE A Y PARTE B EN LAS PYMES DE QUITO

**GRÁFICO N° 23**

**HABILIDADES MENOS REPRESENTATIVAS SECTOR DE FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES - CIU D1810**



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Miguel Carranco J.

En el gráfico anterior se muestran las sub-habilidades no usadas por los encuestados; para determinar las habilidades menos comunes del sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, Subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles -parte A y parte B en las pymes de Quito, se obtuvo la mediana del total de las afirmaciones recolectadas en este caso fue de 2,53%; las sub-habilidades que están por debajo de la media son las sub-habilidades más comunes; a continuación en el gráfico se muestra dichas sub-habilidades en orden descendente, siendo estas habilidades las menos usadas por los gerentes del sector.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de los datos obtenidos mediante las encuestas realizadas, se puede emitir conclusiones acerca de la investigación realizada. Es importante mencionar que la elaboración de la tesis me ha permitido obtener un desarrollo profesional ya que el haber interactuado con gerentes de varias empresas me han enseñado a desenvolverme de una mejor manera, considero que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador debería seguir fomentando este tipo de investigaciones ya que ayudan a conocer la realidad de las empresas y ayudan a que futuros Ingenieros Comerciales aprendan nuevas técnicas para gerenciar una empresa.

A continuación se detallaran las principales conclusiones a las cuales se llegaron luego de la investigación realizada.

### 6.1 CONCLUSIONES

- La elaboración de la disertación ha mostrado que en el sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles parte A y parte B en las PYMES de Quito existe la presencia de habilidades de Motivación y valores, interpersonales y emocionales dentro de estas habilidades podemos acotar las siguientes sub-habilidades:

Dentro de las habilidades de Motivación y valores podemos concluir que las siguientes sub-habilidades son las representativas:

- Orientación al logro

Los gerentes, jefes y supervisores del sector tienden a cumplir con el objetivo propuesto y realizan de manera única y excepcional el trabajo, están convencidos en orientar a sus colaboradores o equipo de trabajo a lograr y superar estándares de desempeño.

- Compromiso con la organización

Están conscientes del esfuerzo que realizan sus colaboradores para cumplir con los objetivos de tal manera que retribuyen este esfuerzo con el fin de mantener la motivación del grupo y el compromiso con la organización; esto es fundamental ya que si se tiene empleados motivados y comprometidos con la organización se podrá conseguir eficientemente los objetivos planteados por la organización ahorrando tiempo y recursos.

- Orientación al éxito

Los trabajos realizados están enfocados a superar estándares de excelencia y lo demuestran con sus acciones, aceptan metas retadoras ya que esto les ayuda a conseguir su autorrealización; es de vital importancia tener gerentes de este tipo ya que esto ayuda al avance y crecimiento de la organización.

- Orientación al crecimiento profesional

Son personas que están pendientes de sus colaboradores, los estimulan con el fin de desarrollar todas sus capacidades, lo cual nos muestra que no buscan obstaculizar el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo.

- Responsabilidad

La responsabilidad se ve reflejada en su trabajo ya que dejan a un lado sus propios intereses con el fin de cumplir sus tareas, lo muestra que existe un comprometimiento con las tareas asignadas.

Adicionalmente se puede mencionar que existen sub-habilidades en las que al parecer los ejecutivos de las empresas tienen problemas y estas son:

- Liderazgo
- Autoconfianza
- Pensamiento crítico
- Asunción de riesgos
- Orientación a la supervisión y control

En las habilidades Interpersonales podemos mencionar que resaltaron las siguientes sub-habilidades:

- Trabajo en equipo

Establecen directrices claras acerca de los objetivos que se desean conseguir, sobre todo generan un ambiente de equipo de trabajo lo cual beneficia para cumplir con las tareas en los tiempos estimados.

- Sentido de Efectividad

Están pendientes de alinear a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos de la organización y en base a estos objetivos monitorean si avanzan los proyectos.

- Desarrollo de personas

Son personas que desarrollan oportunidades de crecimiento para sus colaboradores, comparten información y conocimiento con sus colaboradores generando redes de contactos.

- Confianza con colaboradores

Propician la creación de relaciones basadas en el respeto y la mutua confianza y crean un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores.

- Facilitador

Orientan a los demás a ser responsables y autónomos en su propio desarrollo, realizan actividades para potenciar las habilidades de sus colaboradores.

Las sub-habilidades identificadas en la investigación que no se encuentran tan desarrolladas son las siguientes:

- Confianza con compañeros
- Comunicación Efectiva
- Influencia e impacto con colaboradores

Dentro de las habilidades Emocionales podemos mencionar las siguientes:

- Sociabilidad

Por lo general los gerentes, jefes y supervisores del sector antes mencionado generan relaciones productivas en la organización y suelen establecer adecuadas relaciones con redes de personas complejas; son personas muy sociables que buscan unir al equipo de trabajo con el fin de que se pueda alcanzar de una mejor manera los objetivos de la organización.

- Adaptación al Cambio

Son personas que están preparadas para aceptar y afrontar cualquier cambio en el entorno de la organización de una manera versátil y con mucha flexibilidad; transmiten una actitud abierta a los integrantes de su equipo de trabajo frente a innovaciones organizacionales de tal manera que se pueda escuchar las opiniones de todo el equipo y este se sienta conforme con los cambios que pueda tener la organización.

- Responsabilidad Social

Suelen poner en práctica políticas de Responsabilidad Social Empresarial dentro de la organización, están pendientes de ayudar a la sociedad de alguna forma, promueven una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial en su equipo de trabajo; esto ayuda a que la imagen de la organización sobresalga ante las demás.

- Humildad y sencillez

Suelen hacer gala de sus conocimientos frente a los demás y tienen dificultad al momento de estimular a sus colaboradores a actuar con humildad y sencillez.

- Capacidad para despedir personas

Al momento de despedir personas toman en cuenta las reacciones emocionales que esto acarrea y comunican los despidos sin el ánimo de atentar a la dignidad personal.

Las habilidades que al parecer no se encuentran tan desarrolladas son las siguientes:

- Seguridad
  - Adaptabilidad
  - Tolerancia al riesgo
  - Empatía
  - Resiliencia
- Podemos concluir que dentro de la muestra de empresas analizadas el 56% de los gerentes son hombres lo cual muestra que en la actualidad los cargos gerenciales están también son ocupados por mujeres.
  - Otra conclusión a la cual se ha llegado luego de realizar el estudio es que al ser pequeñas empresas no tienen bien desarrolladas los organigramas ni bien establecidas las funciones de cada uno de los colaboradores, ya que muchas veces son empresas familiares en donde todos hacen algo en pro de la empresa.

- Adicionalmente podemos concluir que el 64% de la población encuestada tienen una formación académica de postgrados los cuales encierran maestrías, diplomados, doctorados.
- También podemos mencionar que en la investigación en el nivel de Gerentes estaban interesados en recibir capacitaciones en el aspecto de responsabilidad social, el área financiera, contable, y tributaria, así como también capacitaciones en el área de computación – informática.

En el nivel de jefes y supervisores en cambio el interés por las capacitaciones está enfocado a técnicas de negocios, responsabilidad social principalmente y con respecto al área financiera, contable y tributaria.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las pequeñas y medianas empresas del sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles parte A y parte B en las PYMES de Quito traten de poner en práctica las habilidades propuestas por Edgar Shein ya que se puede obtener mejores resultados en la consecución de los objetivos propuestos por la organización.
- Hablando principalmente del sector de fabricación de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles, subsector: fabricación de prendas de vestir, excepto pieles parte A y parte B en las PYMES de Quito, se recomienda fomentar el desarrollo de las habilidades analíticas ya que en el estudio realizado se pudo

evidenciar que estas habilidades se encuentran desarrolladas parcialmente, lo cual muestra que el trabajo de las personas en el sector se está volviendo mecánico y no se razona el porqué de las cosas.

- Adicionalmente se recomienda fomentar el desarrollo de las siguientes sub-habilidades por cada habilidad propuesta por Edgar Shein:

- Motivación y valores:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Autoconfianza
- ✓ Pensamiento crítico
- ✓ Asunción de riesgos
- ✓ Orientación a la supervisión y control

- Interpersonales:

- ✓ Confianza con compañeros
- ✓ Comunicación Efectiva
- ✓ Influencia e impacto con colaboradores

- Emocionales:

- ✓ Seguridad
- ✓ Adaptabilidad

- ✓ Tolerancia al riesgo
- ✓ Empatía
- ✓ Resiliencia

- Por otro lado podemos recomendar que la alta gerencia realice seminarios enfocados a descubrir y desarrollar habilidades que ayuden a que el trabajo sea más efectivo y tratar de conseguir de que los empleados trabajen a gusto y se sientan identificados con la empresa.
- Se recomienda que se sigan fomentando este tipo de investigaciones que buscan ayudar a los futuros gerentes de las empresas a desempeñar sus funciones con mayor facilidad y puedan lograr los objetivos de la organización en los tiempos establecidos y con la colaboración de un grupo de personas que se encuentren motivadas y comprometidas con la organización.
- Además se recomienda que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que realice nuevos proyectos que aporten a la sociedad y a las nuevas generaciones de ingenieros comerciales como es el estudio de habilidades gerenciales de las PYMES.
- Se recomienda que el sector realice un estudio de quienes son sus clientes y a quien está enfocado las prendas de vestir que se encuentran produciendo, además se debe analizar el mercado con el fin de ver los precios de las diferentes prendas de la competencia con el fin de poner precios justos que llamen la atención del cliente y que no sean excesivos.

- Se recomienda que cada empresa debe realizar un análisis FODA con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la PYME en el mercado; con estos puntos bien claros, se puede plantear estrategias de marketing que permitan que la empresa haga conocer su producto a sus potenciales clientes y logre ganar poco a poco mercado.
- También recomendamos que diseñen una imagen o una marca sencilla pero que llame la atención puede hacer que esta sea recordada más fácilmente por los consumidores y ayude a que las empresas sean más reconocidas en el mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. JARRÍN, Fabiola. *Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE*.
2. PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>].
3. PADRÓN G. José. (Mayo de 2006). [<http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>]. *Caracas*.
4. WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación\\_aplicada](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_aplicada)].
5. MAIL X MAIL. [<http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/sistemas-organizacionales-estructuras-administrativas-2>].
6. EUROPA. [[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm)].
7. DEFINICIÓN LEGAL. [<http://www.definicionlegal.com/definicionde/PYMEPeque%C3%B1asmedianasempresas.htm>].
- 22 TU ECONOMÍA. [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>].
- 23 MONOGRAFIAS.COM. [<http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>].
8. CANGURORICO. [<http://cangurorico.com/2009/02/definicion-de-liderazgo.html>]. *Definición de liderazgo*.
9. CIUDAD COLORADA. (1 marzo 2010). [<http://www.ciudadcolorada.com/empresas/concepto.php>]. , 8:40pm Concepto de empresa
10. MÉXICO. INEGI. (1 marzo 2010). [<http://cuentame.inegi.org.mx/impresion/economia/manufacturera.asp>]. *Industria Manufacturera y de Fabricación, Economía y Finanzas*.
11. KIOSKEA. (3 marzo 2010). [<http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>]. *Calidad*.
12. MONOGRAFIAS.COM. (3 marzo 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>]. *Cambio Organizacional*.
13. DEFINICIÓN ABC. (3 marzo 2010). [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>]. *Definición Capacidad*.

14. MONOGRAFIAS.COM. (3 marzo 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>]. **Cuestionario.**
15. PROMO NEGOCIOS. (3 marzo 2010). [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>]. **Definición de encuesta.**
16. WIKIPEDIA. (3 marzo 2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)]. **Esacala de Likert.**
17. WIKIPEDIA. (3 marzo 2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>]. **Habilidad.**
18. HABILIDADES. (3 marzo 2010). [<http://habilidades.org/habilidades-gerenciales/>]. **Habilidades Gerenciales.**
19. INTELIGENCIA EMOCIONAL. (3 marzo 2010). [[http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia\\_exitosa4.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia_exitosa4.htm)]. **Habilidades analíticas.**

## GLOSARIO

### CALIDAD

Se refiere al cumplimiento de ciertos estándares que son establecidos por las exigencias del mercado. Cuando hablamos de calidad, podemos mencionar que se refiere al cumplimiento de objetivos que se plantea una organización.

En la práctica, hay dos tipos de calidad:

- Calidad externa, que corresponde a la satisfacción de los clientes. El logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.
- Calidad interna, que corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.<sup>77</sup>

La calidad puede ser definida de muchas formas, sin embargo se la puede resumir en que el producto o servicio que se ofrezca una empresa satisfaga las necesidades y cubra con las expectativas de los consumidores o usuarios.

---

<sup>77</sup> KIOSKEA. (3 de marzo 2010). [<http://es.kioskea.net/contents/qualite/qualite-introduction.php3>]. *Calidad*.

## CAMBIO

Proceso mediante el cual un individuo u organización se somete a una transformación para adoptar una situación diferente que puede ser bueno o malo.

Si hablamos de organizaciones, al cambio se lo puede definir como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.”<sup>78</sup>

## CAPACIDAD

Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.<sup>79</sup>

## CIIU

El CIIU según lo publicado en el servicio de rentas internas (SRI), nos indica la rama de actividad principal de cada empresa, según la codificación oficial internacional llamada “Clasificación Industrial Internacional Uniforme”. Esta 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.

---

<sup>78</sup> MONOGRAFIAS.COM. (3 de marzo 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>]. *Cambio organizacional*.

<sup>79</sup> DEFINICIÓN ABC. (3 de marzo 2010). [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>]. *Definición Capacidad*.

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.

LA CIIU ha sido muy utilizada, en los planos nacional e internacional, para clasificar los datos según el tipo de actividad económica en las esferas de la población, la producción, el empleo, el ingreso nacional y otras estadísticas económicas. Varios países la han empleado como base para elaborar su clasificación nacional de actividades económicas. Se ha conseguido un grado sustancial de comparabilidad entre las clasificaciones industriales de muchos países y la CIIU procurando, en la medida de lo posible, que las categorías de los niveles detallados de clasificación de los sistemas nacionales correspondiesen a una sola categoría de la CIIU. La CIIU es una clasificación por tipos de actividad económica y no una clasificación de bienes y servicios. La actividad realizada por una unidad es el tipo de producción a que se dedica, y ésta será la característica con arreglo a la cual se la agrupará con otras unidades para formar industrias. Una industria se define como el conjunto de todas las unidades de producción que se dedican primordialmente a un mismo tipo o tipos similares de actividades económicas productivas.<sup>80</sup>

## **COLABORADOR**

Individuo o grupo de individuos que ayudan con la consecución de los objetivos de la organización.

---

<sup>80</sup> GOOGLE.COM. (4 de abril del 2010). [[http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&ved=0CAwQFjAB&url=http%3A%2F%2Funstats.un.org%2Funsd%2Fcr%2Fregistry%2Fregdntran%2F%3Ff%3D104&rct=j&q=Varios+Conceptos+de+CIIU&ei=Jix8S7PAKpK Vtge9pNCbBQ&usg=AFQjCNHWv1RiqNzVb935EBD\\_2DKJGCG6JA](http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=2&ved=0CAwQFjAB&url=http%3A%2F%2Funstats.un.org%2Funsd%2Fcr%2Fregistry%2Fregdntran%2F%3Ff%3D104&rct=j&q=Varios+Conceptos+de+CIIU&ei=Jix8S7PAKpK Vtge9pNCbBQ&usg=AFQjCNHWv1RiqNzVb935EBD_2DKJGCG6JA)].

## **COMPETENCIA**

Actitud de empresas o individuos que quieren superarse entre sí. La competencia puede influir a que las empresas lleguen a realizar sus actividades de la mejor manera y llegar a cumplir con los objetivos de la organización de una manera eficiente.

## **CUESTIONARIO**

Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el investido o consultado llena por sí mismo. El cuestionario puede aplicarse a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.<sup>81</sup>

## **DESARROLLO**

La Real Academia Española (RAE) define al desarrollo como la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. El desarrollo se lo puede conseguir con la utilización de medios tecnológicos los cuales ayudan a que las empresas cumplan con sus objetivos.

## **EMPRESA**

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

---

<sup>81</sup> MONOGRAFIAS.COM. (3 de marzo 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>]. *Cuestionario*.

## ENCUESTA

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

Consiste en un conjunto de preguntas que se elaboran con anterioridad, con el fin de obtener información que cumpla con los objetivos de la investigación.

“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.”<sup>82</sup>

## ESCALA LIKERT

Es una escala psicométrica que se utiliza para la medición de cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

La escala de tipo Likert es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> PROMO NEGOCIOS. (3 de marzo 2010). [<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-definicion.html>]. *Definición de encuesta*.

<sup>83</sup> WIKIPEDIA. (3 de marzo 2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas\\_Likert](http://es.wikipedia.org/wiki/Escalas_Likert)]. *Esacala de Likert*.

## **GESTIÓN**

A la gestión se la puede definir como el proceso mediante el cual se realizan los diferentes procesos que puede realizar una organización.

## **HABILIDAD**

“Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.”<sup>84</sup>

## **HABILIDADES ANALITICAS**

“Implica la dirección consciente de nuestros procesos mentales para analizar y evaluar ideas, resolver problemas y tomar decisiones.”<sup>85</sup>

Las habilidades analíticas que poseen los individuos, ayudan a que la toma de decisiones se torne un poco más fácil, si un gerente no tiene desarrollada sus habilidades analíticas la capacidad de reacción frente a un problema podría ser un poco más lenta que la de aquellos gerentes que poseen estas habilidades.

---

<sup>84</sup> WIKIPEDIA. (3 de marzo 2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidad>]. **Habilidad.**

<sup>85</sup> INTELIGENCIA EMOCIONAL. (3 de marzo 2010). [[http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia\\_exitosa4.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/inteligencia_exitosa4.htm)]. **Habilidades analíticas.**

## **HABILIDADES DE MOTIVACIÓN Y VALORES**

Las habilidades de motivación y valores están orientadas a que cada una de las personas que un gerente tiene a su cargo, se encuentren motivadas, es decir debe haber ese incentivo y esa preocupación por el capital humano, es importante mencionar que una persona que se encuentra a gusto en su trabajo y siente el apoyo de sus compañeros, se va sentir comprometido con la organización y va a trabajar con más empeño y dedicación. Si bien es cierto, para que una persona se sienta motivada, es necesario tratarla con respeto y consideración, pero no solo esto es suficiente, si no también son necesarios los valores que cada una de las personas tiene y son importantes en el momento de saber tratar a las personas, por esta razón los valores personales y organizacionales son de vital importancia en el momento de tratar a una persona.

## **HABILIDADES EMOCIONALES**

Entender y ayudar a las personas que nos rodean, con quienes trabajamos y compartimos la mayor parte de nuestras vidas es lo que se conoce como una habilidad emocional, sin embargo es importante mencionar que hay que controlar las emociones porque estas no pueden influir en decisiones que sean cruciales en la vida de la empresa.

## **HABILIDADES GERENCIALES**

Las habilidades gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización determinada.

Entre estas habilidades tenemos:

- Manejo de recursos humanos
- Gestión de tiempo
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Gestión de proyectos
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo<sup>86</sup>

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 suborganizaciones 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.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> HABILIDADES. (3 de marzo 2010). [<http://habilidades.org/habilidades-gerenciales/>]. **Habilidades Gerenciales.**

<sup>87</sup> PSICOLOGÍA CIENTÍFICA. [<http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-351-1-propuesta-metodologica-de-entrenamiento-en-habilidades-geren.html>].

## **HABILIDADES INTERPERSONALES Y GRUPALES**

- Habilidades interpersonales:

Permiten que los gerentes y las personas que forman parte de la organización tengan la actitud adecuada para trabajar en equipo y colaborar para alcanzar los objetivos del equipo. Para poder trabajar en equipo es importante que exista un líder que guíe las acciones de sus colaboradores.

- Habilidades intrapersonales:

Se refiere a la motivación y la actitud que deben tener las personas en el momento de desempeñar sus funciones; es necesario que exista una capacidad de aprendizaje y sobre todo que puedan afrontar y resolver problemas rápidamente.

## **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.

Tales productos acabados pueden ser utilizados para la fabricación de otros productos más complejos, como electrodomésticos o automóviles, o se venden a los mayoristas, quienes a su vez venden a los minoristas, que luego venden a los usuarios finales - los "consumidores."<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> TU ECONOMÍA. [<http://www.tueconomia.net/fabricacion-y-produccion/industria-manufacturera.php>].

## 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:

- a) 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.<sup>89</sup>
  
- b) 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.<sup>90</sup>

A la investigación aplicada, también se la puede definir como la utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad. La investigación aplicada se entendería como aquella investigación relacionada con la generación de conocimientos en forma de teoría o métodos que se estima que en un período mediano podrían desembocar en aplicaciones al sector productivo.<sup>91</sup>

## LÍDER

Cuando escuchamos hablar de líderes, pensamos en aquellas personas que saben guiar a la gente en busca de un objetivo, una meta, o un ideal. Un verdadero líder debe tener la capacidad de conducir a los demás en busca de un mismo propósito.

<sup>89</sup> José, PADRÓN G. (mayo de 2006). [<http://padron.entretemas.com/InvAplicada/index.htm>]. *Caracas*.

<sup>90</sup> *Ibidem*.

<sup>91</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación\\_aplicada](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_aplicada)].

## **LIDERAZGO**

“El Liderazgo es tener la responsabilidad de tomar las decisiones acertadas, en el momento oportuno, transmitir las con estímulo, consiguiendo el apoyo del entorno laboral logrando su compromiso en el proceso, alcanzando así los objetivos específicos”<sup>92</sup>

## **MUESTRA ESTADÍSTICA**

Es una muestra que se la obtiene de manera aleatoria en donde se separa del universo aquellos casos o subconjuntos que van a ser analizados. La muestra debe ser representativa del total del universo.

## **NIVELES GERENCIALES**

Es su responsabilidad del gerente, llevar a la empresa hacia el logro de los objetivos de la misma, según las indicaciones y directivas emanadas del nivel de dirección, a la vez que dirigen y controlan el trabajo de los niveles inferiores dentro de la escala jerárquica.<sup>93</sup>

## **PROCESO GERENCIAL**

El proceso gerencial es un conjunto de estrategias y procedimientos que sigue cada empresa para poder realizar sus actividades y cumplir con los objetivos. Las funciones de un gerente pueden variar con respecto de otro según el giro del negocio en el que se desenvuelven.

---

<sup>92</sup> CANGURO RICO. [<http://cangurorico.com/2009/02/definicion-de-liderazgo.html>]. *Definición de liderazgo.*

<sup>93</sup> MAIL X MAIL. [<http://www.mailxmail.com/curso-administracion-pequena-mediana-empresa/sistemas-organizacionales-estructuras-administrativas-2>].

Un gerente es la cabeza de una organización, quien guía a sus colaboradores a la consecución de las metas planteadas a largo plazo. Cuando hablamos de gerentes, se nos viene a la mente un líder alguien que toma decisiones constantemente para que la empresa pueda seguir funcionando y creciendo.

Herbert Simon, Premio Nóbel de economía, afirma que la toma de decisiones es sinónimo de gerencia. El tomar una decisión muchas veces no es algo fácil de hacer, debido a que puede haber factores externos que hagan que se requiera de un mayor análisis y de aplicación de estrategias que permitan que el negocio permanezca en el tiempo; es crucial el momento de tomar una decisión ya que si no se toma una adecuada, la empresa podría desbaratarse y llegar hasta desaparecer.

Muchas veces los gerentes no tienen bien claro cuál es el procedimiento que tienen que seguir para tomar una decisión adecuada en momentos de gran presión.

La motivación de las personas en el momento que se toma una decisión es de gran importancia ya que si las personas se encuentran desmotivadas provocaría que estas no respondan con eficiencia y positivamente.

En la actualidad la tecnología ha realizado aportes importantes en la toma de decisiones, ya que el conocimiento de los individuos se transfiere de unos a otros, es decir que el conocimiento de los colaboradores puede ser utilizado de inmediato por las cabezas de la organización.

Las funciones de un gerente, no deben ser limitadas y requiere de ciertas habilidades que cada uno de los gerentes desarrolla con el pasar del tiempo y la experiencia vivida en la organización.

Para que un gerente pueda ejercer de mejor manera su rol de líder, es importante que exista gente o colaboradores que estén dispuestos a entregar lo mejor de ellos para conseguir los objetivos planteados por la organización.

La segregación de funciones en una organización ayuda a que los errores se disminuyan y los procesos se agilicen rápidamente; esto hace que el hecho de ser gerente de una empresa se torne menos pesado, ya que cada uno de los jefes de área tienen responsabilidades y ellos son quienes ayudan en la toma de decisiones.

## **PYMES**

Pymes son las siglas que se les da a las pequeñas y medianas empresas; estas son empresas con características diferentes entre ellas; Las Pymes tienen dimensiones con límites ocupacionales y financieros que son fijados por la sociedad. Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por que son generadas con un espíritu emprendedor.

“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.”<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> EUROPA. [[http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_es.htm)].

A escala comunitaria, las pequeñas y medianas empresas (PYME) se definen en función de criterios acumulativos relativos al personal, el volumen de negocios y la 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.<sup>95</sup>

## **SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS**

En este sector se encuentran las empresas que se dedican a proporcionar comidas y bebidas en general. Existen diferentes tipos de establecimientos que se dedican a la generación de productos alimenticios.

## **SECTOR DE FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO**

El sector de fabricación de maquinaria y equipo es de vital importancia en el sector manufacturero o industrial de Quito, este sector incluye la creación y fabricación de equipos, maquinas, artículos mecánicos, fabricación de maquinas agrarias, herramientas, armas y municiones, aparatos domésticos, artículos informáticos.

## **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.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> DEFINICIÓN LEGAL. [<http://www.definicionlegal.com/definicionde/PYMEPeque%C3%B1asmedianasempresas.htm>].

<sup>96</sup> PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR. [[http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil\\_de\\_metalmecanica\\_2009.pdf](http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_metalmecanica_2009.pdf)]. *Metalmecanica*.

Los principales productos que se elaboran en este sector son: latas, puertas, ventanas de metal, aluminio, cobre, artículos de cocina, entre otros.

## **SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y DE PRODUCTOS QUÍMICOS**

El sector de fabricación de sustancias y de productos químicos tiene muchos productos y de una forma muy variada, según las agrupaciones industriales CIU se pueden mencionar los siguientes: “Sustancias químicas industriales; Otros productos químicos; Refinerías de petróleo; Productos derivados del petróleo y carbón; Productos del caucho; y Productos plásticos”<sup>97</sup>

## **SECTOR DE FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS**

Este sector incluye la creación de vehículos, para transporte público o personal o de mercaderías en el 2008 se exportaron 407 millones de dólares y registraron un crecimiento de 6% en valor pero en volumen cayeron 14% en relación a 2007. También este sector incluye la creación de partes o repuestos que necesitan los vehículos.

## **SECTOR DE IMPRESIONES Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES**

Este sector está compuesto por:

Las industrias de edición, incluida la edición de programas de informática, las industrias cinematográfica y discográfica, las industrias de radiodifusión y de telecomunicaciones y las industrias de servicios de información y elaboración de datos. Por consiguiente, las actividades incluidas en ese sector pertenecen a distintas esferas de la economía

---

<sup>97</sup> CIU. [[www.ciu.com.uy/innovaportal/.../downloadfilecontent.jsp](http://www.ciu.com.uy/innovaportal/.../downloadfilecontent.jsp)]. *Sector de sustancias químicas.*

según las definiciones tradicionales, como manufacturas, telecomunicaciones, producción de películas cinematográficas y diversas esferas de servicios.<sup>98</sup>

## **SECTOR DE MUEBLES**

Esta división incluye “muebles de oficina, instrumentos de música, equipo deportivo profesional, equipo automático para boleras y similares; etc”<sup>99</sup>

## **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.<sup>100</sup>

## **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

---

<sup>98</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS – INEC. *Manufactura y Minería 2007*. Cuadro No. 1-A.

<sup>99</sup> *Ibidem*.

<sup>100</sup> EUMED. [<http://www.eumed.net/libros/2007c/338/Fabricacion%20de%20prendas%20de%20vestir.htm>].

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.<sup>101</sup>

Está dedicado a la:

Fabricación y transformación de productos de materias plásticas. En este sentido, la principal actividad de este subsector es la conversión de resinas y componentes plásticos en productos. Estos productos pueden tener un carácter acabado y ser utilizados por otros sectores productivos como el empaquetado de alimentos, productos plásticos para la construcción, etc., o bien ser utilizados a través de la subcontratación como componentes para otros sectores productivos como el automóvil o los materiales y equipos electrónicos. Además, y en algunos casos, la fabricación de productos plásticos está integrada como subproceso en otros fabricantes. Incluye a la fabricación de placas, hojas, tubos y perfiles de materias plásticas, especializado en la fabricación de envases y embalajes de materias plásticas, a la fabricación de productos de materias plásticas para la construcción y, finalmente, a la fabricación de otros productos de materias plásticas.<sup>102</sup>

## **SECTOR DE PRODUCTOS DE METAL EXCEPTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO**

Dentro de este sector se da la:

Fabricación de elementos metálicos para la construcción; fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal; fabricación de radiadores y calderas para la calefacción central; fabricación de generadores de vapor; forja, estampación y embutición de metales: metalurgia de polvos; tratamiento y revestimiento de metales. Ingeniería mecánica general por cuenta de terceros; fabricación de artículos de cuchillería y cubertería, herramientas y ferretería; fabricación de productos metálicos diversos, excepto muebles.<sup>103</sup>

<sup>101</sup> ECUADOR. CÁMARA DE INDUSTRIAS DE GUAYAQUIL. (Marzo 2009). [[http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_sector\\_plastico\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/_sector_plastico_web.pdf)]. *Análisis Sectorial*.

<sup>102</sup> GIPUZKOA. [[http://www.gipuzkoa.net/estructura-economica/Cap15/11\\_cap15.html](http://www.gipuzkoa.net/estructura-economica/Cap15/11_cap15.html)].

<sup>103</sup> ESPAÑA. IDEPA. [<http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/flashsectorial/index.jsp?csection=3&section=3&posl1=5&posl2=-1&posl3=-1>].

## **SECTOR DE PRODUCTOS DE TABACO**

El sector tabacalero en el Ecuador es muy importante en el país, ya que genera ingresos considerables; sin embargo actualmente está teniendo problemas debido a los diferentes impuestos que se les ha impuesto, por lo que los gerentes de las principales empresas tabacaleras del país están planeando qué medida tomar al respecto.

## **SECTOR DE PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS**

Dentro de este sector se encuentra “la producción de baldosas de cerámica, baldosas de mármol para pisos, cerámicos artísticos, concreto premezclado, ladrillos no horneados, ladrillos rojos, mosaicos de vidrio, pilas y postes de concreto pretensado, productos de cemento (tejas, bloques, ladrillos).<sup>104</sup>

## **SECTOR DE PRODUCTOS TEXTILES**

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, 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. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto las de prendas de vestir como de manufacturas para el hogar. El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra

---

<sup>104</sup> TAIWAN TRADE. [<http://turnkey.taiwantrade.com.tw/catlist.asp?mainid=c09&catname=PRODUCTOS+MINERALES%0ANO+METALICOS&fdname=NON-METALLIC+MINERAL+PRODUCTS>].

emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.<sup>105</sup>

## SECTOR FABRICANTE DE PRODUCTO DE PAPEL

El sector fabricante de productos de Papel ha venido en crecimiento en los últimos años, esto se evidencia en el siguiente cuadro, que se adjunta a continuación 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.

<b>Año</b>	<b>PIB</b>	<b>Papel y productos de papel</b>	<b>Porcentaje</b>
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%

**Fuente:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2008). [www.bce.fin.ec]. *Cuentas Nacionales*.

**Elaborado por:** Miguel Carranco J.

## SECTOR INDUSTRIAL

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. 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

<sup>105</sup> ECUADOR. AITE. (15 de marzo del 2010). [http://www.aite.com.ec/index.php?option=com\_content&view=article&id=7&Itemid=12]. *Industria Textil*.

las importaciones totales. La rama que más aporta al PIB industrial es la de alimentos y bebidas, seguida por los productos textiles y de madera.<sup>106</sup>

## **SECTOR MADERERO**

El sector maderero es el sector que se ocupa:

Del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. El producto final de esta actividad puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción o la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la madera.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> ECUADOR. CIG. [[http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/\\_\\_sector\\_industrial\\_web.pdf](http://www.cig.org.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf)].

<sup>107</sup> WIKIPEDIA. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Industria\\_maderera](http://es.wikipedia.org/wiki/Industria_maderera)].