

1903

378.1050 ✓
WONT/c.2

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROGRAMA: MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Trabajo de Investigación:

“Tendencias en la Educación Gerencial: Un Enfoque Integrado de los Requerimientos y Expectativas de las Empresas, el Nivel de Satisfacción de los Graduados y las Perspectivas de la Academia”



Realizado por:

**Abg. Sussy Wong A.
Ing. Gabriel Fonseca Ch.**

Dirigido por:

Ing. Virginia LasioM.

Guayaquil, Mayo de 1996

ESPAE - ESPOL

BIBLIOTECA	
PAE / ESPOL	
Inventario	DP-00981 ✓
Valor	950000 ✓
Fecha de Ing. eso	96.12.26 ✓
Unid. Acad.	ESPAE
Procedencia	MAE XI
Sig. Topog.	22 / WONT/c2

ESPAE - ESPOL. "TENDENCIAS EN LA EDUCACION GERENCIAL: Un enfoque integrado de los requerimientos y expectativas de las empresas, el nivel de satisfacción de los graduados y las perspectivas de la Academia". Lasio, Virginia; Fonseca, Gabriel; Wong, Sussie. Guayaquil, Ecuador. Mayo, 1996.

INFORME DEL ESTADO DEL PROYECTO.

Este es un reporte de avance del proyecto que incluye el diseño del mismo, así como la revisión documental sobre el tema que sirvió para definirlo.

Se incluye también los cuestionarios utilizados y una descripción del procedimiento seguido para obtener la información.

Al momento se encuentra en la etapa de recepción de cuestionarios contestados por el sector empresarial y envío de los cuestionarios a los graduados de las Escuelas de Negocios. Próximamente, se enviará el cuestionario correspondiente a los decanos respectivos y se planificará las visitas a las Universidades que participan en el estudio (Anexo No 1).

Se programa, para la primera semana de junio, una reunión con gerentes de Recursos Humanos de algunas empresas de la ciudad para discutir y enriquecer los resultados de la encuesta empresarial, los mismos que serán tratados en las entrevistas a los decanos.

En el cronograma adjunto se detalla las actividades programadas hasta la elaboración de un primer documento, su revisión y elaboración de una segunda versión.

Con los resultados de este trabajo se preparará una ponencia que será presentada en el Primer Encuentro Nacional de Escuelas de Negocios, a realizarse en ESPAE los días 16 y 17 de octubre próximo.

NOTA: la realización de este trabajo ha contado con la ayuda de los alumnos Gabriel Fonseca (becario) y Sussie Wong, ambos alumnos de la XI promoción del MAE, para quienes se consideró como TRABAJO DE INVESTIGACIÓN I y II. Desde el inicio se conoció, dada la magnitud del mismo, que no estaría concluido para mayo 1996. Para la calificación de los alumnos se ha considerado su aporte y desempeño hasta la fecha. La dirección del proyecto ha estado a cargo de la suscrita.



M. Virginia Lasio M.

1. INTRODUCCION

Desde hace más de diez años autores Norteamericanos y Latinoamericanos coinciden en que la educación gerencial ya no responde a las necesidades de los sectores productivos (N. Dicer, 1994), (D. Pfeiffer, 1994).

En el caso de Latinoamérica se cuestiona también que las Escuelas de Negocios han replicado los programas de M.B.A. y que no se ha considerado el componente cultural de las empresas y empresarios latinoamericanos. norteamericanos (C. Dávila, 1992); (Figerola - Esquis, 1993).

Este estudio pretende conocer los criterios que , con respecto a la formación gerencial impartida en el país, en relación a los conocimientos y habilidades obtenidos por los graduados de las Escuelas de Administración y afines, tienen los Empresarios Ecuatorianos, la Academia y los mismos Graduados.

Se consultará a los empresarios sobre sus requerimientos, conocimientos y habilidades, en la formación de Administradores de alto nivel; a la Academia sobre las necesidades de cambiar sus pensa, sus proyecciones acorde a las necesidades de cambio frente a la evolución empresarial, y sobre como se han incorporado o piensan incorporar elementos propios de nuestra cultura empresarial; y a los graduados, sobre cuan eficazmente la formación recibida ha respondido a las expectativas de los diversos sectores donde se han desempeñado profesionalmente.

Este estudio integrara los criterios de todos los sectores involucrados y sus resultados se estima serán de gran importancia para la Educación Superior en Administración y Gerencia de nuestro país, en la revisión de una propuesta educativa; como un precedente para la comunidad Latinoamericana respecto a cuál es la situación de los MBA y pregrados en Administración de Empresas Ecuatorianas y como una guía para los interesados en las carreras de Administración.

2. ANTECEDENTES

La literatura revisada destaca que el factor cultural forma parte de la educación gerencial, pues se ha reconocido que la cultura debe considerarse en el análisis de las experiencias gerenciales internacionales y que la gerencia debe estar siempre ajustada a su medio ambiente para ser exitosa (C. Dávila, 1992); (Figerola - Esquis, 1993).

El tema es de gran importancia para el caso ecuatoriano ya que la mayoría de sus programas de educación gerencial, a nivel de Postgrado, tienen su origen en las Escuelas de Negocios de Norteamérica y no se han realizado los ajustes relativos a la cultura del medio en el que se desenvuelve la gerencia. Este problema se ha visto agravado por la reciente y cada vez mas agresiva presencia de extensiones universitarias de otros países que ofrecen este tipo de formación.

Este cuestionamiento no busca y crear un modelo nuevo y propio de cada cultura, sino tomar lo mejor de los existentes adaptándolo a nuestras realidades y dándole la flexibilidad requerida para la apertura actual.

La historia de la gerencia latinoamericana está llena de visionarios que, sin conocimiento teórico ni técnico, han orientado las empresas hacia el éxito, al margen del sistema universitario. Sin embargo, a partir de la década de los 70 se produjo la complejización de la administración de las empresas y el modelo cortoplacista de rentabilidad, propio de los años anteriores, cedió paso a la filosofía del largo plazo; es decir que por las urgencias del mercado, el gerente fue dejando el autodidactismo en la medida en que se consolidó un mercado ocupacional para los gerentes formados en escuelas. El conocimiento se ha convertido en una fuerza productiva capaz de aumentar la brecha entre las empresas, porque las actividades empresariales cada vez más requieren de procesos intensivos de conocimiento que conducen a los gerentes a liderar y dirigir cambios organizacionales. (C. Dávila; 1992b)

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El propósito fundamental del presente trabajo de investigación es determinar si los requerimientos y expectativas de las empresas respecto a la formación gerencial de sus ejecutivos de alto nivel, es satisfecha por la Academia. Entendiéndose por **Formación Gerencial** todas aquellas características, conocimientos y habilidades, que son adquiridas durante el periodo de estudio.

Se considera que el tipo de exigencias en la formación de los ejecutivos está en relación con el tamaño y sector al que pertenece la empresa.

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivos Generales

1. Determinar los conocimientos formales y atributos de los graduados de Escuelas de Administración, que ocupen cargos gerenciales, requeridos por los sectores productivos de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.
2. Determinar si la formación gerencial impartida en las escuelas de administración de nuestro medio satisface los requerimientos de las empresas.

Objetivos Específicos

1. EMPRESA

- Determinar a que áreas de la educación formal se da más importancia en cada uno de los sectores productivos¹ de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.
- Determinar que características intangibles², en la formación gerencial, son deseables en cada uno de los sectores productivos de las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.
- Establecer las características generales por cada sector productivo en las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.

2. GRADUADO

- Determinar como se han desempeñado los graduados en función de la educación recibida en las escuelas de administración y de su experiencia profesional.
- Determinar que conocimientos específicos³ son aplicables en la vida profesional de los graduados de las Escuelas de Negocios.
- Determinar que conocimientos específicos no han sido aplicables en la vida profesional de los graduados.
- Conocer la opinión de los Graduados, de acuerdo a su experiencia, sobre las deficiencias en la formación⁴ brindada por las Escuelas de Negocios.

3. UNIVERSIDAD

- Conocer la situación actual de la oferta de las escuelas de negocios en cuanto a carreras, pensum, modalidad de estudios, etc. y como ha evolucionado desde su creación.
- Determinar si en las Escuelas de Negocios se ha dado cambios formales⁵ en el pensum, personal docente, modalidad, diversificación, etc., en relación a las necesidades de los sectores productivos.
- Establecer cuales han sido los criterios que han conducido a dichos cambios.

1 Sectores productivos: Industrial, Comercial y Bancario.

2 Intangibles: Liderazgo, Motivación, personalidad, ética, experiencia laboral, manejo de conflictos, innovación, capacidad de análisis y síntesis.

3 Conocimientos específicos: áreas de Administración, Recursos Humanos, Finanzas y Economía.

4 Deficiencias en la formación: hace referencia al pensum, el personal docente y administración de las Escuelas de Negocios.

5 Cambios formales: cambios aprobados por una comisión académica y que afecten directamente en la preparación del graduado.

5. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Trabajos de investigación, cuestionamientos y conclusiones de investigadores de Universidades de Colombia (Dávila, 1992a), Chile, (Pfeiffer, 1994), y Norte América (Figuerola - Esquis, 1993), (Dicer, 1993), entre otros, han determinado que existe un "divorcio" entre la demanda de personal con características y conocimientos para puestos de gerencia por parte de las empresas y la oferta por parte de las Universidades y Escuelas de Negocios. Esta discrepancia se expresa en términos del énfasis que dan unos y otros a los conocimientos técnicos y capacidad de síntesis y análisis, respecto a habilidades y valores como son la cultura, el liderazgo, experiencia, etc. (Dávila, 1992b). Un estudio local realizado sobre el programa de MBA ofrecido por la ESPAE (Matute;1991), señala que se debería dar una orientación práctica al programa; debido a que el estudio no es específico al respecto, esto podría interpretarse como una falta de adecuación a nuestras realidades o como que los conocimientos adquiridos superaban el nivel en que se manejaban las empresas encuestadas a esa fecha.

Ante la falta de información bibliográfica y trabajos de investigación acerca del tema en nuestro país, resulta imprescindible conocer nuestra realidad respecto a la tendencia global mencionada en el párrafo anterior, como una medida que permita evaluar si las Escuelas de Negocios de nuestro medio están realmente preparando Administradores con conocimientos y habilidades adecuados para que se desenvuelvan eficazmente en nuestro mercado, de modo que el profesional del país tenga una mejor oportunidad de competir con los graduados en el exterior, que como es de dominio publico, son frecuentemente preferidos a los nacionales.

Otro aspecto de la incidencia del conocimiento de las necesidades de las empresas en cuanto al perfil del profesional que requieren, es que permite dar el primer paso para abrir la comunicación entre las empresas y las Escuelas de Negocios porque las primeras participarán activamente en hacer conocer sus necesidades y las segundas tomarán acción adecuando sus programa a las necesidades actuales y futuras del entorno, contribuyendo a dinamizar el proceso de vinculación Academia - Empresa.

Los resultados del mismo, revelarán también los valores éticos y morales que deben cultivarse en los Administradores del futuro.

6. RESEÑA HISTORICA

6.1. El nacimiento de las Escuelas de Negocios en Latinoamérica.

La mayoría de los países Latinoamericanos están en vías de desarrollo y presentan, de manera general, un cuadro con niveles de pobreza elevados. Indices para este criterio son el bajo ingreso per capita, el desempleo, la desigualdad en la distribución del ingreso, la hiperinflación, dependencia externa, entre otros. Aunado a ésto, Latinoamérica presenta, como factor común de sus realidades, un debilitado sector externo altamente vulnerable y un sector industrial que necesita modernización tecnológica, administrativa y cultural. Esta breve descripción del contexto en el que, tanto en el ámbito privado como en el público, debe administrarse en nuestro continente, permite adelantar la complejidad a la que estarán expuestos y deberán manejar eficaz y eficientemente nuestros gerentes.

Los orígenes del desarrollo de la educación gerencial en Latinoamérica están relacionados con algunas de las profesiones liberales, siendo leyes la más destacada. La jurisprudencia, fue una importante fuente de reclutamiento gerencial especialmente en altas posiciones. Los cursos básicos en Economía, Ciencia Política e Historia gradualmente se volvieron parte de el entrenamiento de abogados y esto les ha proporcionado una preparación que les permitió acceder a cargos en el sector público y privado. (Dávila C.; 1991)

Muchos de los promotores y miembros de staff de Escuelas de Negocios, en sus inicios, fueron abogados; así también lo eran algunos de los fundadores de Escuelas de Negocios en Latinoamérica durante los años 60. El desarrollo económico en algunos países de Latinoamérica floreció en la primera década del presente siglo; consecuentemente algunas escuelas como las ingenierías, por ejemplo, empezaron a tener un rol importante en el entrenamiento y desarrollo de este tipo de profesional, brindándole un entendimiento básico para la dirección de los negocios. Las migraciones extranjeras y los vínculos comerciales con países europeos principalmente, contribuyeron e influenciaron en buen grado practicas negociadoras y otras técnicas de administración. (Dávila, C.; 1991)

El Programa para el Desarrollo Económico y Social en Latinoamérica (POINT IV) auspiciado por el gobierno de los Estados Unidos, además de fundaciones extranjeras y agencias internacionales, fueron los promotores de la educación en negocios en Latinoamérica en los 60. (Dávila, C.; 1991). El cuadro a continuación presenta una cronología de la aparición de las Escuelas de Negocios a nivel de Postgrado en Latinoamérica:

País	Universidad	Año	Auspicio o apoyo
Colombia	EAFIT	1960	Point IV Program y University of Syracuse
Perú	ESAN	1963	Stanford University
Nicaragua y Costa Rica	INCAE	1964 - 1980	Harvard Business Schooll y USAID
Venezuela	IESA	1965	sector privado
Ecuador	ESPAE	1983	USAID y ESPOL

Nota: fuente (Dávila, 1991)

El modelo adoptado por los países fue invariablemente lo mejor de las Escuelas de Negocios de Norteamérica, muchos de los profesores fueron profesores o se entrenaron en dichas Escuelas.

La difusión de estudios de negocios y dirección tomó lugar a través del sistema educacional, inicialmente con el nivel de pregrado (programas profesionales de cinco años), incrementándose luego el nivel de Postgrado.

6.2. Las Escuelas de Negocios en el Ecuador *

Los orígenes de los estudios de Administración en el Ecuador se remontan a 1938 con la Universidad de Guayaquil creando la Facultad de Economía y, posteriormente, tres años después, se establece en la Universidad Católica de Guayaquil la Facultad de Economía; la Universidad Laica Vicente Rocafuerte, en 1966 crea la Facultad de Ciencias Económicas.

El establecimiento de Escuelas de Administración y Economía en otras ciudades como Quito data de 1957; una de las primeras fue la Universidad Central del Ecuador, seguida por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador luego de cuatro años; en tanto, entre las Instituciones precursoras en la Educación en Administración en la ciudad de Cuenca está la Universidad de Azuay la cual estableció la Escuela de Economía adjunta a la Facultad de Jurisprudencia en 1963 y la Facultad de Administración en 1970 adjunta a la Facultad de Economía.

Un dato importante que arroja esta reseña de la historia de la formación en Administración es su comparativa similitud con el desarrollo de Escuelas de Administración en el resto de Latinoamérica, tanto en el periodo de creación como el esquema original de estructuración, creación dentro de la Facultad de Jurisprudencia y por tanto, la influencia de los abogados en el proceso de formación de dichos centros.

Posterior a esta etapa inicial han empezado a aparecer otras instituciones que ofrecen formación de Postgrado en Administración; así por ejemplo los cursos ofrecidos por el INCAE a partir de 1980; la ESPAE prepara profesionales desde 1984; la Universidad San Francisco de Quito con su pregrado, Colegio de Administración desde 1988 y Maestría en 1993, entre otros.

En los últimos cuatro años han incrementado los centros o instituciones que prestan el servicio de formación en Administración tanto en niveles de pregrado como de postgrado como son el Brookdale Community College, Universidad Espíritu Santo, Universidad Internacional SEK, Escuela de Negocios del Pacífico, Universidad de Santa María, la ESPOL con su carrera Economía, etc.

Ultimamente se ha afianzado una nueva modalidad de Postgrado de orientación profesional: las Maestrías Ejecutivas.

* Información proporcionada por los Directores y Coordinadores Académicos de las Instituciones Educativas que participan en el proyecto. Ver anexo # 2.

7. REVISION DOCUMENTAL

7.1. Generalidades

La gestión que se realice en un puesto de gerencia, se basa en la administración cuya fuente es el conocimiento y la experiencia; ambas se complementan para desarrollar la capacidad administrativa de la empresa por medio de cada una de sus áreas (financiera, producción, comercial, contable, etc.). La administración considera los procesos de toma de decisiones, que debe ser la principal habilidad de un gerente. Los gerentes deben ser personas que no solo conozcan sobre nuevas teorías y herramientas gerenciales, sino que posean características y habilidades que les permitan acoplarse a los cambios que se dan constantemente en las diversas culturas y organizaciones. Existen varios estudios europeos, norteamericanos, latinoamericanos sobre los perfiles gerenciales, los mismos que comprenden las habilidades técnicas orientadas hacia la acción gerencial y, por otra parte, las relacionadas con aspectos de personalidad del gerente, esto es actitudes, percepciones y valores. (García J. y García R.; 1995), (Romero; 1996).

7.2. Marco Teórico

Dentro de la historia de la administración las corrientes teóricas se las ha categorizado en clásicas, Taylor, Fayol, Mayo, y modernas ,McGregor, Ouchi, Peters y Waterman, (C. Dávila, 1992a)

Dos representantes que consideramos importantes de ambas corrientes son Fayol y McGregor. Fayol de la Escuela Fundamentalista o clásica es reconocido por la sistematización del comportamiento de las organizaciones, mediante la identificación y análisis de los patrones de la gestión administrativa, para así crear principios y fórmulas en un teoría general. Y concibe a la organización en un conjunto de 5 funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control.(Stoner, J; Wankel, C.; 1989). En tanto McGregor de la Escuela de Relaciones Humanas aporta con el concepto de que la administración es una profesión y un arte relacionado con el logro de objetivos mediante el trabajo humano y su autorealización, para lo cual debe mejorar la práctica con el concurso del conocimiento científico. (Stoner, J; Wankel, C.; 1989).

Según McGregor se hace cada vez más importante que el administrador de empresas sea un profesional en Administración, porque necesita un cuerpo de ciencias sociales para lograr sus objetivos administrativos. Considera la capacidad de "predecir" y la organización del esfuerzo humano como las principales tareas del administrador. Resalta así mismo la, planeación y el control empresariales. Con respecto a este último, atribuye los fracasos frecuentes a la utilización de métodos inadecuados puesto que se olvida que las decisiones y acciones gerenciales descansan sobre supuestos de la conducta de los individuos; lo que Mc Gregor llama el lado humano de la empresa.

Otro aspecto de gran importancia resaltado por el mismo autor es que en la medida en que el gerente es más profesional le irá dando más énfasis a los valores éticos; señala que es natural que la gerencia consagre sus esfuerzos en objetivos económicos pero que debe

defender y proteger los valores humanos, cumpliendo con la función social de la empresa. (Mc Gregor; 1994)

Una crítica a Fayol es que su significado de ciencia administrativa de principios de teorías es nebuloso, la administración queda en un proceso meramente administrativo; mientras que la crítica a Mc.Gregor es que no indaga las condiciones sociales e históricas de trabajo, no menciona sistemas de participación, autogestión y cogestión en el trabajo por lo cual la administración de recursos humanos se distorsiona. (C. Dávila, 1992a), (Robbins, 1987)

En síntesis la administración es una profesión y de ahí la importancia del rol de las Escuelas de Negocios en su idoneidad en la enseñanza.

Son válidos los conceptos de Fayol en cuanto a la estructuración de la organización, pero actualmente la incorporación de los valores humanos, planteada por Mc Gregor, resulta indispensable para una gerencia exitosa.

De lo expuesto anteriormente, la administración actual es el resultado de aprovechar las virtudes y beneficios de cada pensamiento, de manera que se desarrolle una estructura o esquema administrativo propio de las empresas, en función del cual se requerirán cualidades y características de los profesionales que ocupen cargos gerenciales.

7.3. La Gerencia y la Educación Gerencial.

Los gerentes aparecen solamente en etapas avanzadas del desarrollo de grandes empresas; los gerentes de hoy guardan muy poca semejanza con los viejos gerentes propietarios.

"Los estudios de Carlson (1951), Henry Mintzberg (1973), Sayles (1964), Campbell (1970), Peter Druker (1966) tienen los siguientes elementos comunes: el propósito básico de la administración es la eficiencia. ¿Cómo se lo consigue? Optimizando el talento, el tiempo y las habilidades de los gerentes"(Dávila C., 1992).

Hebert A. Simon, premio Nobel en Economía de 1978(Dávila C., 1992) destaca que la esencia de la administración es el proceso de la toma de decisiones como componente fundamental. Esto da origen a las escuelas de técnicas cuantitativas de gestión o "Management Science" en las que la estadística y la investigación operacional tienen un puesto destacado. Así también, partiendo de metodología inductiva se pone en practica el método pedagógico del "Estudio de Casos" que ha tenido amplia difusión en Estados Unidos, Europa, y Latinoamérica. "El gerente se enfrenta siempre a la toma de decisiones con información incompleta y variables fuera de su control, por lo que el hombre administrativo debe desarrollar sus habilidades como decisor con la practica, es decir con la toma de decisiones". (Dávila C., 1992a)

Esto nos lleva a resaltar la importancia de una buena educación gerencial, ya que es básica en la motivación para crear nuevas empresas y para impulsar cambios en la progresiva integración Latinoamericana, donde la competitividad es el factor que hace la diferencia a la hora de sobrevivir en este proceso de continuas y rápidas transformaciones. Fayol sostiene la importancia de la experiencia para lograr una buena gestión administrativa y

para ser un buen administrador; sin embargo, destaca que no sólo la experiencia es suficiente, sosteniendo reiteradamente la necesidad de la enseñanza de la administración como complemento muy importante. Dice "sin doctrina, no hay enseñanza posible" (C. Dávila, 1992)

7.4. La Problemática de las Escuelas de Negocios Latinoamericanas.

Dentro de la problemática de las Escuelas de Negocios Latinoamericanas se plantea que existe un alejamiento entre éstas y el sector productivo (Figuerola - Esquis, 1993), (Cavallé, 1994), ya que las empresas argumentan que los estudios empresariales son demasiado **académicos** y generalmente no tienen relación con el medio ambiente de trabajo porque se dedican a enseñar técnicas gerenciales sin preocuparse de las relaciones humanas y el marco social en que deben aplicarse; además de que se toman modelos extranjeros de gestión empresarial que, como se citó anteriormente, no son siempre aplicables en su totalidad a las condiciones locales. La cultura organizacional se considera en el campo de la administración como una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para los procesos de adaptación y cambio radical en las organizaciones. La administración moderna exige de curricula actualizados que respondan a las nuevas condiciones de globalización. El plan de estudios según Romero(1995) "debería incluir en sus contenidos aspectos relacionados con la antropología cultural, la ciencia política, la economía, la sociología y sicología de las organizaciones entre otras y desarrollar en el administrador capacidades y actitudes de liderazgo participativo, emprendimiento, sentido de oportunidad histórica, visión de contexto, espíritu innovador y gran sensibilidad a los problemas nacionales". Por otra parte se debe destacar que para que lo dicho anteriormente tenga efectividad es necesario que las Escuelas de Administración cuenten con cuerpos docentes idóneos, con metodologías de enseñanza y aprendizaje activas y métodos de investigación apropiados.

Dentro de la lista de patologías que el sector productivo señala que la educación formal gerencial adolece, tenemos : exageración teórica, desvinculación teórico - práctica, énfasis en herramientas mínimas, precaria calidad, estancamiento tecnológico, curriculum obsoleto, enfoque pedagógico no adecuado, investigación incipiente, etc. (Cavallé, 1994).

7.5. Características sobresalientes de los Gerentes

En la actualidad tanto las organizaciones como los gerentes tienen además un rol social, ya que las empresas deben usar sus recursos y su energía hacia actividades que den utilidades económicas y también contribuyen a causas sociales como educación, mejoramiento del medio ambiente urbano, control de contaminación, etc. Esto se da porque las organizaciones necesitan ser aceptadas por la sociedad y requieren un ambiente idóneo para crecer. Estos cambios requieren de administradores con capacidad de formular y llevar a la practica estrategias que comprometan a sus organizaciones con su comunidad. El nuevo administrador debe tener una visión orientada hacia diseñar las organizaciones y ajustarla a sus objetivos, mirando no solamente el corto plazo sino el largo plazo. Se trata de desarrollar un nuevo gerente que tenga capacidad de aprender continuamente, e ir más allá de la terminación de sus estudios, que tenga una actitud de constante aprendizaje e investi-

gación ante los rápidos cambios en los que se encuentran inmersas sus organizaciones.

La problemática planteada en el sub-capítulo anterior, así como los nuevos retos gerenciales han llevado a algunos autores Latinoamericanos a realizar estudios que de alguna forma aporten soluciones y/o respuestas válidas a los cuestionamientos planteados. A continuación se revisará algunos resultados en el contexto anteriormente descrito, sobre las características que se requiere posean los administradores:

En el estudio realizado por: Calderón, Gregorio y otros (en Romero, L.; 1995), en Colombia, se señala : "En contra inclusive de lo esperado por los investigadores, las nueve características del administrador requerido por el medio fueron clasificadas en su orden por la población objeto de estudio así : **capacidad creativa, capacidad investigadora, capacidad crítica, liderazgo, conciencia nacional , conocimiento del país, capacidad técnica en su especialidad, conocimiento de la realidad mundial y cultura general**"

Debe destacarse que dentro de la Administración se forman también gerentes consultores organizacionales que se diferencian de los demás gerentes por las cualidades específicas que los caracterizan como son: sentido de independencia laboral, capacidad para formar sus propios juicios en forma independiente, gran confianza en sí mismos y en sus capacidades, ética profesional, capacidad de análisis y de resolución de problemas estructurados, facilidad para establecer relaciones interpersonales y comunicarse, capacidad para ganarse la confianza y el respeto del cliente y capacidad para trabajar en equipo con la organización del cliente. Las características citadas se obtuvieron de un estudio realizado en México en 1992, a partir de entrevistas a consultores en dicho país (en Romero L.; 1995). El gerente consultor es un experto en diagnosticar los problemas del cliente , ayudándolo a identificar sus problemas y dándole soluciones y planes viables de acción. Esta es una variante en la formación que debe ser considerada por las Escuelas de Negocios.

Las siguientes, son las características requeridas en un administrador según los estudios realizados en otros países y que son planteadas por Rodríguez Manuel, Dávila Carlos y Romero (en Romero, L.; 1994) y consideradas como estándar, sea cual fuere la especialidad del gerente:

- Líder participativo.
- Con orientación al trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales .
- Flexible a los cambios y con sentido innovador
- Con ética profesional
- Detector de oportunidades y con capacidad empresarial
- Con visión global y comprensión de su entorno
- Con capacidad crítica e investigativa
- Buen usuario de información y comunicador eficaz.

Estas son categorías más bien generales para establecer el perfil de un gerente o administrador capacitado para ejercer su cargo.

El liderazgo participativo es el estilo particular de liderazgo gerencial que es efectivo en una variedad de circunstancias y, a su vez, es un estilo de gerencia efectivo que está

estrechamente ligado con la función administrativa, el nivel organizacional y la cultura particular de la organización en la que se ejerza el liderazgo o también llamado liderazgo situacional. De los estudios realizados no se ha llegado a determinar que el liderazgo pueda ser enseñado a los administradores o gerentes, aunque existan muchos métodos y teorías. Sin embargo, sí se puede decir que se puede **educar en liderazgo** bajo metodologías diversas que orientan a quien se educa.

La orientación al Trabajo en equipo y las Relaciones Interpersonales es la capacidad de los grupos para dirigir su propio trabajo y es una cualidad importante que va unida al liderazgo participativo, la cual es necesaria para incrementar la productividad de una organización. Implica que los líderes ayuden a los grupos dentro de la organización a autodirigirse en diferentes aspectos como por ejemplo la toma de decisiones, la asignación de recursos y lo que es más importante que estos grupos encuentren métodos propios para realizar sus diferentes actividades. El gerente que conozca la importancia del trabajo en equipo puede comprender el significado de los factores socio - afectivos que están implícitos en un grupo; con ello se logra estimular las relaciones interpersonales y habilidades para negociar a partir de intereses comunes y no comunes. **Esta cualidad a su vez puede ser enseñada dentro de un programa de educación gerencial con una metodología apropiada.**

La flexibilidad a los cambios y la capacidad innovadora significa poseer una actitud flexible a los cambios que conlleva la innovación. Es muy importante el comportamiento empresarial innovador en el desarrollo económico de las organizaciones ya que no solamente es importante conservar lo existente, sino que constantemente debe innovarse para conseguir un crecimiento sostenido. Se debe señalar que existen ciertas habilidades particulares para quien realiza la innovación como son la destreza, habilidad y visión, además de creatividad y de saber reconocer las oportunidades y tomar riesgos moderados. Al respecto Shumpeter (1934) dice: "La innovación también impone a la gerencia la responsabilidad de aceptar mayores riesgos. En una sociedad rápidamente cambiante e innovadora, el peligro de ser alcanzado es considerablemente mayor. Las comunicaciones actuales y los sistemas de distribución, y las variedades de sistemas de comercialización que pueden ser ideados y aplicados, permiten innovaciones que pueden ejercer impactos mayores e inmediatos, sobre un sector o industria. Las compañías deben innovar o arriesgarse al fracaso y esto será cada vez más responsabilidad de los gerentes"

La ética en el comportamiento gerencial es fundamental en los negocios, se hace imprescindible tanto por los valores éticos que deben predominar en un administrador como por las presiones sociales externas a las empresas y sus líderes. Son actividades expuestas constantemente a la evaluación pública. Si una empresa pierde credibilidad frente a la sociedad a la que se pertenece entonces esa organización está en serios problemas incluso hasta de orden financiero. Es en este aspecto donde las universidades no pueden eludir su responsabilidad de formar profesionales con un sentido correcto de la ética. La ética de los administradores se relaciona con los valores organizacionales, las relaciones con empleados, con clientes, con el Estado y con sus competidores, con su medio ambiente y con la calidad de sus productos y servicios. La ética se desarrolla tanto

en el ámbito académico como en el profesional; de ahí la importancia que sea tratada también académicamente como un componente de la formación gerencial.

La capacidad empresarial y el análisis de oportunidades es el conjunto de actitudes y comportamientos particulares de un administrador o empresario. Existen innumerables oportunidades para crear nuevas empresas o innovar dentro de las existentes. Se trata de buscar oportunidades en el mercado y el cliente. Son muchos los aspectos que se deben tener en consideración como por ejemplo el conocimiento de la empresa, la relación que exista con el producto o servicio, su tecnología y el mercado. Al respecto Bragard (en Romero, L.; 1995) dice: " Los análisis factoriales del estudio sobre el desempeño empresarial, señalan un primer hilo conductor del espíritu de empresa: el nivel de educación. Este genera una influencia positiva sobre el tamaño de la empresa, sobre sus perspectivas de continuidad y sobre la apertura del empresario a la innovación" Se señala también que los centros de enseñanza deben estimular a la empresa, y deben prestar más atención al concepto de espíritu empresarial (entrepreneurship e intrapreneurship) y a la creación de nuevas empresas. Para lo cual se debe hacer planes concretos entre las Universidades, los Gerentes de la comunidad y los gremios empresariales.

Visión Global y Comprensión del Entorno es una de las cualidades del buen gerente para que pueda adaptar su organización a los cambios que se suceden con una visión globalizada. Las escuelas de administración enfrentan el reto de ayudar a los estudiantes a adquirir capacidades para administrar los cambios. Se cree que el conocimiento de las Ciencias sociales no es suficiente, ya que deben ver las implicaciones de las tendencias del entorno en el comportamiento de las naciones, de los sectores competitivos y de la propia empresa. La comprensión del entorno es una de las principales causas de éxito o fracaso en el medio de las empresas.

La capacidad crítica e investigativa tiene relación con la característica anterior, y consiste en desarrollar una capacidad para interpretar los fenómenos como poder, conflicto, cambio, etc. y los procesos externos sociales, políticos, económicos de la organización. La mayoría de las veces la capacidad creativa y la capacidad crítica son cualidades que tienen mucha relación con la capacidad analítica e investigativa que tenga el gerente en mención.

La habilidad en el uso de información y comunicación eficaz es importantísimo para los analistas organizacionales porque la estructura, extensión y cobertura de las empresas están determinadas por técnicas de comunicación. Determina la eficiencia en la solución de problemas y toma de decisiones grupales. Es la forma efectiva de resolver problemas. Es determinante para un administrador desarrollar una especial habilidad en el uso de la información y el uso de las tecnologías relacionadas con esta.

Los trabajos realizados en España por García y García(1995) y en Colombia por Romero coinciden en que existen habilidades o atributos gerenciales desarrollados por medio de la formación académica y otros desarrollados por la experiencia profesional y la formación

personal del individuo a lo largo de su vida; en la Tabla #1, se presenta los resultados del estudio español.

El orden en que aparecen los atributos en el cuadro, obedece a una categorización producto de una investigación realizada en el Reino Unido, en la que se obtuvo, en orden de importancia, los 25 atributos más valiosos de la gestión empresarial, a nivel de altos directivos.(García J., García R.;1995). Contrariamente, el estudio realizado en el RU atribuye el desarrollo de casi la totalidad del las cualidades a la práctica profesional.

ATRIBUTOS	ACADEMIA	EMPRESA
Capacidad para tomar decisiones	x	x
Liderazgo		x
Integridad		x
Entusiasmo		x
Imaginación		x
Buena disposición para trabajar arduamente		
Capacidad Analítica	x	
Comprensión hacia los demás	x	
Capacidad para detectar las oportunidades	x	x
Capacidad para salir airoso de situaciones desagradables		x
Capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios		x
Buena disposición para asumir riesgos		x
Espíritu emprendedor		x
Actitud para hablar con claridad	x	x
Sagacidad		x
Capacidad para Administrar eficientemente	x	x
Mentalidad abierta	x	
Capacidad para acomodarse sin ceder a sus aspiraciones		x
Buena disposición para trabajar durante muchas horas	x	x
Ambición		x
Actitud		
Capacidad para escribir con claridad y estilo	x	
Curiosidad	x	x
Soltura con los números	x	
Capacidad para pensar en abstracto	x	

Nota: tomado de García y García, 1995.

Tabla #1

El estudio de García y García, enfatiza la influencia de la Universidad española, no de la universidad en general , como una institución frente a la empresa; sin embargo al margen de la calidad de la educación impartida en las instituciones españolas, podría considerarse como un indicador de cierta tendencia global, en el caso de la mayoría de los atributos.

Dada la importancia del liderazgo, como atributo, es conveniente mencionar lo que plantea Mc Gregor (1994) : "El liderazgo no es propiedad del individuo, sino una compleja relación entre las siguientes variables: características del líder; actitudes; necesidades y

8. EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Tanto los conocimientos adquiridos en las Escuelas de Administración, como las cualidades y habilidades adquiridas y/o desarrolladas tanto en las aulas como a través de la experiencia, serán el fundamento que permitirá establecer las características de los profesionales que ocupen cargos gerenciales en el país:

8.1. Los conocimientos, habilidades y atributos.

Una combinación de los estudios revisados con las vivencias de los autores, como miembros de una institución de Postgrado en educación gerencial, ha permitido establecer una serie de cualidades o atributos que, además de los conocimientos en las áreas funcionales de la administración, se utilizará para evaluar las convergencias y/o divergencias que se dan en Ecuador entre la oferta y la demanda de profesionales en administración.

A continuación se lista aquellos seleccionados:

- Conocimientos formales en las diferentes áreas funcionales de la administración:
Teoría de Organizaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Economía, Métodos cuantitativos para la toma de decisiones.
- Capacidad de síntesis y análisis.
- Liderazgo
- Motivación
- Ética
- Proactividad
- Experiencia
- Innovación

La definición de los términos descrita a continuación se utilizará a lo largo de todo este estudio y para la elaboración de los cuestionarios. Han sido escogidas principalmente por su concreción y por corresponder a la percepción que el medio tiene de dichas características.

El **liderazgo** es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo en orden a alcanzar los objetivos de las organizaciones, individuales o personales (Robbins, 1993)

La **motivación** se puede definir como "las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento". Las "condiciones" son intrínsecas e extrínsecas al individuo. Casi todo comportamiento humano se origina en los esfuerzos que realiza el individuo para satisfacer sus necesidades. (Robbins, 1993)

La **ética** es la actitud de los individuos respecto a personas, objetos o acontecimientos en función de los valores que tienen, lo cual representa una connotación moral. (Robbins, 1993)

otras características personales de los seguidores; características de la organización tales como sus propósitos, estructura y naturaleza de las actividades que desarrolla; el medio social, económico y político".

Se deriva que los tipos de liderazgo pueden cambiar con las épocas, los valores sociales, las condiciones económicas y políticas, el nivel general de vida, el nivel de educación de la población, etc..

Insiste que el liderazgo exitoso no depende de poseer un único conjunto de rasgos y capacidades innatas universales: "...es más fructífero considerar el liderazgo como una relación entre el líder y la situación concreta, que como un conjunto universal de características que solo poseen algunas personas. Las diferencias en los requisitos para el liderazgo en situaciones distintas son más sorprendentes que las semejanzas. Además las investigaciones subrayan la importancia de las habilidades de liderazgo y actitudes que pueden ser adquiridas y que no son características innatas del individuo".

ESPAE - ESPOL. "TENDENCIAS EN LA EDUCACION GERENCIAL: Un enfoque integrado de los requerimientos y expectativas de las empresas, el nivel de satisfacción de los graduados y las perspectivas de la Academia." Lasio, Virginia; Fonseca, Gabriel; Wong, Sussy. Guayaquil, Ecuador. Mayo, 1996.

La **Proactividad** es la capacidad que tiene una persona para tomar el control de su existencia.

La **Innovación** es crear bienes o servicios nuevos mediante el conocimiento de las expectativas, valores y necesidades de los usuarios. (Drucker, P.; 1994)

9. METODOLOGIA

Debido a la ausencia de trabajos previos, locales, sobre las temáticas discutidas en los capítulos anteriores, el presente trabajo es de naturaleza exploratoria y en algunas etapas descriptivo.

Los actores de este estudio son :

1. Las Empresas de tres sectores productivos (Industrial, comercial, financiero)
2. Graduados de Universidades y Escuelas de Negocios(Pregrado y Postgrado)
3. Las Escuelas de Negocios y Universidades con facultades que ofrezcan carreras afines.

El contexto geográfico se circunscribe a las ciudades de Guayaquil, Quito y Cuenca.

La muestra compuesta por las empresas, las Escuelas de Negocios y/o Universidades y graduados, se enmarca dentro de la clasificación de muestreo a conveniencia o no probabilístico, donde la selección se realiza a conveniencia del investigador, de la colaboración voluntaria y disponibilidad de los sujetos de la investigación.

Para el acceso a las empresas se contó con la colaboración de las Cámaras de Comercio Ecuatoriano - Americana de Guayaquil, Quito y Cuenca, así como de la Cámara Oficial Española del Ecuador. Las cámaras contribuyeron con sus nóminas de afiliados y además con una circular de apoyo al proyecto (Ver Anexo #3), en la que se resalta el beneficio mutuo Empresa - Universidad que su desarrollo significa.

La muestra de las Universidades y Escuelas de Negocios está constituida por aquellas que ofrecen carreras formales de pregrado y postgrado en Administración, Economía, Ing. Comercial, Gestión Empresarial y Marketing (en la medida que muchos gerentes tienen este tipo de formación al momento de desempeñar sus cargos), cuyas carreras tengan una existencia igual o superior a cinco años. (Ver Anexo # 1)

La muestra correspondiente a los graduados de las Universidades y Escuelas de Negocios, se tomará en base al promedio de graduados de las instituciones seleccionadas que se muestra en el Anexo 1.

9.1. Instrumento para la captura de datos.

Para la obtención de la información de cada uno de los actores del presente estudio, se utilizará encuestas enviadas por correo, por lo que se espera un porcentaje de respuesta de aproximadamente un 50%; esto se considerará al definir la muestra de graduados y de igual manera para las empresas de los tres sectores.

A las Universidades y Escuelas de Negocios seleccionadas, se enviará un cuestionario que permitirá contrastar la posición y visión de la Universidad con la demanda empresarial; luego se realizarán visitas personales, en las que se informará sobre los resultados de la encuesta empresarial y se determinará si los planes actuales y/o proyectados responden a las nuevas exigencias del medio.

Describimos a continuación el diseño de los cuestionarios, que se adjuntan en el Anexo # 4; en general cada cuestionario cuenta con bloques de preguntas, en su mayoría cerradas, que permiten obtener la información que se indica a continuación.

Cuestionario para empresas

- Se obtiene los datos generales de identificación de la empresa y del profesional que representa a la misma. (datos de la portada del cuestionario y preguntas 1-2)
- Se determina las áreas de la administración más desarrolladas en las empresas y la profesión de sus ejecutivos. (preguntas 3-4).
- Se determina los conocimientos formales y habilidades requeridos para el profesional en administración y el grado de importancia que la empresa le confiere. (preguntas 5-6-7).
- Se determina cuales son las características deseables en gerente del futuro: cinco a diez años a partir de la fecha. (preguntas 15-17-19).

Cuestionario para graduados

- Identificación del profesional en cuanto a la institución académica del último grado obtenido, carrera, cargo y edad. (datos de portada del cuestionario y preguntas 1-2-3)
- Contribución de su formación académica al desempeño profesional. (preguntas 5-6-7-8)
- Su criterio con respecto a las áreas que las Escuelas de Negocios deberán fortalecer en el futuro. (preguntas 9-10-11)
- En términos generales, su nivel de satisfacción con la formación académica recibida.
- Determinación de las características en un horizonte de 5 a 10 años de los administradores del futuro. (preguntas 16-17-18)

Cuestionario para las Universidades

- Evolución de la Escuela de Negocios en términos de oferta de carreras, docentes, modalidad de estudios, metodología de enseñanza, mercados a los que sirve, etc., mediante los datos de la portada del cuestionario y preguntas cerradas.
- El cuestionario es similar, con las especificidades pertinentes, al del las empresas, de modo que permita contrastar con la demanda empresarial.

10. PUNTUALIZACIONES SOBRE LA REVISION DOCUMENTAL:

- La revisión de los estudios realizados en América Latina, especialmente en Colombia, nos ha llevado a determinar que existe una problemática latente en las Escuelas de Administración, debido a que los diversos enfoques ensayados parecen no responder a las expectativas del sector empresarial.
- En lectura de diversos reportes de América Latina se menciona una y otra vez el hecho de que en las facultades de Administración han estado usando y siguen utilizando programas académicos inapropiados tanto en su contenido muchas veces poco práctico, como en la importación de programas extranjeros a nuestras realidades socioeconómicas diversas, lo que, a la larga, produce profundas divergencias entre lo aprendido y lo real. El ideal es que los estudios administrativos incluyan el estudio de la realidad administrativa del país, a más de los modelos y realidades de otros países.
- La inexistencia de programas de investigación es común en muchas facultades de administración a nivel de pregrado y postgrado en Latinoamérica y es uno de los fenómenos más criticados por los diferentes autores por la ineficiencia educacional que esto causa. Se trata de que los profesores no se dedican a la investigación para dictar sus cátedras, que no se realizan trabajos investigativos para innovar y mejorar la calidad de los programas, así como para actualizarse respecto a las nuevas técnicas y teorías. Por otra parte no se enseña, en la mayoría de los casos, a los estudiantes la importancia de la investigación y los beneficios que provienen de la misma como por ejemplo la flexibilidad en el estudiante, la amplitud de criterios, la creatividad y adaptabilidad, entre los más importantes.
- Para Carlos Dávila L. de Guevara, en Ensayos Sobre la Educación en Administración en Colombia (1991), una de las principales críticas a las facultades de administración no es justamente el exceso de teoría, sino que atribuye la mediocridad de las mismas por la incapacidad de tener una sólida orientación teórica en su profesorado, en los programas de estudio y en las prácticas académicas.
- El profesorado en nuestras universidades la mayoría de las veces tiene dedicación a tiempo parcial, y realiza otras actividades profesionales alternas a la docencia lo que no les permite poseer el tiempo para investigar y actualizarse. No se está tratando de decir que todos los profesores deben ser necesariamente a tiempo completo, pero sí que cada facultad de administración debe contar con profesores de planta que se dediquen a una labor de docencia completa, ya que esto enriquece a los programas, permitiéndoles la investigación y los beneficios que ella implica. Dávila lanza una dura crítica hacia los profesores colombianos y en resumen dice que, en su mayoría, los docentes son profesores por la distinción que representa para sus hojas de vida, más que por interés a la cátedra. En cualquier caso se busca que el profesorado tenga una capacidad crítica y teórica para reflexionar, generalizar, y encuadrar las experiencias del entorno en un marco conceptual.

Las sugerencias que se pueden hacer en este contexto, llámese desafíos o áreas por mejorar son: que los Estados a través de los organismos correspondientes apoyen e influyan al mejoramiento académico de las instituciones existentes, por otra parte las escuelas de administración innoven, se desarrollen y se acoplen a la tecnología administrativa propia de cada país, adopten una actitud proactiva hacia el conocimiento de la realidad administrativa, mejoren la metodología de enseñanza, lo que conlleva no sólo a contar con profesores que tengan conocimiento de la cátedra a impartirse, sino que sean pedagógicos en sus métodos. Además la gran importancia que tienen para las escuelas de administración la preparación de materiales docentes y textos producto de la investigación, ya que la investigación es la base sobre la cual debe reposar la docencia y no sólo la mera repetición de lo que dice un determinado texto.

Lo anterior es una breve reseña de la problemática de la educación administrativa en América latina; este trabajo, *Tendencias de la Educación Gerencial*, busca entre sus objetivos investigar si las situaciones mencionadas en párrafos anteriores ocurren en la educación Gerencial ecuatoriana, con la salvedad de que nuestro proyecto busca también investigar las características del profesional en administración que requiere la empresa ecuatoriana, así como conocer cuales son los criterios y experiencias de los graduados en administración de empresas y de qué manera su formación ha contribuido en su desarrollo o carrera profesional. Se busca tener una base concreta sobre la que las Universidades y Escuelas de Administración de Empresas y áreas afines puedan determinar cuáles son sus debilidades y fortalezas. Conocer que es lo que las empresas ecuatorianas o que trabajan en nuestro país buscan en un administrador. Cuáles son las características sobresalientes que las empresas más valoran en un administrador. El proyecto "Tendencias en la Educación Gerencial" se propone encontrar respuestas a estas incógnitas de gran importancia para formación gerencial, puesto que se requiere conocer cuáles son las necesidades reales del medio para plantear posibles reformas en los programas de administración de empresas.

La idea principal no es crear un administrador especializado para nuestra realidad, sino más bien un profesional flexible y adaptable a las condiciones del medio, que tenga visión e interprete las realidades, necesidades y retos de su entorno. Este sería el punto de partida para realizar un benchmarking de las Escuelas de Negocios. Se obtendría así "el modelo" que permitiría formar gerentes eficientes y efectivos. Esto puede ser un tema de estudio posterior muy interesante, a pesar de la gran diferencia niveles de las instituciones que se dedican a la formación de Administradores.

11. ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO.

11.1. Nivel de Respuesta

Se ha enviado un total de 390 cuestionarios a empresas, con una proporción para Guayaquil, Quito y Cuenca de 42%, 35% y 21% respectivamente; tratando que cada uno de los sectores contengan una relación entre empresas dedicadas al sector industria, servicio y banca de 44%, 44% y 12% respectivamente.

La respuesta obtenida hasta la fecha es de un 14% de manera general, pero no esta distribuida uniformemente entre todos los sectores por lo cual las conclusiones que se obtengan se presume serán generales y no sectorizadas. El sector con menor nivel de respuesta hasta la fecha es el Bancario.

A la presentación de este reporte aún no se cuenta con los listados de graduados de todas las Universidades, en los diferentes programas y carreras, sólo se cuenta hasta la fecha los listados de la ESPAE correspondientes a las cuatro últimas promociones y los graduados de las carreras de Economía e Ingeniería Comercial de la Universidad Católica de Guayaquil de las dos últimas promociones. La Universidad Central del Ecuador, de Quito, indica que enviará la información. El resto de Universidades indican que están preparando la información pero no definen fecha en la cual recibiremos la misma.

11.2. Observaciones

Respecto a los Centros de formación se ha encontrado que, la mayoría, no mantienen información actualizada ni sistematizada de sus graduados; esta limitante revela de forma preliminar que no se ha realizado un seguimiento que permita retroalimentación a las instituciones sobre la formación impartida, por lo menos a través de sus exalumnos; aparentemente, una vez terminada la relación entre el estudiante y la Universidad no se mantiene el contacto, esto también debilita las posibilidades de actualización futura del graduado; por otra parte se percibe la falta de eficientes sistemas de información, los mismos que son indispensables en los actuales tiempos.

12. BIBLIOGRAFIA

D. K. Pfeiffer

1994; *Innovación - Personalidad - Organización en la Sociedad Moderna*; NEXOS, Gestión de Organizaciones; Universidad Austral de Chile; Vol. 1., Num. 1., Invierno.

D. McGregor;

1994; *El lado humano de las organizaciones*; Edición Revisada; McGraw Hill; Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Romero, L.;

1994; *Perfil del Administrador actual: Un reto a la Educación en Administración*; Tesis de Grado; Universidad de los Andes; Santa Fe de Bogotá; Colombia.

P. Drucker;

1993; *La innovación y el empresario innovador*, Editorial Oveja Negra; Cali - Colombia.

C. Dávila, M. Rodríguez y L. Romero;

1992; *Gerencia Privada, Gerencia Pública, Educación en Crisis*; Universidad de los Andes, Facultad de Administración; 1ra. Edición, Bogotá - Colombia, Abril 1992.

C. Dávila;

1992a; *Teorías Organizacionales y Administración*; McGraw-Hill; Edición revisada, Bogotá - Colombia.

1992b; *Management Innovations in Latin America*; Universidad de los Andes, Bogotá Colombia; XXVII Asamblea de CLADEA.

H. Gómez, R. Sánchez;

1991; *Iniciativa Empresarial*; Ediciones IESA, Caracas - Venezuela; 1ra. Edición.

Stoner, J.; Wankel, C.;

1989; *Administración*; PRENTICE HALL Hispanoamericana, S.A.; 3ra. Edición; México; pag. 37-41;

Robbins;

1987; *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*; PRENTICE HALL; 3ra. Edición; pag. 53-54, 99;

A. Shapero;

1987; *Los profesionales creativos en la empresa*; Editorial Planeta Venezolana S. A.; Edición especial.

Huse, J. Bowditch;

1986; *El Comportamiento Humano en La Organización*; Ediciones DEUSTO; pag. 59, 133.

García J. y García R.;

1995; *Análisis de las Principales capacidades de la Gestión Empresarial*; Fundación General; Universidad Politécnica de Madrid; Dirección y Organización, # 13, Universidad de Sevilla; España.

A. Ortiz Gómez;

1994; *Como Enfrentar los Desafíos de la Globalización: El Reto de la Gerencia Latinoamericana*; XXIX Asamblea de CLADEA; Universidad del Valle, Colombia.

C. Cavallé

1994; *Algunas Reflexiones Relacionadas con la Formación de Directivos en Europa*; Academia #14; 2do. Semestre, Chile.

N. Dicer, Gary y M. Meléndez;

1993; *"MBA Educational Trends - Implications for America Latina"*; Universidad de Tennessee y Santiago de Chile, Colleges of Business Administration University of Tennessee; USA.

J. Figuerola - Esquis;

1993; *Educational and Management: Strategic Alliance. a Framework For Analysis.*; XXVIII Asamblea de CLADEA; Universidad Politécnica de Catalunya y Universidad Internacional de Florida; Noviembre 7 - 10.

O. Salinas;

1992; *La Educación Gerencial Latinoamericana Entre la Desconfianza y el Desafío*; XXXIX Asamblea de CLADEA; Colombia.

ESPAE - ESPOL. "TENDENCIAS EN LA EDUCACION GERENCIAL: Un enfoque integrado de los requerimientos y expectativas de las empresas, el nivel de satisfacción de los graduados y las perspectivas de la Academia." Lasio, Virginia; Fonseca, Gabriel; Wong, Sussy. Guayaquil, Ecuador. Mayo, 1996.

C. Dávila;

1991; *The Evolution of Management Educationa and Development in Latin America*; The journal of Managment Development; vol. 10, number 6; Inglaterra.

F. Matute, M. Miño, F. Pazzos;

1991; *Análisis Del PAE; Programa de Postgrado en Administración de Empresas*; Trabajo de Curso de Investigación de Mercados; Ecuador; periodo 1990 - 1991.

Schumpeter Joseph;

1991; *Teory of Economic Developmente*; Cambrige, Harvard University Press, Inglaterra.

APERTURA

1995; *Los Maters de cuño local*; Edición Especial 45; Guía de Postgrados de Negocios; Argentina; pags. 8 -14

Cash International

1994; *Estas son las mejores escuelas de administración*; Edición 45; Ecuador; pags. 28 -38.

Clase Empresarial

1993; *Estas son las Facultades de Administración que lideran el Mercado*; Guía de Postgrados de Negocios; Colombia; pags. 20 -26.

ANEXO #1

UNIVERSIDAD	FACULTAD	DECANO	TELEFONOS
UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE ✓	CC ADMINISTRATIVAS	Ing. ARACELY RUGEL	292310-287200
	CC ECONOMICAS	Ec. FREDDY DELGADO	287200-292929
ESPIRITU SANTO ✓	GESTION EMPRESARIAL	Ec. LUIS GUEVARA	886354-887200
	BANCA Y FINANZAS	Ing. GALO ORELLANA	886354-887200
UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	CC ADMINISTRATIVAS	Ing. EDUARDO FAGGIONI	292491-286133
	CC ECONOMICAS	Ec. LEONARDO VICUÑA	293083-292491
UNIVERSIDAD CATOLICA DE GUAYAQUIL	ECONOMIA Y ADMINISTRACION	Ec. FERNANDO HIDALGO	322392-204436
	GESTION EMP. INTERNACIONAL	Lic. MERCEDES BEGUE	200031-206954
	CONTADURIA PUBLICA	Ing. ESTHER BALLADARES	200031-204436
UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	CC ADMINISTRATIVAS	Dra. MERCEDES BRAVO	526004-545194
	ECONOMIA	Ec. JOSE DAVALOS	523211-523211
ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	GERENCIA EMPRESARIAL	Ec. ALFONSO TROYA	507139-567848
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO	CC ADMINISTRATIVAS	Ing. ERNESTO BUENAÑO	862789-861790
	ADM. DE EMPRESAS A DISTANCIA	Dr. LUAN CARLOS TERAN	862261-861790
UNIVERSIDAD TECNICA EQUINOCCIAL ✓	CC ADMINISTRATIVAS	Lic. FAUSTO NUÑEZ	446233-446258
	CC ECONOMICAS	Lic. BOLIVAR LEON	446233-446258
UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR	CC ADMINISTRATIVAS	Dr. ENRIQUE GALARZA	567370-509683
	CC ECONOMICAS	Ec. GUILLERMO LANDAZURI	235539-509771
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK ✓	FAC. ING. FINANCIERA Y CC ECONOMICAS	Ec. MARCELO MALDONADO	223688-235986
UNIVERSIDAD SAN FCO. DE QUITO ✓	ADMINISTRACION Y DESARROLLO	Dr. RODRIGO ARRIAZA	895723-895724
UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA ✓	CC ADMINISTRATIVAS	Ing. LUIS CISNEROS	842606-827928
UNIVERSIDAD DE CUENCA ✓	ECONOMIA Y ADM. DE EMPRESAS	Ec. LEONARDO ESPINOZA	831688-842424
UNIVERSIDAD DEL AZUAY ✓	ECONOMIA	Ec. CARLOS CORDERO	822438-842450
	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	Ing. HUMBERTO JARAMILLO	822438-842451

ANEXO #2

EMPRESAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Empresa	Dirección1
AGROLIT S.A.	KM 16 1/2 VIA A DAULE
AGROMAN S.A.	Carchi 601 y Quisquis Edif Quil Piso 7
Almacenes El Globo de Guayaquil	Aguirre 713 y Boyacá
CASA GOMEZ S A	Chile 315 y Luque
CASA KADMUS	Aguirre 114 y Pichincha
CETI BIENES RAICES CIA LTDA	Junín 408 y Córdova
Cia de Gas Comprimido S.A.	Av. las Américas s/n frente al colegio Simón Bolívar
Cia de Intercambio y Crédito S.A.	Av. Domingo Comín y P.J Boloña
Construrbana S.A.	Gral Córdova 1017 y 9 de Octubre, Edif. San Francisco 300, piso 12 ofc. 1
Contel Cia. Ltda	B. Moreno 1115 y 9 de Octubre
Créditos Económicos	Catamayo y Ave. Benjamín
CRIMASA	Córdova 800 y Víctor Manuel Rendón. Edif. Torres de la Merced piso 22 ofc. 1
Cubiertas y Mzov S.A.	Kennedy calle B Mz. C, callejón 12 - Esq. del parque Sagrada Familia
DINATEK S.A.	Esmeraldas 911-A y 9 de Octubre
Dist. Electroindustrial Cia. Ltda	L. de Garaycoa 3809 y García Goyena
Dragados y Construcciones S.A.	Urdesa central: la 2da 702 entre Ficus y Guayanes
ECELCO CIA LTDA	C.C.O.: Av. Kennedy local # 32
EL ROSARIO S.A.	Av. Domingo Comín s/n y P. J. Boloña
Export. e Import. González C.L. (EXPIGO)	Av. Juan Tanca Marengo, Km 6,5
Export Bananera Noboa S.A.	El Oro 101 y la Ría
Fábrica de Aceites La Favorita S.A.	Fco. de Marcos 102 y Eloy Alfaro
FERCONSA C.A.	Km 5 1/2 Vía a Daule
GUIMSA	Av. 10 de Agosto 207-215 y Pichincha
IBERIA	Av. 9 de Octubre 101 y Malecón
Import. y Distrib. BALABAR C. L.	Tungurahua 928 y Ballén
Importadora El Rosado Cía. Ltda.	Av. 9 de Octubre 729 y Boyacá
INALECSA	Km 16,5 Vía a Daule
INCOPEs	Mapasingue Oeste: Av. 3era # 542 y Calle 5ta
Industria Molinera C.A.	El Oro 109 y 5 de Junio
INPECA	Av. Domingo Comín y P. J. Boloña
Industria de Envases Litografiados de Hojalata C.L.	Mapasingue Oeste: calle 8ava. s/n, Km 5,5 1er pasaje y Av. 8ava.
Jabonería Nacional S.A.	Fco de Marcos 102 Y Eloy Alfaro
JUAN MARCET Cía. Ltda.	Pedro Carbo 1015 entre Colón y Sucre
La Ferretera C.A.	C.C. Dicientro Av. Juan Tanca Marengo Km 1,5 local # 10, planta alta ofc. # 31
LA LLAVE S.A	Ave. Domingo Comín 1115 y la H
Laboratorios Cardy Cía. Ltda.	Mapasingue Oeste: Av 2da, entre 2da. y 3ra.
LIRSA S A	Padre Solano 1601-A y Esmeraldas
MAPRECO CIA LTDA	Km 2 1/2 Vía a J. T. Marengo, C.C. Dicientro: local # 23
Mercantil Importadora Maspons C.A.	Ballén 517 y Boyacá
MULTIGRAFICA Cía. Ltda.	Av. J. T. Marengo Km 3,5
Negocios Industriales Real S.A.	Av. C.L.Plaza Dañín y la 1ra., Cdla. Atarazana junto a Bolocentro
PANADERIA SUPAN CIA LTDA	Km 6 1/2 Vía a Daule
Panificadora Gran Pan Cia Ltda	Av. 9 De Octubre 424 y Chimborazo
Pino Ycaza Antonio & Cía.	Av. Juan Tanca Marengo 107
PLASTLIT S.A.	Km 11,5 Vía a Daule
Promociones Culturales Cetralibors C. L.	Av. Quito 939 entre Vélez y 9 de Octubre piso 3 ofc. 31
PRONOPAN Cia Ltda	Junín 705 y Boyacá
Servemar Cia Ltda	Carlos Julio Arosemena Km 2,5
SOCOMETAL S.A.	Mapasingue Oeste calle 4ta entre la 6ta. y 7ma.
Sucesores José Zunino	Tungurahua 1619 y Ayacucho

EMPRESAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Empresa	Dirección
Trujillo Bustamante Eduardo Cia Ltda	Chimborazo 2705 entre Venezuela y Colombia
Unión Gráfica Cia Ltda	C. Alvarez 607 y Huancavilca
Empresas seleccionadas del Directorio de la Cámara de Comercio Española.	
Abbot del Ecuador	Km 4 1/2 Vía Durán Tambo
ANDEC	Vía Puerto Marítimo
AGENSEG C.A.	VÉlez 416 y Boyacá
Agencias Phillips S.A.	Av. Las Dallas (Los Parques)
ACRISTAL C.A.	Km 14,5 Vía a Daule
ATU	Av. J. T. Marengo Km. 3 - Dicientro
Almacenes De Prati S.A.	Luque 317 y Chile
Almacenes Edmundo Jordán C. Ltda.	Av. Plaza Dañín y Av. Las Americas
Almances Juan Eljuri C. Ltda.	Av. Carlos Julio Aorsemena 2,5
Amazonas C.A. de Seguros	V. Manuel Rendón 401 y Gral Córdova
ANDINA/BBDO GUAYAQUIL	Circunvalación Sur 111 y V. E. Estrada-Urdesa
Atlas Compañía de Seguros S.A.	Av. Fco. de Orellana s/n, Kennedy Norte
BRISTOL MYERS SQUIBB COMPANY	Diguja y Voz Andes
Camaronera Rey	P Icaza 703 y Boyacá
Camiseria Fierro S.A. FIECASA	C. Ballén 532 y Escobedo
Cartonera Andina S.A.	Miraflores calle 3ra. 414, entre principal y linderos
CIA AZUCARERA VALDEZ S.A.	Junín 114 y Malecón, 8vo. piso
Cia de Seguros Ecuatoriano Suiza S.A.	9 de Octubre 2101 y Tulcán
Cia General de Comer y Mandato	9 de Octubre 741 y García Avilés
Cigna Worldwide Insurance Company	9 de Octubre 1911 y Esmeraldas
CIMERSA	Av. Kennedy 209 y Fco. Boloña
Cintas Textiles S.A.	G. Gómez 412 y Chile
COBOLSA C.A. CASA DE VALORES	Gral Córdova 1013 y P Icaza
Colgate Palmolive del Ecuador	Calle 11 y Av. Domingo Comín frente a Pradera 2.
Compañía de Seguros Condor S.A.	P. Icaza 302 y Gral Córdova
ECUASEGUROS	Pedro Carbo 632 y Aguirre
Cia. Financiera Banunion S.A.	Gral Córdova 916 y Victor M Rendón
Confianza Cia Financiera S. A.	Carchi 601 y Quisquis, 1er. piso
Consulconti	Gral Córdova 1040 y 9 de Octubre
CRIDESA	Km 14,5 vía a Daule
Deloitte & Touche - Ecuador Cía Ltda.	Tulcán 803 y 9 de octubre
DeMaruri Publicidad DMP S.A.	Edif. INDUAUTO, P. 19 Ofc. 1901
Dist. Electroindustrial C. Ltda	Lorenzo de Garaycoa 3809
Dist. Jimsa del Pacifico	Bogotá 905y Oriente
Dist. Richard O Custer S.A.	Boyacá 612 y Alejo Lascano
ECUAPAPEL S.A.	Km 10 1/2 vía a Daule
ECUASAL	10 de Agosto 103 y Malecón
ECUAVEGETAL	Albatros 2201 y Pinzón
Eduardo Trujillo B Cía. Ltda.	Chimborazo 2705 y Venezuela
Emp. Publicitaria MATA y ASOCIADOS Cía. Ltda.	Pichincha 333 e Illinworth
EVEREADY ECUADOR C.A.	Km 10 1/2 vía a Daule
Exportadora Bananera Noboa S.A.	El Oro 101 y la Ría
CALOX ECUATORIANA S.A.	Av. de Las Américas, Edif. MECANOS, 2do. piso
Fábrica Nacional de Pinturas FANAPISA S A	KM 4,5 vía Durán Tambo
FERIAS S.A.	Vía Terminal Terrestre

EMPRESAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Empresa	Dirección1
FILANCARD S.A.	Luque 121 entre Pedro Carbo y Pichincha
FERRISARIATO	Km 5,2 vía a Daule
FISA Fundiciones Industriales S.A.	Escobedo 1402 y Luque
Freco Import & Export	Clemente Ballén 717 y Rumichaca
Frenosa del Ecuador C.A.	Aguirre 1407 y Antepara
Gillete del Ecuador S.A.	Km 6 1/2 vía a Daule
GUIMSA	10 de Agosto 215 y Pichincha
Fuller del Ecuador S.A.	Km 16 1/2 vía a Daule
IBM DEL ECUADOR	9 de Octubre 416 y Chile
IEHSA	Mapasingue calle 8ava y calle 1era
IMDICAL CIA. LTDA.	Junín 321 y Gral Córdova
Importadora Assaf Cía Ltda.	Chimborazo 313 y Luque
Importadora Byblos Cía Ltda.	Chimborazo 319 y Aguirre
Importadora Garibaldi	La Garzota Mz 36 solar 2
Industria Conservera Guayas Cía Ltda.	Km 5,2 vía a Daule
Industria Pesquera Jambeli C.A.	5 de Junio 501 y Colombia
Industrial Jabonera Ecuatoriana S.A.	Km 16 vía a Daule
Industria Shulk Cía Ltda.	Asiscio Garay 603 y Colón
INALECSA	Km 16,5 vía a DAULE
INPROEL S.A.	Av. Juan Tanca Marengo
Industrial Medico C.A. (IMED)	Circunvalación Sur 607 y las Monjas
Invesplan Cia. Financiera S.A.	Av Kennedy 333 y Av San Jorge
J.R. Importaciones & Distribuciones	Vélez 1904 y Tulcán
Johnson & Johnson del Ecuador S.A.	Circunvalación Sur 309
Jonhsonwax del Ecuador S.A.	Mapasingue calle 1era # 322
Kettering, Charles AERL	Cdla. FAE MZ. 3 villa 13
L Henriques Cía Ltda.	Av Juan Tanca MArengo
La Union Nacional de Seguros S.A.	Cdla. los Cedros Km 5,5 vía a la Costa
Laboratorios H.G. C.A.	Av. Cuba 135 y El Oro
POLIGRAFICA C.A.	P. Aguirre 466 y B. Moreno
LYTECA	Av. Domingo Comín y calle 9na
MACOB	Las Monjas 129 y V. E. Estrada
Mercantil Saco Plast Cia. Ltda	Av. Juan Tanca MArengo Km 1 calle 7
Molinos Champion S.A.	Av Domingo Comín 511
Naranjo López y CO.	9 de Octubre 1911 y los Ríos
Neira & Asociados	Chile 303 y Luque, piso 11
OCABSA	Camilo Destruge 109 y 5 de Junio
ORQUIFA	Av Carlos Julio Arosemena Km 2,5
OXIQUIMICA C.A.	Calle 1era Oeste 307 y Ave San Jorge
Panamerican Service PAF S.A.	Junín 408 y Gral Córdova
PAPELESA	Vía A Daule km 11,2
Pernigotti Salem, Julio E.	Malecón y P Aguirre
Pesca Polaris C. Ltda.	Guasmo Norte a lado de los ANDES
PESPACA	Junín 444 y B. Moreno
Pinturas GLIDDEN	Av las Americas s/n
PLASTLIT	Km 11,5 Vía a Daule
Plasticos Ecuatorianos S.A.	Km 8,2 vía a Daule
Plasticos Koch	Km 5,2 vía a Daule, calle 7ma. 412 y 3ra., Cdla Mapasingue
PLASTIGAMA S.A.	Vía Durán Tambo Km 4,5
Plastigomez Cía Ltda.	Km 12,2 vía a Daule
POLIECSA	Km 6,5 vía Daule
PRICE WATERHOUSE & CO.	Carchi 702 y 9 de Octubre
PROCARSA	Vía Duran Tambo Km 6,5
Producosmetic	Cdla Adace calle Ch No.9 y la 11 ava.

EMPRESAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Empresa	Dirección1
PROQUINSA	Urb Sta. Leonor (Cas.#2 Com. Tránsito)
Productos Rocafuerte C.A.	Km 7,5 Vía A Daule
PRONUPAN S.A.	Km 6,5 vía a Daule
QUILIPLASTC	Km 7,8 Vía A Daule
QUICORNAC S.A.	Tomas Martínez 102 y Malecón
QUIMIPAC	Km 10,5 vía a Daule
REPALSA	Malecón 1304 e Illinworth
SALUD S.A.	Circunvalación Norte 301 Urdesa
Seven Up Andino S.A.	9 de Octubre 1911 y los Ríos, piso 16
Shell del Ecuador S.A.	Callejón Noveno y av. Domingo Comín
SAN CARLOS S.A.	G Elizalde 114 y Pichincha
SUMESA	Km 11,5 vía a Daule
Textiles San Antonio S.A.	Km 7,5 vía a Daule
TERFOR S.A.	Cdla. Imaconsa Km 9,5 vía a Daule
Tinelicorp	José Salcedo 407 y O'Connor
TRACTO PARTES	Luis Urdaneta 206 y Gral Córdova
Tradex Internacional	Edif. La Línea Ofic. 10, atrás del Alban Borja
3M DEL ECUADOR	Km 1,5 Vía Durán Tambo
Unicredit	Gral Córdova y 9 de Octubre
Union Gráfica	C Alvarez 607 y Huancavilca
Visa Banco La Previsora	9 de Octubre 100 y Malecón
Witehall Laboratorios LTD.	Cdla Urdesa Norte calle 1ra.
Wright Roggiero, Stanley	P. Icaza 407 y Gral Córdova
Xerox del Ecuador	9 de Octubre 1514 y García Moreno
Almacenera Agro S.A.	Av. 25 de Julio Km 4,5
Coincre Import & Export	V. Emilio Estrada 911 E/Higueras e Ilanes
Ecuafactor Sociedad Financiera	García Avilés 114 y P Icaza
Publicidad Torres & Asociados S.A.	Circunvalación Sur 711 E/ Ficus y Guayacanes
ABN AMRO BANK	P ICAZA 454 Y B. MORENO
Banco Bolivariano	Junín y Panamá 200
Banco Continental	Córdova 811 y V. Manuel Rendón
Banco de Crédito	P Icaza 302 y Córdova
Banco de Guayaquil	Pichincha 105 y P Icaza
Banco del Pichincha	Pichincha 309 y 9 de Octubre
Banco Internacional	Av 9 de Octubre 117 y Pichincha
Banco La Previsora	9 de Octubre 110 y Pichincha
Banco Sociedad General de Crédito	9 de Octubre 1404 y Machala
Cofiec	Av. Amazonas y Patria
Banco de Colombia	Malecón 1306 e Illingworth 1er piso
Banco de la Producción	Pedro Carbo 604 y Luque
Banco de Machala	P Icaza 437 y Gral. Córdova
Banco del Azuay	9 de Octubre y Pedro Carbo
Banco del Pacífico	P Icaza 200
Banco del Progreso	P. Moncayo 708 y Iero de Mayo
Banco del Tungurahua	9 de Octubre 1911 y Esmeraldas
Finen S.A.	García Avilés 408 y Luque
Filanbanco	P. Carbo 203 y Pichincha
LLoyd Bank	Pichincha 108
OFFSET ABAD	Clemente Ballén 2624 y Asisselo Garay
TABACALERA ANDINA (TANASA)	Km 4,5 vía Durán Tambo
MOLINOS DEL ECUADOR C.A.	Av. Domingo Comín 511

Empresas Seleccionadas del Directorio de la Cámara de Comercio Americana de Guayaquil, Febrero 29 de 1996.

ANEXO #3

EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO

Empresas	Direcciones
LFOMBRAS O.R.M.	6 de Diciembre 2634
LIMENTOS ECUATORIANOS ALIMEC S.A.	Pnam. Norte Km 4,5 , Las Avellanas y Eloy Alfaro
LMACENES RICKIE Cia. Ltda.	12 de Octubre 1812
NGLO ECUATORIANA DE QUITO CIA. LTDA.	10 de Agosto 2200
TLANTIC INDUSTRIES LIMITED	Amazonas 3123 y Azuay
VIANCA	6 de Diciembre 511
YMESA, AUTOS Y MAQUINAS DEL ECUADOR	10 de Agosto 3540
VICOLA INDUSTRIAL CIA. LTDA.	Orellana 1791
P. LEASING S.A.	Amazonas 2915 e Inglaterra
BANCO AMAZONAS S.A.	Amazonas y Santa María
BANCO CONSOLIDADO DEL ECUADOR	Patria 740 y 9 de Octubre
BANCO CONTINENTAL	Colón 1021 y Juan León Mera
BANCO DE CREDITO S.A.	Colón 1133 y Juan León Mera
BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	Colón y Reina Victoria
BANCO DE LA PRODUCCION S.A.	Amazonas 3775 y Japón
BANCO DE PRESTAMOS	10 de Agosto y Patria
BANCO DEL AZUAY	Amazonas 3655 y Herrera
BANCO DEL PACIFICO	Av. NNUU 680
BANCO DEL PICHINCHA	10 de Agosto y Bogotá
BANCO DEL PROGRESO	Amazonas 4068
BANCO HOLANDES UNIDOS.A.	Amazonas 4272
BANCO INTERNACIONAL	Patria 660 y 9 de Octubre
BANCO LA PREVISORA	Amazonas y NNUU
BANCO POPULAR DEL ECUADOR S.A.	Amazonas 3535 y Juan Pablo Sanz
BASF ECUATORIANA S.A.	Valladolid 511
BAYER DEL ECUADOR S.A.	Cordero 518 y 12 de Octubre
BESTAFF	Veintimilla 1106, Of. 802
BOSQUÉS TROPICALES S.A.	6 de Diciembre 4697 y Pasaje Turquía
ECUACERAMICA	Juan León Mera 565
EL COMERCIO	Panam. Sur Km, 4,5
CABLEC S.A.	Maldonado 10385
CASTROL ECUATORIANA S.A.	6 de Diciembre 1380 y Foch
CERVECERIA ANDINA S.A.	Cumbayá
CEPSA S.A.	6 de Diciembre 1380 y Foch
CIBA GEIGY ECUATORIANA S.A.	Río Amazonas s/n
CICETRONIC CIA. LTDA.	Fray Vicente Solano 824
CIGNA WORDWIDE INSURANCE CO.	Amazonas 3655, Edif. Antisana, piso 4.
COMERCIAL KYWI S.A.	10 de Agosto 2273
COMERCIAL MERSAL S.A.	Italia 344
COMPAÑIA ECUATORIANA DE PAVIMENTOS S.A.	Bálsamos 202, ciudadela Urdesa
COMINECSA	Edif. Multicentro, piso 10, 6 de Diciembre y La Niña
CONFECCIONES IMAN	Amazonas 239 y Jorge Washington, Edif. Alvarez Burbano, piso 7
CORPORACION HECA S.A.C.	Las Casas 740
CPV PUBLICIDAD & RELACINES PUBLICAS C. LTDA.	Veintimilla 325
CRIDESA	Almagro 1613 y Mariano Aguilera, piso 7mo.
DANEC S.A.	Mariano Jimbo 160 y Gaspar de Villaroel
DELOITTE & TOUCHE	Edif. Xerox, Amazonas 3623
DINERS CLUB DEL ECUADOR	República 718 y Eloy Alfaro
ECUACOBRE C.E.M.	Los Chillos Km 25, sector Sangolquí-Amaguaña
ECASA	Panamericana Sur 10-343, Km 7,5
ELAMSA	Autop. Dr. Manuel Córdova G. Km 6,5 Pomasquí.
ECUDAL S.A.	Juan de Selis y Tadeo Benitez, Panamericana Norte Km 7,5

EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO

EDESA S.A.	6 de Diciembre y Eloy Alfaro
EDITORIA DE DIRECTORES NACIONALES C. LTDA.	Calle Junín 428 y Córdova
EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA	6 de Diciembre 4619
EDIMCA	
EMPRESA PASTEURIZADORA QUITO S.A.	Pedro Pinto 610 y Napo
ENKADOR S.A.	NNUU 502 y Amazonas Torre A, Edif. Banco La Previsora, 5to. piso.
EQUIPEM	Los Shyris 207 y Eloy Alfaro
UMCO S.A.	Sincholagua 551 y Maldonado
FILANBANCO S.A.	Amazonas entre Joaquín Auz y NNUU (esq.)
FIRMESA INDUSTRIAL CIA. LTDA.	Urbanización Carcelén
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR	Amazonas y NNUU, Torre A. Ofc. 1101, Edif. Banco la Previsora
GILLETTE DEL ECUADOR	Km 6,5 vía a Daule
GRUPO K DE PUBLICIDAD	Diego de Almagro 2246 y Juan Severino
BM DEL ECUADOR C.A.	Diego de Almagro 2054 y Whimper
DA DISTRIBUIDORA DE LOS ANDES C.A.	10 de Agosto 7621
.I.A.S.A.	Panamericana Norte Km 7
NDULANA S.A.	Cap. Rafael Ramos s/n y el Morlán
INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA	Eloy Alfaro 939 y Amazonas
NDAL S.A.	Amazonas 3233 e Iñaquito, Edif. Torre de Martíl, Ofc. 101
INDUSTRIAS ALES C.A.	10 de Agosto 8919
INTERPART INTERNACIONAL CIA. LTDA.	Arenas y 10 de Agosto 222
NVERSIONES FLORICOLA S.A.	Juan Severino 554
TAL-LLANTA CIA. LTDA.	10 de Agosto 5410
TALMOTOR S.A.	10 de Agosto 9635
ABONERIA WILSON S.A.	República 409 y Almagro, Edif. Digital, piso 2
LA INDUSTRIA HARINERA S.A.	Panamericana Sur Km 2,5
LA INTERNACIONAL S.A.	Robles 411 y 6 de Diciembre
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A.	Panamericana Sur Km 8
MARESA	Autop. Dr. M. Córdova G. Km. 12,5
MATELE C.A.	Carrión 431 y 6 de Diciembre
NABISCO ECUADOR S.A.	10 de Agosto 5133 y NNUU, Edif. Urania piso 3 y 9
NESTLE ECUADOR S.A.	González Suárez 895
ORGANIZACION COMANDATO	10 de Agosto 5282 y NNUU
PFIZER C.A.	Carondelet 621 y América
PINTURAS CONDOR S.A.	Cusubamba 353 y Maldonado
PINTURAS WESCO S.A.	Panamericana Norte Km 7,5
PRICE WATERHOUSE DEL ECUADOR CIA. LTDA.	12 de Octubre 394
PROESA	Colón 338 y Tamayo
QUIMICA BORDEN ECUATORIANA S.A.	Panamericana Sur Km 14,5 Turubamba
RECORMOTOR S.A.	Panamericana Norte Km 5,5
SUMITE S.A.	Ciudad Comercial El Bosque 281
TANASA	Corea 126 y Amazonas
TEXTIL ECUADOR S.A.	Foch y 6 de Diciembre, Edif. Invesplan
UPJOHN INTER-AMERICAN CORPORATION-ECUADOR	NNUU 1204 e Iñaquito
VERITAS PUBLICITARIA C.A.	Colón 1794 y 10 de Agosto, Edif. CORMA, 1er. piso
XEROX DEL ECUADOR S.A.	Amazonas 3617 y J. Pablo Sanz

ANEXO #4

EMPRESAS DE LA CIUDAD DE CUENCA

Empresas

Banco del Austro
 El Carrusel Cía. Ltda.
 Las Fragancias Cía. Ltda.
 Procesadora de Metales C.A.

Investplan Compañía Financiera S.A.
 Banco Popular del Ecuador S. A.
 MAESQUIS Cía. Ltda.
 Importadora Tomebamba S. A.
 PLASMADE CIA. LTDA.
 Banco del Pichimcha C. A.
 El Fenix del Ecuador C. A.
 Tubería Galvanizada Ecuatoriana
 Industrias Guapán S.A.
 Electro Cuenca C.A.
 Amazonas Cía. Anónima de Seguros
 DHL Internacional del Ecuador
 Banco de la Producción
 Anglo Ecuatoriana de Cuenca Cía. Ltda.
 Semeria Cía. Ltda.
 Cerámica Andina C.A.
 Plantaciones Malina C. Ltda.
 Cerámica Yapacunchi Cía. Ltda.
 Seguros Equinoccial S.A.
 CREDINERO
 Fábrica Nacional de Adhesivos Cía. Ltda.
 Almacenes Juan Eljuri
 Ecuatoriana de Cerámica
 Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.
 Ferro Ecuatoriana S.A.
 Importadora Comercial MGC
 Peña Rica Cerámica Artística
 Friollanta S.A.

IBM del Ecuador C.A.
 Indurama S.A.
 MARCIMEX S.A.
 Banco La Previsora
 Muebles Colineal Cía Ltda.
 CURTESA
 HOLANDA ECUADOR C.A.
 AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A.
 DIARIO EL MERCURIO Cía. Ltda.
 SEGUROS ROCAFUERTE S.A.
 LACTEOS SAN ANTONIO C.A.
 ALMACENES ERNESTO MOCOSO
 EMBUTIDOS J&M
 BANCO DEL PICHINCHA
 Parque Industrial Cuenca C.E.M.
 TINTES Y PINTURAS V.H.P. Cía. Ltda.
 FLORES BEMANI Cía. Ltda.
 IMPORTADORA POZO PROHENS C.L.

Dirección 1

Sucre y Borrero, esquina 3er. piso
 Parque Industrial, módulo 611
 Av. Ordoñez Lazo, condominio Hotel Oro Verde
 Carlos Tosi y Segunda Transversal, Parque Industrial
 Machángara
 Sucre 7-42 y Borrero
 Bolívar y Vargas Machuca esquina
 Tomás Ordóñez 9-20 y Bolívar
 Av. España 17-30
 Borrero 8-35 y Sucre
 Bolívar 10-56 y General Torres
 Av. Gran Colombia y Unidad Nacional
 Parque Industrial Machángara
 Guapán, Km 1 vía a Guapán
 Av. Octavio Chacón, Centro Comercial PIC
 General Torres 16-20 y Muñoz Bernaza
 Presidente Córdova 1-73 y H. Cápac
 Padre Aguirre 9-72
 Av. España 7-68
 Gran Colombia 1-43
 Héroes de Verdeloma y F. Tamariz
 Av. Ordóñez Lazo y Los Cipreses
 Av. del Tejar 4-88
 Av. 12 de Abril 2-11 y Arirumba
 Sucre 7-70 y Luis Cordero
 Av. Gil Ramírez Dávalos 4-34
 Motricentro
 Héroes de Verdeloma 9-22 y Fco. Tamariz
 Panamericana Norte Km. 4
 Carretera a Chiquintad Km. 9
 Borrero 6-29 y Juan Jaramillo
 Cristóbal Colón 2-88 y Av. Loja
 Calle 2da. entre Octavio Chacón y Carlos Tosi - Parque
 Industrial
 Av. Florencia Astudillo 3-55 y Solano
 Av. de las Américas y Don Bosco
 Av. Borrero 13-45
 Bolívar y Borrero, esquina
 Av. Octavio Chacón, Parque Industrial Machángara
 Padre Aguirre 15-99
 Av. del Toril y de las Américas
 Av. España 12-70 y Nuñez de Bonilla
 Av. de las Américas (El arenal)
 Gran Colombia 22-400
 Av. Ordóñez Lazo 3-11 y Los Pinos
 Luis Cordero 7-10 y P. Córdova
 Carlos Tosi y la Primera, parque industrial Machángara
 Bolívar 10-56 y General Torres
 Av. Octavio Chacón, Edif. Administrativo del PIC
 Av. Hurtado de Mendoza 1-50 y H. Cápac
 San Vicente de Mayancela, Patamarca
 Juan Jaramillo y Av. del Estadio

EMPRESAS DE LA CIUDAD DE CUENCA

Empresas	Dirección 1
OROLLANTA S.A.	Av. Paquisha, Km. 1,5 vía pasaje
BANCO DEL AUSTRO	Sucre y Borrero (esq.)
CIMASA Cia Ltda.	Panamericana Norte Km 3,5
METALICA SEGARRA - IMETS	Av. de las Américas y Turuhuyaco
FILANBANCO CUENCA	Sucre 10-64 y G. Torres
DIARIO EL TIEMPO Cia. Ltda.	Hno. Miguel 9-63 y Pasaje San Alfonso
JOHNSON & ASOCIADOS Cia. Ltda.	Av. Octavio Chacón 1-55, Centro Comercial Parque Industrial
TEXTILES DURAMAS Cia. Ltda.	Cronelio Vintimilla 2-62 y Río Machángara, parque industrial
ASEGURADORA DEL SUR C.A.	Av. Ordóñez Lasso, edif. Orellana Hnos.
MOLINO Y PASTIFICIO ECUADOR S.A.	Av. Gil Ramírez Dávalos 6-90
IMPRESA Y PAPELERIA MONTERREY	Borrero 10-46 y Gran Colombia
C.L.	
BANCO DE PRESTAMOS	Av. Ordóñez Lazo y Circunvalación
BANCO CONTINENTAL S.A.	Bolívar 7-51 y Luis Cordero
BANCO DEL AZUAY	Bolívar y Borrero (esq.)

Listado de Empresas de la Cámara de Comercio de Cuenca, Feb. 29 de 1996.