

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

Tema: LA ORGANIZACIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE AMBATO

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección Financiera de Empresas.

Autor: Ingeniero Jhonny Xavier Chávez Alvarado.

Directora: Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo Magíster.

Ambato-Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Economista, Telmo Diego Proaño Córdova Magíster, e integrado por los señores Ingeniera Daniela Judith Bermúdez Santana Magíster, Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez Magíster e Ingeniera Ana Consuelo Córdova Pacheco Magíster designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: “LA ORGANIZACIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE AMBATO”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero Jhonny Xavier Chávez Alvarado, para optar por el Grado Académico de Magíster en Dirección Financiera de Empresas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación; el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.
Presidente del Tribunal



Ing. Daniela Judith Bermúdez Santana, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación, presentado con el tema: “LA ORGANIZACIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE AMBATO”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniero Jhonny Xavier Chávez Alvarado, Autor bajo la Dirección de la Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Magíster Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Jhonny Xavier Chávez Alvarado

c.c.: 0201566114

AUTOR



Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Mg.

c.c.: 1802841054

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ing. Jhonny Xavier Chávez Alvarado

c.c.: 0201566114

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del Trabajo de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General de Contenidos.....	v
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Gráficos.....	x
Índice de Anexos.....	xii
Agradecimiento.....	xiii
Dedicatoria.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Executive Summary.....	xvii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
□ Contexto macro.....	3
□ Contexto meso.....	5
□ Contexto micro.....	6
1.2.2. Análisis crítico.....	8
1.2.3. Prognosis.....	9
1.2.4. Formulación del problema.....	10
1.2.5. Preguntas directrices.....	11
1.2.6. Delimitación.....	11
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4. OBJETIVOS.....	13
1.4.1. Objetivo general.....	13
1.4.2. Objetivos específicos.....	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14

2.1.	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	14
2.2.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	16
2.3.	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	16
2.3.1.	Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.....	16
2.3.1.1.	Marco conceptual variable independiente (organización)	16
2.3.1.2.	Marco conceptual variable dependiente (continuidad de las empresas familiares) 40	
2.3.2.	Gráficos de inclusión interrelacionados.....	50
2.4.	HIPOTESIS	53
2.5.	SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS.....	53
CAPÍTULO III.....		54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		54
3.1.	ENFOQUE	54
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.2.1.	Investigación de campo	54
3.2.2.	Investigación bibliográfica-documental	55
3.3.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
3.3.1.	Investigación descriptiva	56
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.4.1.	Población	57
3.4.2.	Muestra	62
3.5.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	66
3.5.1.	Operacionalización de la variable independiente	67
3.5.2.	Operacionalización de la variable dependiente	69
3.6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	71
3.6.1.	Plan para la recolección de información.....	71
3.7.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	73
3.7.1.	Plan de procesamiento de información.....	73
3.7.2.	Plan de análisis e interpretación de resultados.....	74
CAPÍTULO IV.....		76
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....		76
4.1.	ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS.....	76

4.2.	INTERPRETACION	76
4.3.	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	98
4.3.1.	Combinación de Frecuencias	98
4.3.2.	Planteamiento de la hipótesis	98
4.3.3.	Señalamiento de las variables	99
4.3.4.	Selección del Nivel de Significancia	99
CAPÍTULO V		105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		105
5.1.	CONCLUSIONES	105
5.2.	RECOMENDACIONES	107
CAPÍTULO VI		110
PROPUESTA		110
6.1.	DATOS INFORMATIVOS	110
6.1.1.	Tema	110
6.1.2.	Institución Ejecutora	110
6.1.3.	Beneficiarios	110
6.1.4.	Ubicación:	110
6.1.5.	Tiempo estimado para la elaboración	110
6.1.6.	Equipo Técnico Responsable	111
6.1.7.	Financiamiento	111
6.1.8.	Recursos institucionales	111
6.1.9.	Recursos humanos	111
6.1.10.	Recursos materiales	112
6.1.11.	Recursos económicos (presupuesto)	112
6.2.	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	112
6.3.	JUSTIFICACIÓN	115
6.4.	OBJETIVOS	115
6.4.1.	Objetivo General	115
6.4.2.	Objetivos Específicos	116
6.5.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	116
6.5.1.	Factibilidad Organizacional o Empresarial	116
6.5.2.	Factibilidad Financiera	116
6.5.3.	Factibilidad Técnica	117

6.6.	FUNDAMENTACIÓN	117
6.6.1.	Modelo	117
6.6.2.	El Control Organizativo u Organizacional	118
6.6.3.	La Importancia de un Modelo de Planificación en la Organización.....	119
6.6.3.1.	Fundamentación teórica Modelo organizativo	119
6.7.	METODOLOGÍA.....	138
6.7.1.	Desarrollo del modelo.....	138
MODELO ORGANIZATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE AMBATO		138
6.8.	ADMINISTRACIÓN	154
6.9.	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	154
Bibliografía		156

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas de la ciudad de Ambato CIIU G	58
Tabla 2: Marco poblacional de empresas ciudad de Ambato CIIU G4530.00 – 2018	59
Tabla 3. Marco muestral de empresas ciudad de Ambato CIIU G4530.00 – 2018 ...	64
Tabla 4: Empresas de la ciudad de Ambato CIIU G4530.00	66
Tabla 5: Procedimiento de recolección de información.....	73
Tabla 6: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.....	75
Tabla 7: Investigación de campo: Encuesta 1	77
Tabla 8: Investigación de campo: Encuesta 2	78
Tabla 9: Investigación de campo: Encuesta 3	79
Tabla 10: Investigación de campo: Encuesta 4	80
Tabla 11: Investigación de campo: Encuesta 5	81
Tabla 12: Investigación de campo: Encuesta 6	82
Tabla 13: Investigación de campo: Encuesta 7	83
Tabla 14: Investigación de campo: Encuesta 8	84
Tabla 15: Investigación de campo: Encuesta 9	85
Tabla 16: Investigación de campo: Encuesta 10	86
Tabla 17: Investigación de campo: Encuesta 11	87
Tabla 18: Investigación de campo: Encuesta 12	88
Tabla 19: Investigación de campo: Encuesta 13	89
Tabla 20: Investigación de campo: Encuesta 14	90
Tabla 21: Investigación de campo: Encuesta 15	91
Tabla 22: Investigación de campo: Encuesta 16	92
Tabla 23: Investigación de campo: Encuesta 17	93
Tabla 24: Investigación de campo: Encuesta 18	94
Tabla 25: Investigación de campo: Encuesta 19	95
Tabla 26: Investigación de campo: Encuesta 20	96
Tabla 27: Investigación de campo: Encuesta 21	97
Tabla 28: Distribución Chi-Cuadrado X^2	101
Tabla 29: Frecuencias observadas.....	102
Tabla 30: Frecuencias esperadas	103
Tabla 31: Cálculo del Chi-Cuadrado.....	103
Tabla 32: Recursos humanos	111
Tabla 33: Recursos humanos	112
Tabla 34: Matriz de análisis multietapa	129
Tabla 35: Ficha de recolección de información de actividades	149
Tabla 36: Matriz de análisis de la cadena de valor	150

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	8
Gráfico 2: Mapa de la ciudad de Ambato	12
Gráfico 3: Estructura funcional.....	26
Gráfico 4: Estructura por proceso	27
Gráfico 5: Estructura por región	28
Gráfico 6: Estructura por mercado.....	29
Gráfico 7: Estructura por procesos o equipo.....	29
Gráfico 8: Fases de la organización	32
Gráfico 9: Organigrama básico	34
Gráfico 10: Organigrama, subdivisiones.....	35
Gráfico 11: Organigrama, niveles administrativos	36
Gráfico 12: Flujo de operaciones	36
Gráfico 13: Organigrama vertical, líneas de autoridad	37
Gráfico 14: Organigrama empresa comercial	39
Gráfico 15: El modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar..	47
Gráfico 16: Red de inclusiones conceptuales.....	50
Gráfico 17: Constelación de ideas variable independiente	51
Gráfico 18: Constelación de ideas variable dependiente	52
Gráfico 19: Tabulación: pregunta 1	77
Gráfico 20: Tabulación: pregunta 2	78
Gráfico 21: Tabulación: pregunta 3	79
Gráfico 22: Tabulación: pregunta 4	80
Gráfico 23: Tabulación: pregunta 5	81
Gráfico 24: Tabulación: pregunta 6	82
Gráfico 25: Tabulación: pregunta 7	83
Gráfico 26: Tabulación: pregunta 8	84
Gráfico 27: Tabulación: pregunta 9	85
Gráfico 28: Tabulación: pregunta 10	86
Gráfico 29: Tabulación: pregunta 11	87
Gráfico 30: Tabulación: pregunta 12	88
Gráfico 31: Tabulación: pregunta 13	89
Gráfico 32: Tabulación: pregunta 14	90
Gráfico 33: Tabulación: pregunta 15	91
Gráfico 34: Tabulación: pregunta 16	92
Gráfico 35: Tabulación: pregunta 17	93
Gráfico 36: Tabulación: pregunta 18	94
Gráfico 37: Tabulación: pregunta 19	95
Gráfico 38: Tabulación: pregunta 20	96
Gráfico 39: Tabulación: pregunta 21	97
Gráfico 40: Campana de Gauss.....	102

Gráfico 41: Matriz FODA.....	121
Gráfico 42: Ciclo Deming.....	122
Gráfico 43: Símbolos de la norma ANSI, procesamiento de datos.....	130
Gráfico 44: Símbolos de la norma ANSI, diagramación administrativa	131
Gráfico 45: Estructura unidad/equipo	132
Gráfico 46: Estructura federal.....	133
Gráfico 47 Estructura matricial.....	134
Gráfico 48: Estructura trébol.....	135
Gráfico 49: Estructura hipertrébol	137
Gráfico 50: Modelo básico de documento	141
Gráfico 51: Estructura en trébol.....	145
Gráfico 52 Estructura en trébol	146
Gráfico 53: Cadena de valor de una empresa comercial.....	147
Gráfico 54: Estructura en trébol empresa comercial.....	152

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Ambato	160
Anexo 2: Empresas de la ciudad de Ambato CIU G	165

AGRADECIMIENTO

Agradezco al alma mater por haber aceptado que fuese parte de éste reto que a través de sus docentes me ha brindado riqueza de conocimientos. Gracias por ello porque puedo acentuar que lo que sé, es por los conocimientos impartidos.

A la Facultad de Contabilidad y Auditoría por el nivel educativo brindado, la misma exigencia que ha hecho que me esfuerce por poder cumplir y ser un profesional competitivo.

A mi tutora Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Magíster quien con dedicación y profesionalismo ha servido de guía para el avance del presente trabajo investigativo.

Y finalmente un agradecimiento imperecedero a mi hogar, quienes con su apoyo han dado lugar a éste nuevo objetivo alcanzado.

Jhonny

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa y a mis hijos quienes han sido mi pilar de fortaleza y apoyo para que hoy éste trabajo se vea reflejado, han sido ellos quienes de forma indirecta han estado detrás de cada una de mis decisiones como estudiante, como profesional y más aún como persona. Lo que ahora me ha permitido alcanzar lo propuesto. Sin olvidar la esencia misma de todo ser humano de autorrealización, quiero dedicar éste trabajo a Dios quien me ha bendecido con todos éstos detalles que hacen de mi un ser afortunado.

Jhonny

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

TEMA:

LA ORGANIZACIÓN Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES
DE LA CIUDAD DE AMBATO.

AUTOR: Ingeniero Jhonny Xavier Chávez Alvarado.
DIRECTORA: Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo Magíster.
FECHA: 8 de septiembre del 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo lleva consigo el propósito fehaciente de abordar temas relacionados con la organización y la continuidad de las empresas familiares, tomando en cuenta que en el Ecuador el porcentaje de empresas conformadas por miembros unidos en algún grado de consanguinidad es bastante alto, se ha visto la necesidad de conocer cómo éstas empresas se han mantenido en el mercado, analizar sus estrategias, identificar sus debilidades y finalmente facilitar herramientas de trabajo que fortalezcan la actividad que cada una de las empresas comerciales de éste país realizan. Uno de los enfoques de éste proyecto es reconocer la importancia del legado familiar al momento de responsabilizarse de un bien comercial que ha sido parte de un apellido por años. Dentro de ésta investigación se hallan premisas importantes que se consideran factores determinantes al momento de ser parte de una empresa sea o no familiar, tales como: la importancia de identificar qué tipo de empresa, la calidad del producto, así también instaurar a la empresa una visión y una misión que sirva de guía en el camino empresarial, reconocer el tipo de clientes con los que se trabaja, reconocer autoridades, apoderarse del rol que cumple cada uno de los miembros de una empresa, entre otros. Es necesario también citar los objetivos que plantea ésta investigación, siendo así, el querer analizar el nivel de organización de los negocios para la identificación de los puntos débiles de las empresas, de modo que podamos conocer

cómo están organizados actualmente, que tan definidos están los roles dentro de la empresa; se pretende también analizar el porcentaje de transición de las empresas familiares y la identificación de los factores clave que determinan la supervivencia de las mismas, es decir que podamos vernos inmersos en las realidades de las empresas para saber y ser parte de ellas al momento de desempeñarse en el sector comercial. Finalmente se busca implementar un modelo organizativo que contribuya al mejoramiento del rendimiento de las empresas familiares. Siendo éste nuestro aporte a las empresas que han sido parte de ésta disyuntiva.

Descriptor: actividad económica, continuidad de las empresas, control organizativo, empresas familiares, estrategias empresariales, mercado objetivo, propietarios de las empresas, modelo organizativo, organización empresarial, rendimiento empresarial.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

THEME:

THE ORGANIZATION AND THE CONTINUITY OF THE FAMILY COMPANIES
OF THE CITY OF AMBATO.

AUTHOR: Ingeniero Jhonny Xavier Chávez Alvarado.
DIRECTED BY: Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo Magíster.
DATE: September 8th, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The present research work carries with it the reliable purpose of addressing issues related to the organization and continuity of family businesses, taking into account that in Ecuador the percentage of companies made up of members with some degree of consanguinity is quite high. Having seen the need to know how these companies have remained in the market, analyze their strategies, identify their weaknesses and finally facilitate work tools that strengthen the activity that each of the commercial companies in this country. One of the approaches of this project is to recognize the importance of the family legacy when taking responsibility for a commercial asset that has been part of a family name for years. Within this research are important premises that are considered determining factors at the time of being part of a company whether or not family, such as: the importance of identifying what type of company, the quality of the product, as well as establishing the company a vision and a mission that serves as a guide in the business path, recognizing the type of clients with whom we work, recognizing authorities, seizing the role that each of the members of a company fulfills, among others. It is also necessary to cite the objectives that this research raises, being this the case, wanting to analyze the level of business organization for the identification of the weak points of the companies, so that we can know how they are currently organized, how defined are the roles within the company; It is also intended to analyze

the percentage of transition of family businesses and the identification of the key factors that determine the survival of the same, that is, we can be immersed in the realities of the companies to know and be part of them at the time of performance in the commercial sector. Finally, the aim is to implement an organizational model that contributes to improving the performance of family businesses. This being our contribution to the companies that have been part of this dilemma.

Keywords: business continuity, business organization, business owners, business performance, business strategies, economic activity, family businesses, organizational control, organizational model, target market.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas cuentan con muchos retos inherentes a su permanencia en el mercado, por ello muchas organizaciones han optado por recurrir a técnicas que les ayuden a sobresalir de los retos que les impone el mundo globalizado.

La mayor parte de empresas en todo el mundo la componen las de tipo familiar, lo que conlleva a muchos problemas para el manejo de las mismas, ya que pueden aparecer conflictos de tipo familiar.

Se habla también de la sucesión de las empresas, lo que ocasiona muchos problemas ya que a veces los futuros dueños no pueden estar de acuerdo en seguir con el negocio por diferentes motivos. Se ha visto que en el cambio de generaciones también se modifica las costumbres y los gustos de las personas, pueden existir nuevas ideas de emprendimiento que no siempre van a estar con relación al tipo de empresas que los familiares sucesores poseen.

A continuación, se detalla el contenido del presente proyecto de investigación:

En el **Capítulo I**, se detalla el planteamiento del problema, contextualización: macro, meso y micro. árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación de problema, delimitación de la investigación, justificación y objetivos.

En el **Capítulo II**, se muestra los antecedentes de la investigación, fundamentaciones: filosófica, y legal, formulación de hipótesis, señalamiento de variables, a partir de estos se construye conocimiento que dan a conocer la importancia de tratar las variables por separado y en conjunto, pues su relación permitirá identificar el problema y guiar al cumplimiento de objetivos y posibles soluciones.

En el **Capítulo III**, se encierra todos los aspectos metodológicos de la presente investigación: enfoque, modalidad de la investigación, nivel de la investigación y operacionalización, también se establece las técnicas de recolección de la información, la población y muestra con la cual se trabajará para la recolección de información.

En el **Capítulo IV**, se detalla el análisis y la interpretación de los resultados en base a las encuestas aplicadas a los administradores de las empresas de la ciudad de Ambato.

En el **Capítulo V**, se plantea conclusiones y recomendaciones al problema propuesto, en base a los análisis de las encuestas aplicadas.

En el **Capítulo VI**, se detalla el trabajo investigativo que propone una solución al problema planteado y sus objetivos, para de esta forma contribuir con las debilidades encontradas en el sector.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La organización y la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

- **Contexto macro**

Según la Revista Zona Libre (2017), se está realizando un proyecto para conocer el porcentaje de empresas familiares existen en el Ecuador y el impacto que tienen las mencionadas empresas en las principales variables macroeconómicas, gracias al esfuerzo del Centro de Investigaciones y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES, Instituto de la Empresa Familiar de España, Banco del Pacífico y la Superintendencia de Compañías, de las 50.000 empresas analizadas, el estudio señala que el 90.50% son familiares, el 7.90% son de propiedad dispersa y el 1.70% son de propiedad desconocida. Otro dato importante es que el 65.90% de las empresas grandes son familiares, de las empresas medianas el 88% y las pequeñas y microempresas más del 90% son familiares

Una publicación del diario El Telégrafo (2016), señala que el 90% de las empresas en la República del Ecuador tienen origen familiar, de igual manera se destaca que existe el en las bases de datos del SRI 1'200.000 RUC con actividad de los cuales solo 120.000 están constituidas con personería jurídica y de las mismas solo 1.800 exportan a los Estados Unidos de Norteamérica; con la existencia de esta cantidad de empresas

familiares se aconseja que se promulgue la asociatividad dejando a un lado el individualismo.

En una entrevista del diario Expreso (2014) realizada a una experta en empresas familiares, denominada “En Ecuador, el 90% son empresas familiares”, señala que en este tipo de empresas existen etapas en las cuales las mismas cuentan con una buena situación económica y también existen tiempos de dificultades lo que afecta en las relaciones familiares. Existen tres factores clave para la subsistencia de las empresas de este tipo; la primera es que deben contar con estrategias desde el momento de creación de las empresas, lo cual ayuda establecer el camino a seguir de la organización y a donde se quiere llegar; el segundo factor es la rivalidad por los puestos de trabajo de alto nivel, los miembros de la familia buscan cargos importantes por el hecho de ser miembro de la familia y el tercero que vendría a ser el más importante es el tema de la sucesión, ya que de acuerdo a estudios internacionales se establece que de cada 100 empresas solo 30 pasan a la segunda generación. En Ecuador el 90% de las empresas son de origen familiar, siendo las pequeñas y medianas empresas (pymes) en las que es más frecuente que sean de esta tipología. Otro tema importante es la profesionalización y el crecimiento familiar, como se habla en un punto tratado anterior de este párrafo, los miembros de la familia deberían especializarse para ocupar determinado puesto de trabajo, si esto no sucede, se debe ser lo suficientemente maduros y buscar a profesionales fuera del círculo familiar que estén capacitados y que cubran los perfiles necesarios para poder desempeñar de la manera más exitosa determinada labor. Antes de crear una empresa familiar se debe tener una visión y fijar las estrategias, buscar constante profesionalización y establecer las reglas empresariales que se deben cumplir.

En un estudio realizado por la UEES y publicada por diario El Comercio (2017) denominada “9 de cada 10 empresas son familiares”; se estudió a 50.000 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías de todo tamaño (micro, pequeñas, medianas y grandes empresas), en la que señala que el 90.50% es decir 45.250 empresas son familiares, el 7.9% son de propiedad dispersa y el 1.7% no se puede determinar la tipología; de igual manera se obtuvo información por regiones para determinar el porcentaje de empresas familiares existen por cada una región del

Ecuador, obtuvieron los siguientes resultados: en la Costa el 90.70%, en la Sierra el 89.80%, en el Oriente el 97% y en la Región Insular el 95.7% del total de empresas son familiares.

- **Contexto meso**

“En la provincia de Tungurahua existen 58.721 hogares en el área urbana, de acuerdo con el Censo Poblacional de 2.010 y existen 24.324 empresas, con una cifra superior en negocios y autoempleos, según el Censo Económico del mismo año, de las cuales el 95,4% son consideradas como empresas familiares. (Santamaría y Pico, 2015, p. 68)

Es decir, de cada dos hogares uno posee una empresa, haciendo necesario el análisis de las implicaciones personales de mantener una empresa a flote. Debido a que en la actualidad con el incremento de la competencia se hace más compleja la permanencia.

De acuerdo a una entrevista realizada a Santamaría (2017), que realiza un estudio de las empresas familiares, señala lo siguiente:

Tungurahua tiene una concentración del 94,5% de empresas que son familiares, las cuales están divididas en campos que van desde la agricultura hasta la industria y la exportación. En la poca importación que tenemos también es partícipe la empresa familiar. En Tungurahua se ve que la empresa familiar está llevando procesos de integración, sin embargo, se están dando problemas justamente en la protección del patrimonio por cuestiones de personería jurídica y también por temas relacionados a la familia como embarazos no deseados en adolescentes, divorcios e hijos fuera del hogar.

Solamente el 20% de todas las empresas familiares tienen personería jurídica tales como sociedades anónimas o compañías limitadas. El 80% son únicamente personas naturales que usan el RUC del fundador de la empresa. Obviamente esto ocasiona que haya una ventana para litigios y problemas por actividades que esté realizando el señor (fundador o dueño) como su vida personal.

Un aspecto importante de la entrevista citada anteriormente es que a pesar la gran mayoría de empresas de Tungurahua son familiares, no existe una especialización adecuada sobre el manejo de las mismas, se está observando últimamente que ciertas entidades están empezando a desarrollar programas de profesionalización en este tema.

- **Contexto micro**

En estudio denominado: “La innovación tecnológica y la competitividad de las PYMES manufactureras de la ciudad de Ambato” realizado por Mantilla, Ruiz, Mayorga y Vilcacundo (2015) se señala que:

En lo que se relaciona al tiempo de vida de las PYMES locales, se pudo verificar, en forma general, que un gran porcentaje de empresas se encuentra en los rangos de 5-10 años (45,05%) y 10-20 años (37,84); y, por el contrario, son pocas las empresas con más de 20 años de existencia (5,4%); esto demuestra la dificultad de dichas entidades para mantenerse por largo tiempo en el mercado. (p. 8)

En una publicación de Tapia (2015), en un foro realizado en la UEES, en la que participó una expositora argentina que es directora del Instituto Latinoamericano de la empresa Familiar, señala que existen cinco errores que amenazan la permanencia de estas organizaciones. El primer error es no contar con un protocolo de sustitución el que permita seguir con un programa adecuado mediante el cual otros integrantes de la familia puedan tomar el lugar en la organización, tomando en cuenta que de acuerdo a estadísticas el 70% de las empresas desaparecen al trascender de la primera a la segunda generación y al pasar a la tercera generación solo quedan el 10%; el segundo error es la falta de comunicación de la situación financiera real ya que la mayoría de líderes no les gusta informar para evitar preocupación en el entorno familiar; el tercer error es que los líderes o miembros de las empresas tomen dinero para sustentar ciertas necesidades que a veces son suntuarias; el cuarto error es que no les gusta que personas ajenas participen en el capital, sin tomar en cuenta que el financiamiento es necesario y el quinto es el nepotismo se da preferencia a la contratación de miembros de la

familia sin importar la capacitación, experiencia y destrezas necesarias para determinado puesto de trabajo.

De acuerdo a la investigación de Santamaría y Pico (2015), Ambato cuenta con alrededor del 10% a nivel nacional en emprendimientos y actividades productivas; además es líder de sectores productivos, como metalmecánico, automotor, calzado, textil, comercial, turismo, avícola, entre los principales; existe alta concentración de empresas en la ciudad de Ambato; se identifican como elementos de la calidad de vida: acceso a la educación, acceso a la salud, recursos para gastos de casa, adquisición de bienes, tiempo para la familia, tiempo para ocio, espacios sociales y dependencia empresa-familia.

Para Santamaría (como se citó en Santamaría y Pico, 2015) determina que:

Dentro de la empresa y familia como sistemas independientes y en el caso de familia empresaria como un único ente, se presentan problemas que deben ser manejados separadamente. Sin embargo, el 19% los problemas dentro de la empresa se convierten en problemas familiares que rompen los vínculos entre los miembros. Al mismo tiempo, la familia es la fuente de solución: el 35% de las soluciones son originadas por la familia, principalmente para buscar el mantenimiento de la relación familiar. Mostrando una clara dependencia entre la familia y empresa en todos sus roles. (p. 68)

La ciudad de Ambato es considerada elevadamente comercial e industrial ya que se encuentra en una ubicación estratégica, estando en el centro del país pudiendo con su logística distribuir productos tanto para el norte, centro y oriente del país.

1.2.2. Análisis crítico



Gráfico 1: Árbol de problemas

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: Investigación de campo y bibliográfica

1.2.3. Prognosis

Los administradores deben comprender que el adecuado manejo de todos los aspectos de la empresa es muy importante, ya que en la actualidad se debe propender a estar siempre un paso delante de la competencia, contar con una estructura adecuada en la que los empleados tengan bien definidas sus funciones, además debe existir controles periódicos de la situación de la empresa, el inadecuado manejo organizacional de los negocios acarrearán serios efectos que pueden afectar a la continuidad de las mismas, es importante que con el manejo ordenado se pueda conseguir que las empresas sean autosustentables y puedan trascender generación tras generación, mejorando así el índice de transición generacional, ya que según estudios se puede constatar que el mismo es relativamente bajo.

En el ciclo de vida de una empresa siempre existe una época de excedentes económicos, es ahí, en esa prosperidad que las empresas deberían provisionar recursos, para cuando entren en recesión puedan salir de la misma; el principal objetivo del inversor es obtener rentabilidad de su dinero, es decir, constituir una empresa y en el primer ejercicio de la misma obtener réditos en lo posible, en muchos de los casos esto no sucede, ya que la empresa nueva puede tardar varios años en funcionamiento sin generar rentabilidad, hasta mejorar sus procesos o posicionarse en el mercado, si el resultado del ejercicio es positivo, se debería fomentar la reinversión hasta lograr que la empresa logre una estabilidad financiera adecuada, e incluso se cuenta con beneficios tributarios al hacer esta reinversión de las utilidades.

En las empresas siempre han existido dificultades, se puede decir, que son contadas las empresas que no han tenido problemas de cualquier tipo, la liquidez es uno de los factores primordiales para que la misma siga su normal funcionamiento, ya que al no contar con recursos necesarios para adquirir productos o materias primas, para cubrir el costo de la mano de obra y de otros gastos necesarios para la operación, no es posible que la empresa pueda vender o producir los productos o servicios y por ende sufrir serios efectos negativos, que pueden incidir en su permanencia en el mercado, se debe cuidar que la cadena de procesos de la empresa no se interrumpa, en lo posible buscar los mecanismos para reducir este riesgo.

Lamentablemente se ha observado el cierre de empresas sin distinción del tamaño, tipo, ubicación, producto o servicio; esto radica en que no realizamos adecuadas previsiones y controles a tiempo de nuestros recursos, en la actualidad se ha dicho que la empresa que no planifica no podrá sobrevivir mucho tiempo. Las empresas familiares por el hecho de contar con esa particular composición societaria, hacen que sea más fácil el conflicto de intereses y por ende son más propensas a que se reduzca su vida y no pueda trascender a otra generación, al ser dueños ponen poco interés en profesionalizarse, (Sandra Lucia Bolaños delgado, 2009, pág. 28) conceptualiza a la empresa familiar como aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en lo que se refiere a la propiedad, toda la empresa, o al menos la parte proporcional que permite mantener el control de la organización, debe pertenecer a una misma familia; y, en segundo lugar, por lo menos dos de los miembros de la familia deben estar involucrados en el funcionamiento de la organización.

Se debe considerar que, para el correcto funcionamiento organizativo de las empresas, hay que planificar, ejecutar, controlar y corregir todos los procesos, procedimientos, actividades y tareas necesarias para la consecución de los objetivos de la empresa, considerando que todos los niveles de la estructura organizativa deben dar cuenta de las labores desempeñadas, ya que con el ello se puede tomar las acciones para corregirlas; sin un estudio adecuado y periódico de la estructura organizativa de las empresas puede causar que la misma pierda recursos ya que pueden existir tareas innecesarias que no generen valor a la empresa, las mismas siempre deben propender a la generación de valor del bien o servicio que se comercializa, el cliente percibe de primera mano la calidad del bien o servicio.

1.2.4. Formulación del problema

A continuación, se detallará el problema más importante que es objeto de la investigación.

¿Es la deficiente organización la principal causa de las dificultades financieras que afecta a la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato, durante el año 2017?

1.2.5. Preguntas directrices

Es importante contar con preguntas que guíen el trabajo de investigación, para aquello proponemos las mismas a continuación:

- ¿A qué se debe que la información sea inoportuna?
- ¿Por qué motivo la información es inexacta?
- ¿Por qué se dan los conflictos de intereses familiares?
- ¿Existe inadecuada segregación de funciones del personal?
- ¿Se separa las actividades del negocio y familia?
- ¿Por qué se produce disminución de la rentabilidad?
- ¿Cuáles son las incidencias legales si se produce la liquidación de las empresas?
- ¿Cuáles son las causas para la pérdida de liquidez?

1.2.6. Delimitación

Debemos definir de una manera adecuada el problema

- **Campo:** Dirección Financiera de Empresas.
- **Áreas:** Gerencia Estratégica, Estructura Societaria y Gobierno Corporativo, Finanzas Corporativas, Planificación Estratégica y Financiera y Auditoría de Sistemas de Gestión.
- **Aspecto:** Continuidad de las empresas.
- **Temporal:** en esta investigación se va a tomar datos del año 2017 y será desarrollado de 1 de diciembre del 2017 hasta el 30 de septiembre del 2018.
- **Espacial:** La investigación se realizará en las empresas comerciales de origen familiar de la ciudad de Ambato.



Gráfico 2: Mapa de la ciudad de Ambato

Fuente: Google maps

1.3. JUSTIFICACIÓN

Es común en las empresas visualizar un panorama poco formal en el manejo de las operaciones, en las mismas prevalecen las estructuras planas, donde el personal no tiene claras sus tareas y mucho menos sus responsabilidades. Sería importante que en las empresas se promulgue un manejo ordenado y formal en todas las actividades, con

ello lograríamos ahorrar muchos recursos. Cotidianamente estamos esperando la obligatoriedad para la elaboración y análisis de información sin darnos cuenta que la misma nos puede servir como herramienta para la toma de decisiones.

Esta investigación es viable ya que se cuenta con mucha información histórica y actual con la que podemos realizar diversos análisis, además se ve la necesidad que tienen las empresas familiares de información confiable, que les permita contar con una autosostenibilidad adecuada y más aún poder realizar sucesiones para las futuras generaciones. Se ha logrado muchos avances en este tema ya que es de gran importancia la permanencia de las empresas, ya que las mismas dan sustento a millones de familias en el mundo.

Sería adecuado también de pensar en todas las empresas sin importar el tamaño de las mismas ya que todas necesitan contar con herramientas para la toma de decisiones en un tiempo prudencial.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Analizar si la organización es determinante en la continuidad de las empresas para el mejoramiento de la economía de las empresas de origen familiar de la clasificación CIU G4530.00 de la ciudad de Ambato

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar el nivel de organización de los negocios para la identificación de los puntos débiles de las empresas.
- Analizar la transición de las empresas familiares y la identificación de los factores clave que determinan la supervivencia de las mismas.
- Establecer un modelo organizativo que contribuya al mejoramiento del rendimiento de las empresas familiares.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En una investigación de Caluña (2017), denominada “El protocolo familiar y su importancia en la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Ambato”, dice que:

Se ha encontrado que las empresas no plantean políticas o acciones que permitan hacer un control a la empresa familiar y con ello evitar la ruptura del mismo, así como también para implantar cualquier política, acción o instrumento se debería llegar con un consenso entre todos. (p.53)

En una publicación denominada “La innovación tecnológica y la competitividad de las PYMES manufactureras de la ciudad de Ambato” realizado por Mantilla, Ruiz, Mayorga y Vilcacundo (2015), se señala los factores internos y externos que influyen en la competitividad:

Los factores internos de competitividad mayormente desarrollados en PYMES locales son aquellos relacionados con la calidad del producto, disponibilidad de maquinaria y la oferta de productos a precios bajos; mientras que, los elementos con menor incidencia se refieren esencialmente a la capacitación del personal, la capacidad de adaptación al cambio, la existencia de personal capacitado, el marketing y la gestión administrativa.

Con relación a los factores externos que más afectan la competitividad de las PYMES, destacan los niveles de competencia, la dificultad para exportar y, principalmente, la legislación actual. En contraste, los elementos externos que han aportado más a las empresas son su posicionamiento en el mercado y la buena relación que manejan tanto con clientes como con proveedores. (p.18)

Según Omaña y Briceño (2013) en su investigación Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo trata de obtener las diferencias del manejo de los dos tipos de empresas en ciertos aspectos como: sucesión, financiamiento, órganos de gobierno, profesionalización; de igual manera señala que de acuerdo a los resultados se puede apreciar que el 72.29% son empresas familiares y el 27.71% son empresas no familiares. Como se puede observar la tendencia de las empresas familiares se repite en todo el mundo, ya que se trata de emprendimientos que se realizan dentro del núcleo familiar, lo que genera confianza y seguridad en la decisión de invertir.

Basándose en los estudios de Quijano y Magaña (2011), lo más relevante para el estudio es lo siguiente:

El constituir una empresa que le permita obtener un bienestar para él, su familia y la sociedad, es la meta, creatividad y deseos de superación. En ese afán de protección, surge la empresa familiar en la cual los puestos gerenciales son ocupados por sus miembros bajo el principio presupone una relación filial, en aras de maximizar el patrimonio de la organización donde convergen la propiedad, la empresa y la familia. (p.101)

Tomando como referencia a Arenas y Rico (2014):

En este artículo se abordan las percepciones que tienen las empresas familiares, expertos, entidades y gremios del Valle de Aburrá (Colombia) respecto al protocolo y la sucesión familiar. El trabajo corresponde a una investigación de tipo exploratoria que permite evidenciar que las familias empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema. Se pretende entonces sensibilizar a empresarios, estudiantes universitarios, investigadores, y a la sociedad en general, del importante papel que desempeñan las empresas familiares en la actividad económica como generadoras de riqueza y empleo, una herramienta importante para su perdurabilidad, continuidad y formalización es el protocolo familiar. (p.252)

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En la Constitución Política de la República del Ecuador, Registro Oficial N° 449, del 20 de octubre del 2008. En el Título XII Del Sistema Económico Capítulo 1 Principios Generales, Art. 245.- La economía ecuatoriana se organizará y desarrollará con la coexistencia y concurrencia de los sectores público y privado. Las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, podrán ser privadas, públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión. El Estado las reconocerá, garantizará y regulará.

2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.3.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.3.1.1. Marco conceptual variable independiente (organización)

ORGANIZACIONES

Merece una diferenciación entre organización como parte del proceso administrativo y la organización como un ente que de acuerdo a Draft (2010): “Son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno” (p.11). Esto quiere decir que dentro de la empresa es necesario contar con procesos, que encaminen al correcto funcionamiento de la misma y como consecuencia a la meta.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Henry Fayol considerado el Padre de la Administración Moderna, se señala que el proceso administrativo está compuesto por cinco fases las mismas que son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que se definen a continuación.

- Planeación

La primera fase del proceso administrativo, según Luna (2014): “La planeación es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo” (p.58). Es importante contar con previsiones para que las demás fases se puedan integrar de una manera correcta, en esta fase se determina el camino y fin que tiene determinada empresa.

- Organización

La segunda fase del proceso administrativo, al ser la que se seleccionó para el presente estudio, se la va a tratar de una manera más profunda después de describir las otras fases del proceso administrativo.

- Dirección

La tercera fase del proceso administrativo es la dirección, como lo señala Luna (2014): “Dirección es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma lograr los propósitos del organismo social” (p.106). Como se puede observar es un proceso y como tal guarda un orden, el mismo que busca que se pueda cumplir las fases anteriormente citadas.

- Coordinar

Llegando a la cuarta fase, de acuerdo a Luna (2014): “Coordinación es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo” (p.115). Esta fase ayuda a que todo lo que realizamos en la empresa se puede encaminar hacia un solo objetivo, es decir reúne todos los esfuerzos de las personas de la organización y los direcciona a la consecución de los objetivos empresariales.

- Control

Como última fase del proceso administrativo se encuentra al control, que según Luna (2014): “Es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa” (p.117). Este punto se encarga de revisar todo lo realizado anteriormente, con el objetivo de mejorar, corregir y reducir el riesgo de errores en los procesos. Uno de los aspectos importantes es apoyar los procesos o actividades que generen valor a la empresa.

En este estudio se va a analizar a profundidad la fase de organización ya que se considera a la misma como fundamental para el correcto funcionamiento de las empresas, Luna (2014) señala que la organización “es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y el giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos” (p.74). Es decir, que la implementación de esta fase no puede ser la misma para cada empresa ya que cada una es un mundo diferente en la que podemos encontrar diversos productos, tamaños de la infraestructura; de cierta manera se puede utilizar la organización en diferentes aspectos de nuestra vida cotidiana tanto personales como laborales para optimizar los recursos, Münch (2006) sostiene que la organización es:

La estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas en la planeación. Mediante la organización se determinan funciones y responsabilidades y se establecen los métodos tendientes a la simplificación del trabajo. Al organizar es imprescindible aplicar los siguientes principios: del objetivo, de especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, tramo de control, coordinación y continuidad. (p.92)

Es importante señalar que en un proceso se debe tomar en cuenta la secuencia optima del mismo ya que sin ello podría no surtir el efecto esperado.

El recurso humano es el más importante en la estructura organizativa de las organizaciones, ya que con el aporte de sus conocimientos destrezas y habilidades,

hacen posible la elaboración de un determinado producto o la prestación de diversos servicios que existen actualmente; con la optimización en la producción de los bienes y servicios va de la mano con la consecución del fin empresarial como lo señala Gómez (1994):

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación”. “Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito en común. (p.191)

Con la asimetría adecuada podemos mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa; otro concepto importante del mismo autor Gómez (1994) que señala lo siguiente:

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido. La palabra organización proviene del griego *Organon* que significa instrumento. De hecho, la organización nos da idea de instrumento. (p.191)

Se debe buscar una adecuada aplicación del modelo organizativo para que el sistema perdure y ayude al crecimiento organizacional; por último, según Gómez (1994):

La organización es: la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad en la planificación. (p.191)

Es decir, la organización debe siempre estar presente en toda la estructura de la empresa y la misma debe implementarse de acuerdo a los procesos de cada área, división.

- Organización formal

En las organizaciones se trabajan con varias personas las mismas que pueden formar equipos de trabajo o estar segmentadas por áreas específicas, cada miembro de la empresa debe saber cuál es su trabajo, actividades a realizar, conocer a todo su equipo, sus subalternos, a quien debe reportar, de ahí la importancia de contar con una organización formal que de acuerdo a Gómez (1994):

Es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo. (p.193)

- Organización informal

Por la experiencia que se gana al realizar actividades repetitivas, en este tipo de organizaciones se suele hacer el trabajo de acuerdo a lo que las personas crean conveniente, tienen sus propios objetivos, forman equipos de trabajo de acuerdo a afinidad; es decir salen de la estructura formal y sus actividades en a veces se recaen por coincidencia en la organización formal; Gómez (1994), conceptualiza a estas organizaciones “como redes de alianzas o esferas de influencia, que existen aunque no se haya tomado en cuenta en el organigrama formal” (p.194). Se puede decir que este tipo de organización informal, hace que la empresa consuma más recursos de los necesarios para realizar sus actividades ordinarias “se deja a lado la eficiencia”. En este tipo de organización las actividades en la empresa se tornan más lentas, ya que no existe un esquema de procesos definidos, o a su vez los empleados actúan en base a lo que crean correcto, creando cuellos de botella el mismo que ocasiona demora en los procesos de la empresa.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para una correcta implementación de la estructura organizacional es necesario tener en cuenta los siguientes principios que deben estar relacionados, los mismos ayudaran a la maximización de los beneficios y la reducción de los costos de la empresa; son utilizados en todos los aspectos de la vida, en la empresa debe ser aplicada de una manera estructurada y debidamente ordenada. Lo mejor es documentar todo el proceso, para con ello contar con una guía práctica que contribuya al mejoramiento de los procesos.

- Especialización

En una organización existen diferentes actividades a cumplir, para ello los empleados necesitan contar con un determinado grado de especialización que según Luna (2014) es: “dividir y asignar el trabajo de acuerdo con la actitud de cada persona, es decir, tomando como base su perfil” (p.74). La especialización se logra con la ubicación de los miembros de la organización que mejor se acople a sus destrezas y habilidades; Hellriegel y Slocum (1998) señalan que es el “proceso de identificación de tareas particulares y de su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo” (p.336).

- Unidad de mando

Es muy importante esté designada una persona como jefe de cada nivel de la estructura organizativa como lo señala Luna (2014): “para cada función, actividad o trabajo habrá un solo jefe a quien se deberá reportar los resultados” (p.74). Desde el nivel inferior los empleados hacia un jefe el mismo que tendrá reuniones con otros jefes de área y se seguirá reportando hasta llegar al nivel más alto para la medición de resultados y la posterior toma de decisiones.

- Jerarquía

Es importante definir el nivel jerárquico de autoridad para que de ahí se desprendan las órdenes necesarias para lograr los planes, de esta forma, la autoridad y la

responsabilidad deben de seguir una línea clara desde el más alto ejecutivo hasta el nivel operativo (Luna, 2014, p.74).

Con este principio encaminamos a los subalternos a la consecución de objetivos del área y de la organización.

- Del objetivo

Se debe entender que en una organización todo lo que realizamos debe contribuir a la consecución del objetivo de la empresa, Luna (2014) sostiene que “todas las funciones y actividades de la organización deben relacionarse sinérgicamente con los objetivos y propósitos de grupo social” (p.74). Los integrantes de determinado equipo de trabajo deben siempre analizar cuáles son las actividades que contribuyen y cuales no contribuyen a la consecución de objetivos, con lo cual se puede determinar cuáles son las actividades que se deben mantener, reforzar, mejorar y las que se deben eliminar, ya que las mismas estarían consumiendo recursos y por ende ocasionar reducción de la eficiencia organizacional.

- Paridad de autoridad y responsabilidad

Es necesario respetar la autoridad de los administradores de los diferentes departamentos; según Luna (2014), “toda autoridad le corresponde una responsabilidad para que cumpla la misma. No es correcto hacer responsable a las personas por determinada función si no se le confía la autoridad necesaria para llevarla a cabo” (p.74). Existen organizaciones centralizadas y descentralizadas, por ende, la autoridad es, “en esencia, el derecho a decidir y actuar. En cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera” (Hellriegel y Slocum, 1998, p.337).

- Difusión

“Este principio nos dice que se debe aplicar en forma escrita las obligaciones de cada puesto para que se cumpla la responsabilidad y autoridad” (Luna, 2014, p.74). Lo importante es que en una empresa exista los correctos canales de comunicación, para

que todos los miembros de la misma conozcan de una manera correcta, cual es el camino a seguir para la consecución de objetivos.

- Amplitud o tramo de control

El tramo de control funcionará correctamente cuando además de integrar el curso humano de la empresa, debe de adiestrarlo, capacitarlo o actualizarlo según sea el caso y realizando esto se tendrá la certeza de que los colaboradores cumplirán en forma correcta su responsabilidad (Luna, 2014, p.74).

Se debe considerar que la capacitación de los empleados es positiva para la organización, ya que al capacitarlos se logra eficiencia, lo que produce ahorro de recursos de la empresa, no se debe considerar un gasto sino más bien una inversión ya que un empleado capacitado es sinónimo de una fortaleza de la empresa.

- Coordinación

Dada la variedad de las estructuras organizativas, una tarea importante es unificar las tareas de las personas para ello es importante la coordinación, que de acuerdo a Hellriegel y Slocum (1998): “comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por individuos, equipos y departamentos en particular” (p.337). En la actualidad la mayoría de las empresas tienen un objetivo empresarial, el mismo que debe ser correctamente difundido y aplicado por todos los integrantes de las empresas, como lo señala Luna (2014) “la coordinación de las partes de una organización debe estar equilibrada en su departamentalización de sus recursos para cumplir con los objetivos” (p.74).

FASES DE LA ORGANIZACIÓN

Para establecer una adecuada estructura organizacional, es indispensable se sigan cinco fases las mismas que deben ser aplicadas en orden para una mejor obtención de resultados, con lo que nos ayude al ahorro de los recursos evitando duplicidad de

funciones y que los procesos de la empresa se realicen de una manera más fluida, las fases de la organización se detallan a continuación:

- División del trabajo, esta fase siendo la primera del proceso organizativo, se refiere a delimitar las tareas que realizará cada empleado de determinada empresa, indiferentemente del tipo de división, según Luna (2014):

Es un proceso elemental que se realiza en la organización. En todo tipo de empresa el trabajo se puede dividir en forma vertical y horizontal. La división del trabajo vertical se sustenta en la fijación de las líneas de autoridad y establece los niveles que integran la estructura organizacional vertical, facilitando también el sentido de la comunicación.

La división del trabajo horizontal se fundamenta en la especialización; de esta forma se puede generar más trabajo con el mismo esfuerzo al elevar la efectividad.

La división del trabajo es repartir y limitar las actividades en forma vertical y horizontal, con el propósito de realizar una función con efectividad. (p.76).

Lo anterior se refiere a que la empresa de acuerdo a la necesidad de sus procesos debe determinar las tareas de los empleados, con el objetivo de que las mismas sepan lo que tienen hacer, se debe analizar de manera adecuada esta fase, para que los puestos de trabajo cumplan con los objetivos para los cuales fueron creados, tratando que exista un equilibrio mediante el cual no se sobrecargue de trabajo y al mismo tiempo se pueda ser eficientes, es decir, debemos crear una especie de barrera en cada puesto de trabajo, para que los empleados cumplan sus actividades y no desvíen sus esfuerzos hacia otras actividades o se permita que otras áreas intervengan en lo que hace, con lo que la empresa estaría perdiendo recursos.

- Departamentalización, se debe realizar de acuerdo a las necesidades de la empresa, cada empresa es un mundo diferente y como tal necesita un estudio aislado, según Chiavenato (2001):

Es un proceso de diferenciación organizacional en la que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos. La departamentalización es una alternativa estructural capaz de resolver problemas de integración pues permite rediseñar las fronteras de las subunidades para incluir las interdependencias dentro de las nuevas fronteras de las subunidades, que pueden ser administradas con más facilidad. (p.236).

Realizamos límites virtuales en la organización para mejorar el desempeño de la misma al contar con departamentos independientes que están a cargo de un responsable, Luna (2014) señala:

El método que se utiliza para realizar la división del trabajo es la departamentalización.

La departamentalización es la separación y agrupamiento de funciones y operaciones en áreas específicas. La departamentalización contempla actividades de grupo en unidades de trabajo sinérgicas, como pueden ser: funcionales, por producto, geográficas o por territorio, técnicas o tiempo. (p.76)

Significa que para cada departamento se debe realizar contratación de personas con especialización en las actividades a desarrollar en el área específica, cabe señalar que tiene que existir excelentes relaciones para el correcto funcionamiento de la subdivisión.

- Departamentalización funcional, en la empresa pueden departamentalizar de acuerdo a la especialización requerida, como lo señala Chiavenato (2001) “es la estructura organizacional que se aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones” (p.237). Por ejemplo, en una empresa de producción pueden existir básicamente departamentos tales como: producción,

comercialización, crédito y cobranzas y finanzas, para lo cual las personas deben estar especializadas de acuerdo a los requerimientos de especialidad y conocimientos, según Luna (2014), “se utiliza cuando las unidades de la organización se forman por la naturaleza del trabajo” (p.76). Es decir, para el departamento de producción se contratará jefe de planta, jefe de mantenimiento, obreros, etc., los mismos que a más de contar con conocimientos relacionados al proceso productivo, las tareas repetitivas, la capacitación, contribuirán para el desarrollo de su especialización.

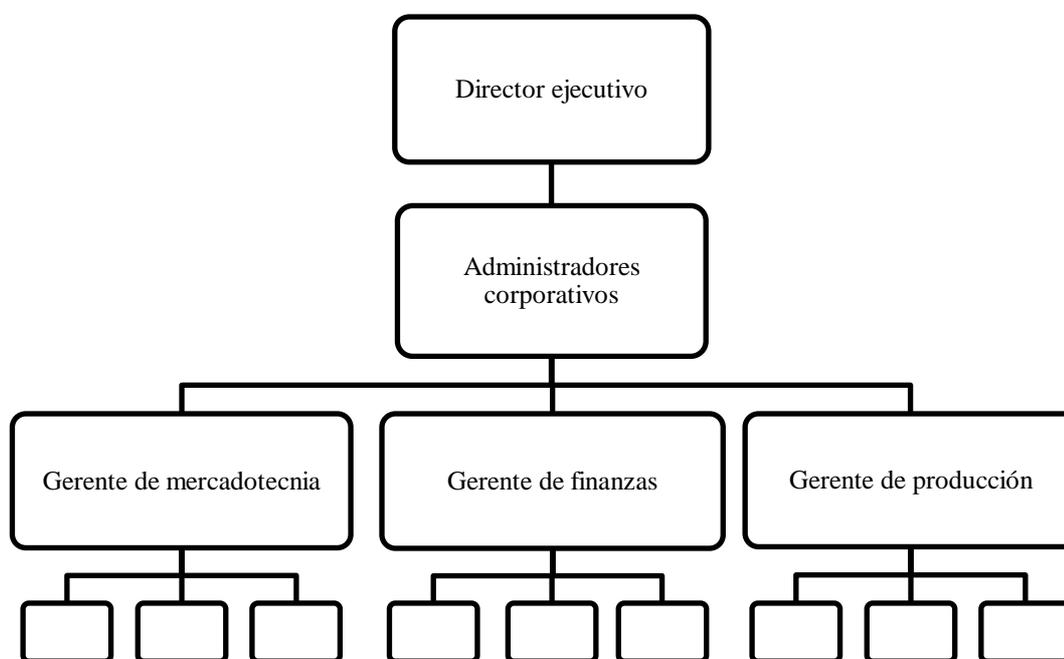


Gráfico 3: Estructura funcional

Fuente: (Luna, 2014, p.77)

- Departamentalización por productos, otra forma de departamentalizar es de acuerdo al tipo de productos, servicios que produce o comercializa una empresa, de acuerdo a Luna (2014): “la departamentalización por productos o servicios se realiza con base en un producto o grupo de productos que se relacionan entre sí” (p.77). Por ejemplo, en una empresa que produce filtros para vehículos automotrices pueden existir

cuatro tipos de los mismos: filtros de aceite, filtros de aire, filtros de cabina, filtros de combustible.

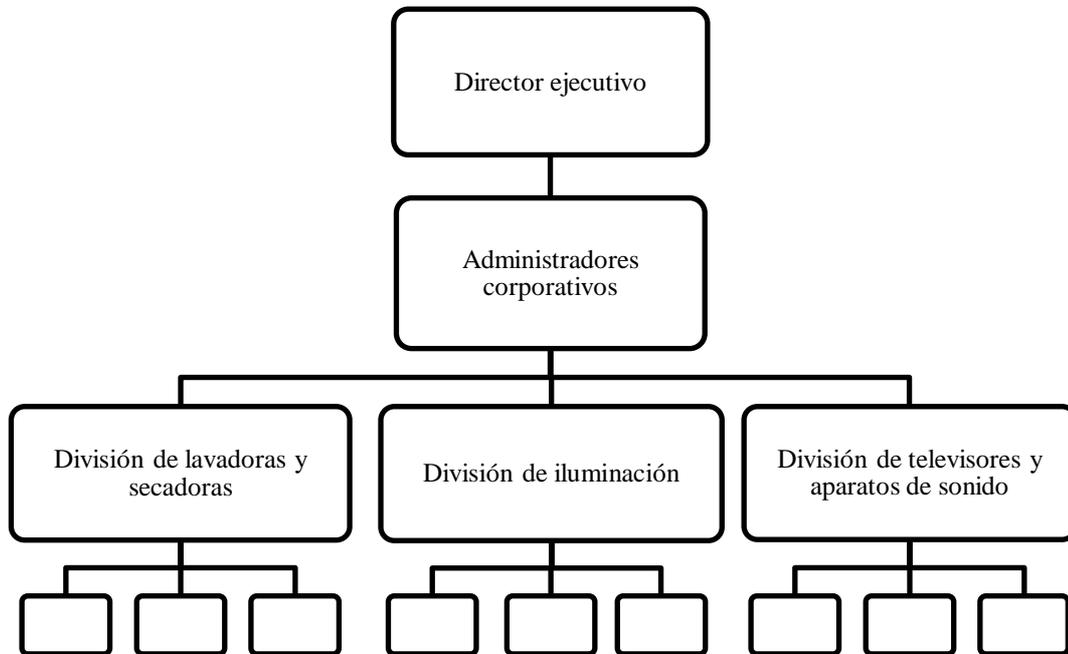


Gráfico 4: Estructura por proceso

Fuente: (Jones y George, 2010, p.354)

Este tipo de departamentalización dependerá en gran parte si la empresa cuenta con un número de líneas de productos reducidos, o a su vez que la estructura permita realizar este tipo de discriminación. Otro factor importante para tomar este camino es el tipo de mercado en que se desenvuelve la empresa. Se debe tomar en cuenta que cada segmento de productos deberá destinar varios recursos, es decir, vendría a convertirse como en sub empresas y al ser relativamente independientes deberán tener objetivos propios.

- Departamentalización geográfica o por territorios, existen varias empresas que cuentan con una oficina matriz y varias sucursales en diferentes ciudades o zonas estratégicas, como lo señala Luna (2014): “es más probable que se aplique en organizaciones que tienen operaciones u oficinas dispersas y autónomas físicamente. Se aplica principalmente en el área de ventas” (p.77). Por ejemplo, una empresa

en Ecuador puede tener oficinas para la comercialización de sus productos en Quito, Guayaquil y Cuenca, que después de estudios de mercado se determinó que con las operaciones en estas ciudades estaría cubriendo las zonas en las cuales puede ser aceptado su producto.

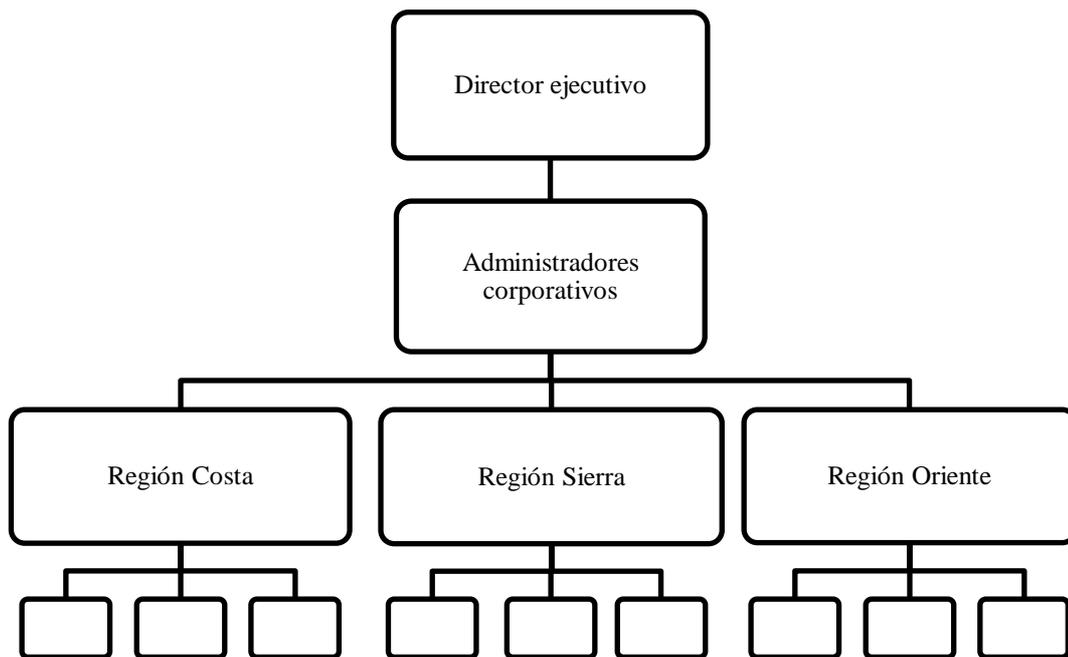


Gráfico 5: Estructura por región

Fuente: (Jones y George, 2010, p.354)

En este tipo de departamentalización es aplicable en las empresas que cubren diferentes países, regiones, provincias o ciudades, en la que se tendrá en determinado lugar la matriz con la dirección general, por las necesidades de cubrir otros mercados se puede destinar centros de distribución por zonas geográficas, las mismas que están bajo la supervisión de la matriz. Todas las sucursales en este caso deberán recibir órdenes de la matriz e igualmente reportar a la misma.

- Departamentalización por clientes, la empresa de acuerdo al tipo de producto o servicios que ofertan pueden tener subdivisiones de acuerdo a los clientes objetivo, según Luna (2014): “se basa en la división por clientes servidos. Por lo general se utiliza en empresas comerciales” (p.77). Puede ser, de acuerdo a edades, genero, nacionalidad, etc.

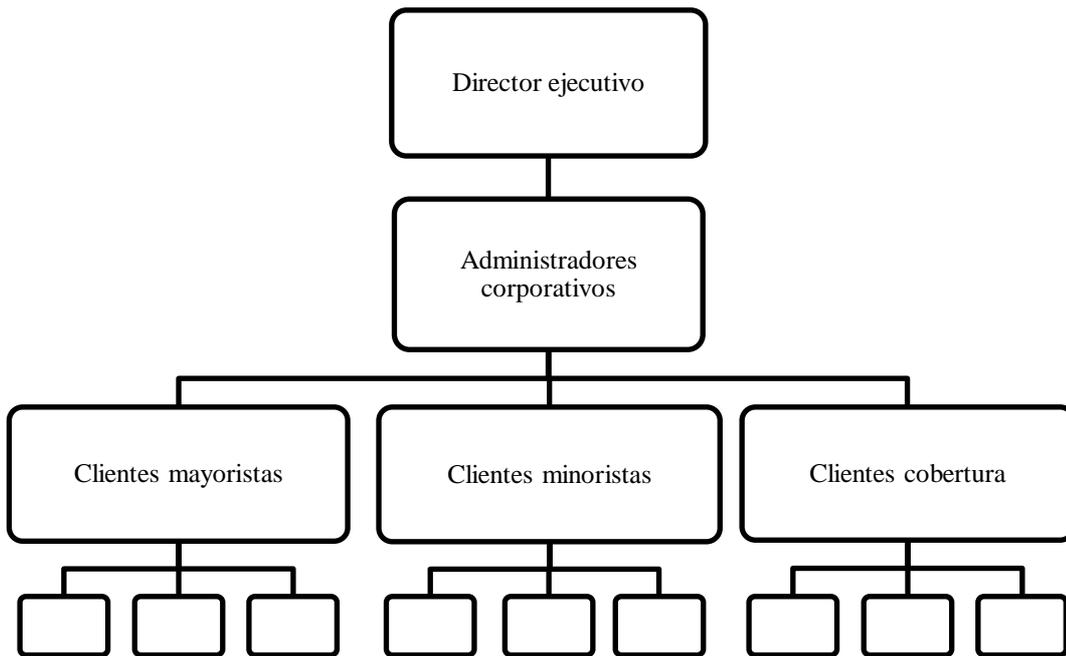


Gráfico 6: Estructura por mercado

Fuente: (Jones y George, 2010, p.354)

- Departamentalización por procesos o equipo, este tipo se utiliza en los procesos productivos, en los mismos que se departamentaliza de acuerdo a los procesos necesarios para la elaboración de productos, se debe tomar en cuenta que se debe realizar un análisis adecuado para agrupar las diferentes tareas en los procesos de producción, como lo señala Luna (2014): “el proceso o equipo que se utiliza para fabricar un producto es la base para crear una división departamental agrupándose las actividades según corresponda” (p.78).

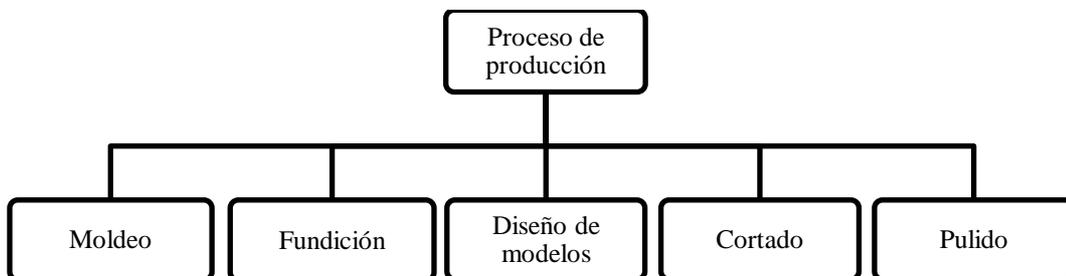


Gráfico 7: Estructura por procesos o equipo

Fuente: (Luna, 2014, p.78)

- Jerarquización, en toda la estructura de la organización van existir varios departamentos o también llamados subunidades, las mismas que van a estar a cargo de una persona, de acuerdo al tamaño o los procesos que realice la organización, se van a desprender ramificaciones que llegaran desde el presidente hasta los cargos operativos, es decir, deben existir canales de comunicación para integrar las actividades, transmitir información y órdenes como lo señala Chiavenato (2001):

Es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc. La "cadena de mando", conjunto de posiciones administrativas que ligam las unidades principales con las menores, funciona como un mecanismo intrínseco de integración para resolver conflictos y coordinar las actividades en toda la organización. (p.243).

La lógica de una adecuada estructura organizativa, es que se debe determinar los niveles necesarios para un correcto funcionamiento de la empresa, en el mismo se debe procurar evitar la duplicidad de tareas y también no sobrecargar a los empleados de tareas con esto podemos optimizar la utilización de recursos; unos de los errores más comunes de las empresas es no contar con una adecuada distribución de los puestos de trabajo, es decir se cae lamentablemente en la organización informal en la que las personas no saben exactamente lo que deben hacer, no existe personas responsables de los departamentos; según Luna (2014):

La jerarquía es otra parte de la fase de la organización. El antecedente etimológico de jerarquía proviene de la raíz griega hierarjes (jerarca), cuyo significado es "superior y principal en la jerarquía eclesiástica", que fue empleado originalmente para determinar el sistema de gobierno de la Iglesia que se integra de sacerdotes ubicados en grados de niveles jerárquicos.

Administrativamente, jerarquización es la ubicación de las funciones de una empresa tornando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia.

La importancia de los niveles jerárquicos en la organización es que representan el conjunto de órganos agrupados con base en el grado de autoridad y responsabilidad que tienen, esto contempla la definición de la estructura de la empresa estableciendo en forma correcta la autoridad. (p.79).

Se debe tener presente que en cada departamento debe estar a cargo personas especializadas para las actividades que se realice en determinado segmento de la organización, además deben actuar con liderazgo para poder cumplir con los objetivos planteados por la organización. Es importante la jerarquización para que los empleados realicen sus tareas con la supervisión de personas que servirán como nexo con las otras secciones de la empresa.

- Descripción de funciones y obligaciones, cada puesto de una empresa es importante ya que en el mismo se desarrolla tareas que contribuyen a la consecución de objetivos, con una adecuada determinación de las funciones y de las obligaciones que atañe cada cargo en la empresa, ayuda a que los procesos se desarrollen de una manera fluida y de paso se puede reducir el impacto de los cuellos de botella que por lo general siempre existen en las organizaciones, de acuerdo a Luna (2014):

Una vez determinados y establecidos los niveles jerárquicos y la departamentalización de la empresa, es básico definir la descripción de funciones y obligaciones del trabajo a desarrollar en cada una de las unidades o puestos de toda la estructura de la empresa. En la descripción de funciones se utiliza la técnica de análisis de puestos, el manual de distribución del trabajo, entre otros. (p.79).

En esta fase se debe describir todas las funciones, que son las tareas que debe desarrollar empleados, esto debe ser de una manera adecuada (fácil de

comprender) para que las personas puedan acoplarse de una manera rápida a determinado puesto de trabajo, a cada empleado se le asigna responsabilidades por escrito.

- Coordinación, después de haber realizado las fases anteriormente descritas, debemos buscar los mecanismos adecuados para su correcta sincronización ya que sin ello podría caer la implementación de la estructura organizacional, como lo señala Luna (2014):

Las fases de la organización, división del trabajo, jerarquización, departamentalización y descripción de funciones y obligaciones deben sincronizarse, es decir, los recursos y los esfuerzos de la empresa que son fortalezas deben trabajar unidos, en armonía y oportunamente para que se alcance el desarrollo, progreso y mejora continua de la organización. (p.79).

La organización es un proceso ordenado en el mismo debe contar con las fases que se detalló anteriormente, la estructura organizativa solo podrá funcionar correctamente si se cumple a cabalidad todas y cada una de sus fases representadas a continuación:

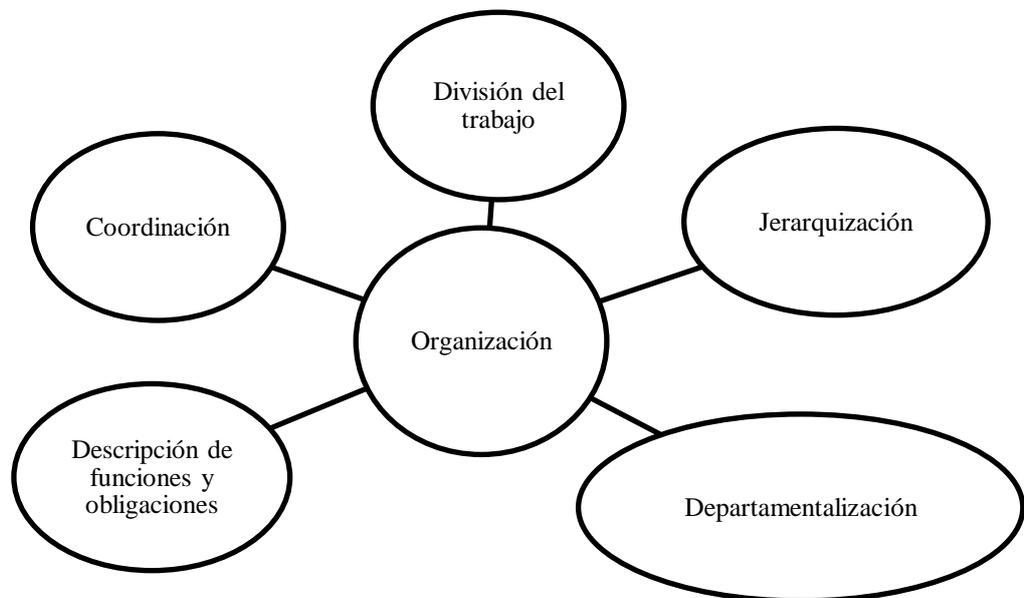


Gráfico 8: Fases de la organización

Fuente: (Luna, 2014, p.80)

ORGANIGRAMAS O GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN

Para una fácil visualización de la estructura de una organización se utiliza organigramas, que para Franklin (2014):

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (p. 124).

Todos los principios deben constar en el organigrama de una empresa, Hellriegel y Slocum (1998) señalan que es un: “Diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización” (p.337). Es importante contar con objetos visuales que faciliten al usuario interno y externo una rápida comprensión de la estructura de una determinada empresa ya que con la misma podemos darnos cuenta a simple vista del grado de organización y tamaño de la misma; de acuerdo a Hellriegel y Slocum (1998) en un organigrama se da información sobre cuatro importantes aspectos de la estructura de una organización como son:

Tareas. “El organigrama se muestran las diversas tareas que realiza la organización” (Hellriegel y Slocum, 1998, p.337). En la empresa se realiza una serie de tareas, las mismas que dependen del tamaño de la organización o de los procesos necesarios para realizar un determinado bien o servicio, de ahí que las tareas deben estar correctamente definidas para que los usuarios sepan lo que tienen que realizar y las responsabilidades que atañen su puesto de trabajo. Por las renuncias, despidos y promociones que existen de los empleados de la empresa, es necesario contar con información completa de los puestos de trabajo, ya que en la estructura organizacional ya se ha definido adecuadamente las actividades y por ende, todos son necesarios para el adecuado desarrollo de las actividades de la organización, es decir debemos cubrir rápidamente el vacío que dejan las personas salientes.

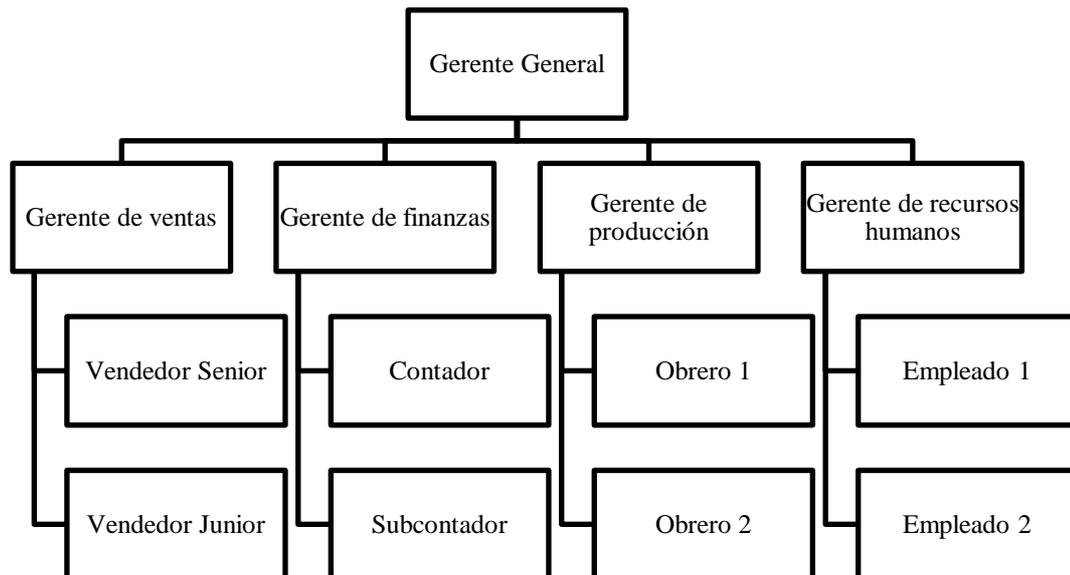


Gráfico 9: Organigrama básico

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: (Luna, 2014)

Este organigrama sencillo de una empresa de producción, podemos observar cómo se detallan las tareas que se realizan en la empresa, en la que existen departamentos de ventas, finanzas, producción y recursos humanos, es una imagen que nos facilita la comprensión de la estructura organizacional de la empresa, también importante difundirlo de manera correcta a los usuarios internos y externos de la organización, se ha observado que la información que se presenta visualmente ayuda a la comprensión efectiva de los empleados de la empresa.

Subdivisiones. “Cada rectángulo representa una subdivisión de la organización responsable de ciertas tareas” (Hellriegel y Slocum, 1998, p.337). En una estructura organizacional se debe realizar separaciones de departamentos de acuerdo a las necesidades de la organización, por ejemplo, la subdivisión de finanzas, que está a cargo de todo el manejo de los recursos económicos, se determinará cuáles son las tareas que deben cumplir, a continuación se mencionará ciertas actividades que deben realizar los empleados financieros: administración adecuada del efectivo, realización de presupuestos, obtención de financiamiento en caso de requerirlo y en el tiempo adecuado para la correcta operatividad de la empresa, entre otras.

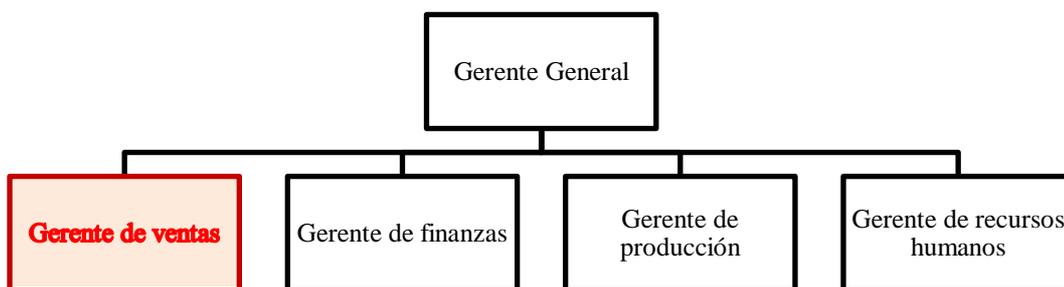


Gráfico 10: Organigrama, subdivisiones

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: (Luna González, 2014)

Como se destaca en el anterior organigrama de esta empresa de producción, existen cuatro subdivisiones: ventas, finanzas, producción y recursos humanos; los mismos que deberán ser creadas de acuerdo a las necesidades de la empresa, por ejemplo, en una empresa comercial se eliminaría el departamento de producción todo esto de acuerdo al tipo de empresa y tamaño de la misma, o a su vez se crearía un departamento de crédito y cobranzas; se realiza subdivisiones con el objetivo que los puestos de trabajo se encuentre separados de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y destrezas.

Niveles administrativos. “Aparece la jerarquía administrativa, desde el presidente del consejo de administración hasta los diversos gerentes divisionales. Todos los individuos directamente subordinados a la misma persona suelen ocupar el mismo nivel administrativo y mantener con ella relaciones de información” (Hellriegel y Slocum, 1998, p.337). En este punto se está refiriendo a los gerentes de los diferentes departamentos de una organización, la relación que existe entre los diferentes directores departamentales que pueden variar de acuerdo al tipo o necesidades de las empresas, son solo de información ya que ellos se encuentran en el mismo nivel y ellos tienen a cargo varios empleados y a la vez están subordinados a un gerente general según sea este el caso. Claro está que es importante el compartir

información en la empresa ya que todos dependen entre sí, para la consecución de objetivos tanto departamentales como empresariales.

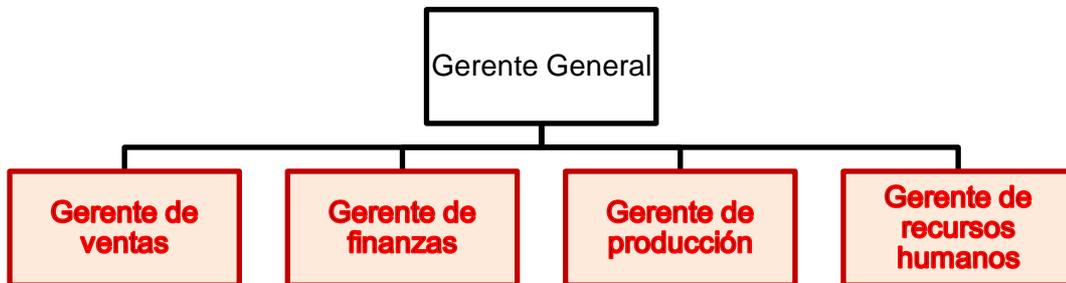


Gráfico 11: Organigrama, niveles administrativos

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: (Luna González, 2014)

Como se observa en el gráfico anterior el flujo de información, órdenes y jerarquía van desde el presidente hasta el último cargo que vienen a ser los operativos, los mismos deberán reportar hacia arriba, es decir, desde los cargos operativos pasar por los jefes departamentales y llegan hasta el gerente general el mismo que deberá reportar a la junta directiva; por ningún motivo la información, órdenes y jerarquía se deben cruzar entre las diferentes subdivisiones existentes en una organización, se debe seguir el flujo correcto.

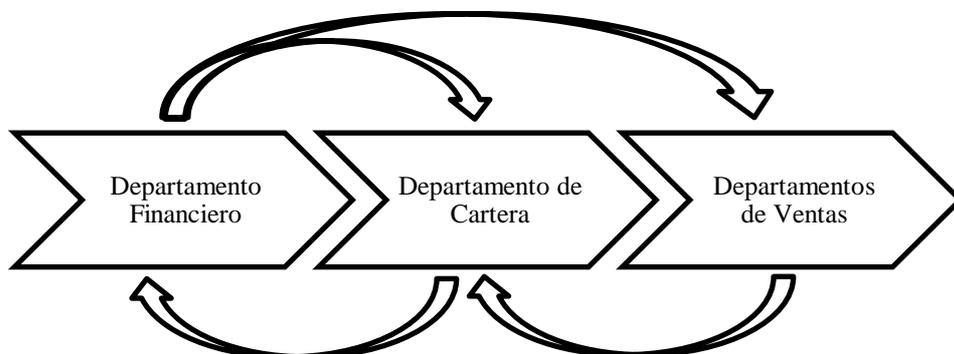


Gráfico 12: Flujo de operaciones

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Se puede mencionar este ejemplo básico de una empresa comercial en la que cuenta básicamente con tres departamentos: finanzas, cartera, ventas; el departamento de ventas debe elaborar un presupuesto el mismo que deberá ser realizado con antelación, después este debe ser analizado periódicamente para observar el cumplimiento y tomar las decisiones acertadas; el departamento de cartera se encargará de administrar las cuentas por cobrar que se producen en las ventas; el departamento financiero obtendrá los recursos que se producen del cobro de las deudas de la empresa y de ahí se podrá distribuir el efectivo para las diferentes necesidades de la empresa. Se observa que, si uno de los departamentos de esta empresa falla de alguna manera, provoca que la empresa no pueda funcionar de la manera adecuada y se aleje de la consecución del objetivo empresarial.

Líneas de autoridad. “Las líneas verticales que unen a los rectángulos del organigrama indican que puestos tienen autoridad sobre otros” (Hellriegel y Slocum, 1998, p.337). De acuerdo al tipo de organigrama sea este horizontal o vertical estas líneas nos permiten diferenciar que puesto tiene autoridad sobre el otro y también saber a quién debe reportar sus actividades.

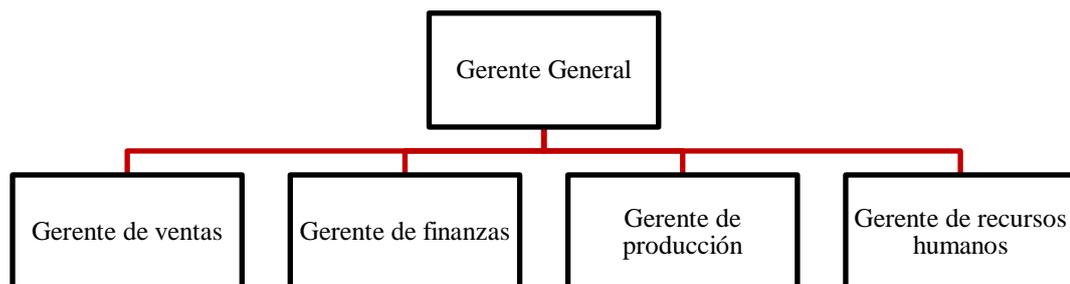


Gráfico 13: Organigrama vertical, líneas de autoridad

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: (Luna González, 2014)

En este gráfico se puede demostrar como funcionan las líneas de autoridad, siendo el mismo un organigrama vertical las líneas de autoridades son verticales y demuestran la jerarquía de los puestos de trabajo sobre otros. En cambio en un organigrama horizontal también cambiarán las líneas de autoridad convirtiéndose estas en horizontales para saber de manera fácil la jerarquía existente en la organización.

ESTRUCTURA HÍBRIDA

Se ha venido hablando de las diferentes estructuras que puede adoptar las empresas, la misma que se debe hacer después de un análisis previo de las necesidades, productos, segmento de mercado, recursos en general; como lo señala Jones y George (2010):

Una organización grande que cuenta con muchas divisiones y usa muchas estructuras diferentes simultáneamente tiene una estructura híbrida. Casi todas las organizaciones grandes poseen estructuras divididas por productos y crean divisiones autosuficientes; luego, los gerentes de cada división eligen la estructura, la estrategia y demás elementos que mejor satisfagan las necesidades de su entorno. Es así que una división puede optar por operar con una estructura funcional, otra con una estructura geográfica y una más con una estructura por equipos de productos, ya sea por la naturaleza de sus productos, o por el deseo de responder mejor a las necesidades de los clientes. (p.361).

De acuerdo a lo señalado anteriormente (Jones & George, 2010) define a este mix de estructuras como híbrida, ya que se utiliza varios tipos estructurales de acuerdo al tipo de empresa en cuestión, la infraestructura que con la cuenta, el personal disponible, el mercado en el que se trabaja, en definitiva el entorno interno y externo que afectan la operación de la misma.

Se debe romper los paradigmas tradicionales en los que las empresas adoptan estructuras clásicas, en el entorno ecuatoriano se puede apreciar que la mayoría de empresas se organizan con estructuras funcionales, sin importar los factores internos y externos que determinan su funcionamiento.

En este estudio se va a analizar las empresas comerciales de la ciudad de Ambato, cual sería la estructura adecuada para este tipo de organizaciones y como la adecuada adopción y aplicación puede contribuir en la continuidad de las empresas familiares. Este concepto de estructura híbrida es la mejor ya que aportará de manera positiva en el desarrollo de las actividades, ya que cada departamento, área, procesos, etc; son un mundo totalmente diferente.

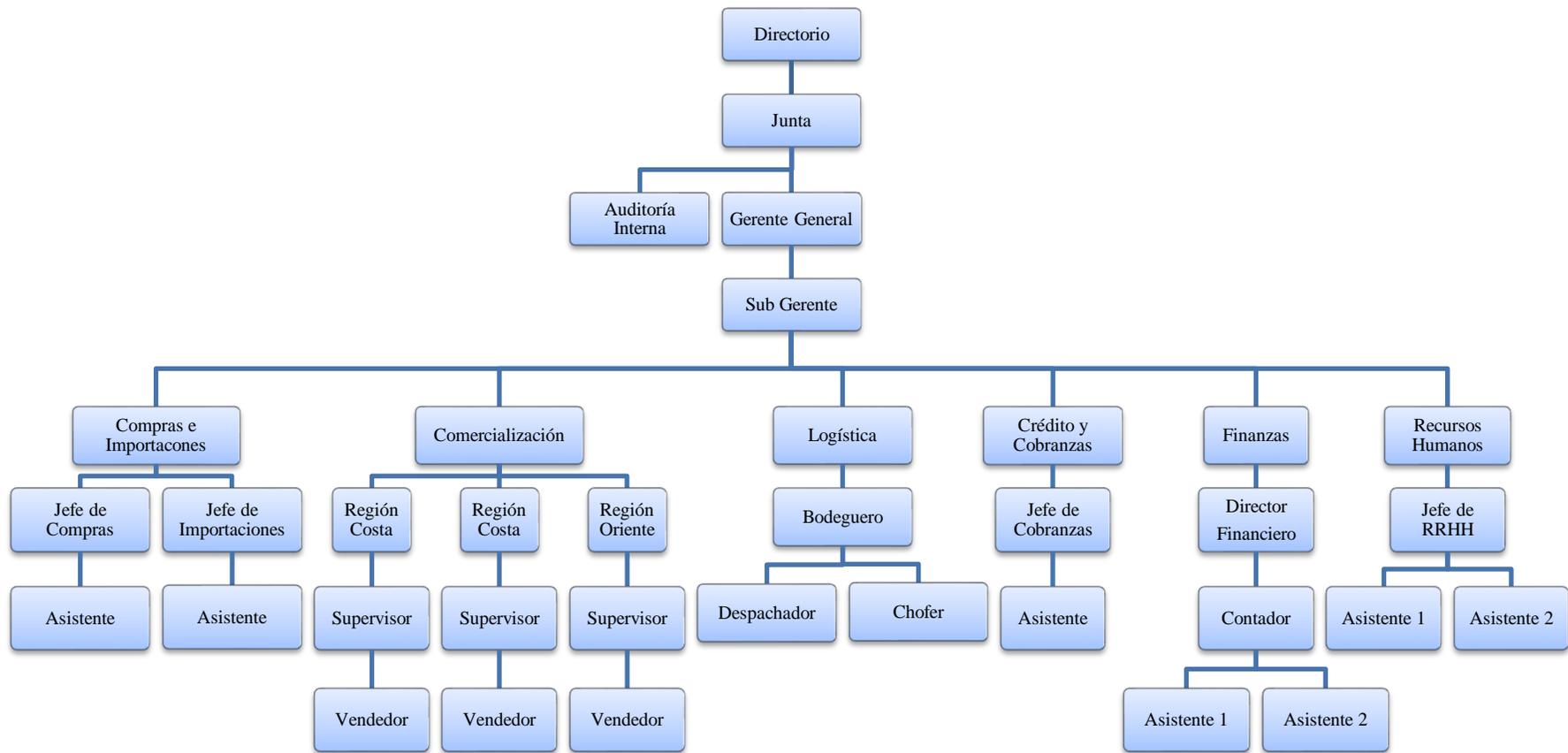


Gráfico 14: Organigrama empresa comercial

Elaborado por: Jhonny Chavez (2018)

2.3.1.2. Marco conceptual variable dependiente (continuidad de las empresas familiares)

LA EMPRESA FAMILIAR

Se debe tener claro el concepto de una empresa familiar, de acuerdo con Pérez y Gisbert (2012), “La empresa familiar es una organización en la que independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias” (p.3). Con lo citado anteriormente se puede desvirtuar el concepto erróneo que se tiene acerca de las empresas familiares, ya que cuando se escucha empresa familiar se la relaciona con un ente pequeño, este tipo de organizaciones no se las clasifica por su tamaño o las actividades, sino más bien se relaciona a la decisión de una o más familias a la realización de determinado emprendimiento, es decir, todo radica en la pertenencia de las mismas al núcleo o núcleos familiares. Pérez y Gisbert (2012) señalan: “Estas empresas son en el mundo, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial” (p.3). Se ha visto que en todo el mundo cada vez se habla más de este tipo de empresas y la importancia que tienen las mismas en la economía mundial, en la actualidad también podemos apreciar que las empresas tienen ya compromiso con la sociedad que las rodea.

Para que la empresa se pueda considerar de tipo familiar debe reunir ciertos requisitos indispensables González (2010) señala:

Para que pueda considerarse empresa familiar, la familia tiene que controlar la propiedad y la dirección. Lo que realmente caracteriza a la empresa familiar es precisamente el factor familia, estando sujeta a la evolución de la propia familia, condicionando las principales decisiones y acciones que se tomen. Una exitosa empresa familiar tendrá detrás unas buenas relaciones familiares, en la que los miembros estén unidos por una causa común. La peculiaridad en estas empresas es que familia y empresa van unidas y casi con total seguridad se

podría aseverar que no hay familia empresarial que no tenga conflictos. (p.403).

Estas características peculiares de la empresa familiar, hace comprender de la importancia que tienen para la permanencia de la misma las buenas relaciones familiares, mismas que contribuyen a la toma de buenas decisiones que ayudan la permanencia de la organización.

EL PROTOCOLO FAMILIAR

El hecho de ser de este tipo de empresa puede ocasionar muchos inconvenientes en la dirección de la empresa, ya que existe diferentes grados de informalidad en el manejo de la misma. “Los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares se relacionan con la inexistencia del protocolo familiar” (Arenas y Rico, 2014, p.254).

Por ello sería importante que la empresa por más pequeña que esta sea, cuente con un protocolo familiar que le ayude a normar la dirección de la familia empresarial.

La empresa al momento de fundarse debe iniciar con todos los manuales financieros, organizacionales y directivos, como se suele mencionar, todo en la actualidad debe contar con previsiones, los entes que no realizan las mismas corren el riesgo de desaparecer.

El protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder; por el contrario, hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estas no existen, lograrlas primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada. (Arenas y Rico, 2014, p.254)

Lo anterior hace referencia que este documento debe ser realizado estrictamente cuando existan buen ambiente familiar, o a su vez se debe buscar este, ya que es un plan de intervención para la solución de los problemas de índole directivo y decisonal de la empresa familiar.

Existen diferentes etapas en la vida de las empresas, en cada una de ellas se presentan diferentes dificultades, es necesario normar todos los procesos de la empresa, de ahí la importancia de contar con un protocolo familiar, en el que se detallen las reglas para un buen desarrollo de las actividades de la organización, González (2010) señala en su estudio:

Podría decirse que es el documento marco de la empresa en el que está reflejada la “normativa” por la que se va a regular, convirtiéndose en la piedra angular de la organización de la empresa familiar.

La principal finalidad del protocolo familiar es facilitar la continuidad de la empresa. Con este documento se solucionan y evitan muchos problemas.

No existe un protocolo tipo, sino que hay que redactarlo atendiendo a las circunstancias concretas de cada empresa.

Los conflictos que surjan dentro de la empresa no pueden irse solucionando sobre la marcha, hay que anticiparse a ellos y tenerlos previstos para que todos los miembros de la empresa familiar sepan en todo momento a qué atenerse.

En el protocolo familiar se suele incluir un plan de sucesión; de esta manera se planifica la sucesión y constituye una pieza fundamental de las empresas familiares con éxito. (p.405)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es de suma importancia contar con un protocolo familiar para saber el camino a seguir en el manejo de la empresa familiar; el mismo debe ser elaborado de acuerdo a las necesidades y características de la organización; se debe tener en cuenta que en este documento debe constar acciones para evitar o minimizar el cometimiento de errores, es decir debe ser preventivo y no reactivo a los inconvenientes que se puedan presentar en el desenvolvimiento del ente familiar. Los familiares deben empoderarse de la ejecución y seguimiento de lo que determina el protocolo familiar.

El calendario temporal para la elaboración del protocolo familiar según Fernández (como se citó en Arenas y Rico, 2014) sería el siguiente:

1. Toma de decisión. Hay 3 premisas básicas que se deben plantear antes de tomar la decisión de hacer un protocolo:

- Que se esté ante una empresa familiar: entendiéndose por esta una cuya propiedad pertenece a 2 o más miembros de una misma familia y en cuya gestión participan más de un miembro de la misma familia.
 - Que exista un patrimonio familiar cuya organización deba adoptarse o transmitirse: entendiéndose por patrimonio familiar el conjunto de bienes, derechos o participaciones sociales que pertenezcan a los miembros de una misma familia y tengan una vinculación directa o indirecta con la empresa familiar.
 - Que existan eventualmente sucesores en la empresa familiar: se entiende por sucesores los que pueden ser a cualquier título, universal o particular, voluntario o forzoso, los que tomen el mando de la empresa.
2. Fijación de etapas. Una vez tomada la decisión de realizar el protocolo es conveniente hacer un calendario para su elaboración e implantación. En él se definirán claramente las etapas que responderán a la prospección de las necesidades a regular entre los miembros de la familia; estudio de las necesidades y planteamiento del protocolo con el líder designado para la elaboración; redacción del protocolo; sumisión del protocolo al intercambio de los miembros de la familia consultados; implantación del protocolo.
 3. La empresa es un instrumento dinámico; por eso, es necesario que los protocolos sean objeto constante de reunión y revisión. Solo a través de una revisión constante se conseguirá que el protocolo sea un elemento útil, no desfasado, y no se olvide en el cajón. (p.254)

Algo de resaltar en este calendario, es que se recomienda que sea revisado constantemente, para que pueda surtir el efecto esperado y pueda ser aplicado en toda la vida de la organización.

PROCESO DE SUCESIÓN

El proceso de sucesión es uno de los más importantes pasos que debe dar un empresario familiar, a más de saber cómo hacerlo, es necesario también que exista la decisión de parte del familiar que está a cargo de la dirección de la misma, claro está que este

proceso debe ser en el tiempo óptimo, como lo señala en su estudio Pérez y Gisbert (2012):

El objetivo del empresario familiar es transmitir su empresa a sus descendientes y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue llegar a la segunda generación. Concretamente, de 100 empresas familiares, sólo 33 superan el tránsito de la 1ª a la 2ª generación y de estas 33 empresas, sólo 15 pasan a la 3ª generación. La causa principal de la desaparición de estas empresas tiene relación directa con los conflictos internos entre los empresarios familiares. (p.3).

La sucesión es el fin de la familiar empresaria, ya que toda empresa se crea con el objetivo de perdurar en el tiempo, garantizar el futuro de su familiar, contribuir con el desarrollo económico del país, y lo más importante tener responsabilidad social en el entorno que se encuentre desarrollando sus actividades.

Es un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, siendo este uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad. Casillas et al. (como se citó en Omaña y Briceño, 2013, p.294).

La transición es un tema muy complicado de realizar, aparte de que, si la empresa puede llegar a trascender, se debe esperar que los sucesores deseen ponerse a cargo de la dirección de la misma, ya que en el cambio de generación puede suceder varias cosas, como el cambio de las costumbres y gustos de los sucesores, es decir, el fundador de la empresa tuvo visión de crear determinado tipo de negocio, sus hijos pueden tener otros planes, como crear otro tipo de negocio o simplemente desarrollar su vida profesional como empleado en otra organización. Para aquello se debe desarrollar varias actividades en el proceso, para prever todos los obstáculos y minimizar los impactos en el proceso de sucesión de la empresa familiar. Se debe realizar una inducción de las personas que llegaran al cargo desde temprana edad, mediante la asignación de mentores.

Se debe considerar que, según lo señalado en el párrafo anterior, es preocupante las estadísticas de la sucesión de las empresas, ya que solo el 15% llegan a la tercera generación, este porcentaje de empresas que se van quedando en el camino representan pérdida de innumerables fuentes de empleo, afectación en la economía de los países y algo que es incuantificable las secuelas psicológicas que pueden producir en la familia empresaria, ya que sería complicado pasar de ser dueño de su propio negocio a buscar otras fuentes de ingresos para mantener a su familia, los problemas internos que se pueden presentar son determinantes en la sucesión de las empresas familiares.

Un proceso de suma importancia, por las consecuencias que acarrea, se debe tratar con mucho profesionalismo y conocimiento de causa. “Se debe preparar a la familia para el patrimonio, y si la empresa realmente desea perdurar debe disponer una transición ordenada, que incluya preparación académica, experiencia y habilidades para los posibles sucesores del gerente” (Aira, 2016, p.84). Como menciona claramente este autor si se desea perdurar debe hacerlo con orden y preparación de las personas que van a suceder en la dirección de la organización.

El dilema del empresario para tener la certeza necesaria, de que sus sucesores están capacitados y deseen continuar en la dirección de la empresa familiar es de suma importancia. “Se han propuesto tres grandes niveles como modelo de transición intergeneracional”. Lozano y Urbano (2008):

- El primer nivel representa la pre-entrada del sucesor potencial en la empresa familiar, lo que constituye la socialización en la familia y la empresa.
- El segundo nivel consiste en la entrada efectiva del potencial sucesor a trabajar como un empleado de tiempo completo
- El tercer nivel es la promoción del sucesor a una posición de liderazgo dentro de la empresa. (p.40).

Es indispensable realizar una introducción ordenada a los sucesores del gerente, con el que pueda obtener la comprensión adecuada del manejo de la empresa, con un conocimiento amplio del producto y de las actividades que en la misma se realizan para la consecución de los objetivos empresariales.

Según Arenas y Rico (2014): “La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares” (p.254). Debido a ello Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler (citado en Casillas et al., 2005), proponen las siguientes claves para la elaboración del plan de sucesión:

- Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.
- Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.
- Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia y eficacia.
- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Esto se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.
- Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionarán un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.
- Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión. (p.254).

En conclusión, el plan de sucesión es un documento muy técnico y único para cada organización, en la que deben intervenir toda la familia empresaria en conjunto con profesionales que dominen el tema, con lo que lograremos mejores resultados en el proceso de sucesión.

EL MODELO DE LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Existen varios modelos de los pilares fundamentales de la empresa familiar, a continuación, se presenta el más actual:

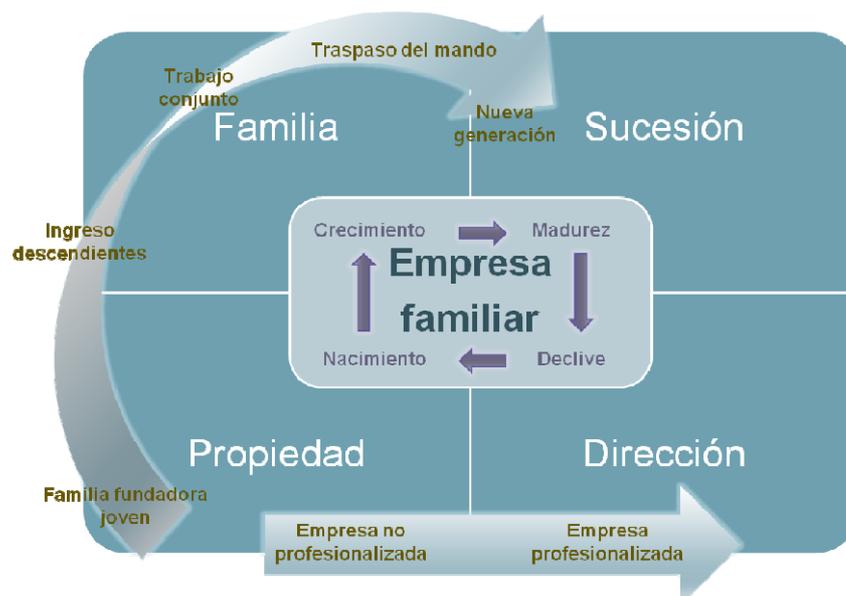


Gráfico 15: El modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar
Fuente: (Pérez y Gisbert, 2012, p.10)

Luego de revisar los modelos precedentes de la empresa familiar Perez y Gisbert (2012), proponen el siguiente:

El presente modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, Sucesión, Propiedad y Dirección formando así la empresa familiar. Este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre cuatro pilares de influencia:

- El pilar Familia: pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar. Considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, comunicación, armonía. Es fundamental su influencia en la empresa, ya que es el elemento diferenciador de este tipo de empresas y a su vez el más problemático.
- El pilar Propiedad: determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Es decir, es la estructura accionarial.
- El pilar Dirección: determina la organización, el control y la estrategia de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos. Asimismo,

determina los aspectos relacionados los recursos humanos, tecnológicos y materiales.

- El pilar Sucesión: es uno de los procesos más importante y críticos de una empresa familiar. En la sucesión deben considerarse multitud de aspectos, los cuales deben ser tratados de la manera más objetiva posible. (p.10).

Los cuatro pilares son indispensables en la empresa familiar, tomando en cuenta que la misma tiene diversos ciclos en su permanencia en el mercado, por ello hay que saber cómo mejorar cada.

Con respecto a la familia este pilar, constituye lo que le diferencia a este tipo de empresas, ya que las mismas fueron creadas por una iniciativa de uno o varios miembros de una familia, por este mismo hecho es importante saber apartar los temas familiares con lo relacionado a la empresa.

La propiedad significa el porcentaje de participación del capital de la empresa que tienen los miembros de la familia.

La dirección, constituye la persona del núcleo familiar que está a cargo de la administración de la misma.

La sucesión, debe ser planificada e implementada de la manera más organizada posible, ello se logra con la ayuda de todos los familiares.

DECISIONES ESTRATÉGICAS

La decisión es la selección de varias alternativas de acuerdo a los recursos con los que se cuenta es determinado momento, en una organización las decisiones deben estar ligadas con la estrategia empresarial.

Las decisiones estratégicas o llamadas también decisiones de planificación son aquellas que serán tomadas por los niveles jerárquicos superiores

Según a Mintzberg (como se citó en Millán, Montoya y Montoya, 2014) señala lo siguiente:

Una estrategia particular como “un patrón en una cadena de decisiones” las cuales pueden surgir entre ambientes dinámicos y momentos burocráticos. Sin embargo, se puede llegar a construir una estrategia a través de un proceso consciente antes de que la misma decisión sea ejecutada o también se puede formar gradualmente e ir tomando las decisiones una a una. (p.272)

La metodología de la estrategia como según Mintzberg (como se citó en Millán, et al., 2014) consta de los siguientes de los siguientes grupos:

- Colección de datos básicos: consiste en escoger cuales eventos de estudio y cuales decisiones tomadas en el pasado son significativas de revisar, la información puede ser extraída de revistas, reportes de periódicos, catálogos, entrevistas, etc.
- Interferencia de las estrategias y períodos de cambio: estas estrategias pueden ser comparadas entre sí definiendo grupos de comparación, por ejemplo, entre áreas para identificar ciertos periodos claves en el proceso (flujo, cambio global, continuidad, cambios minoritarios, agrupaciones, etc.).
- Análisis intensivo de los periodos de cambio: se deja a un lado la percepción general para entrar a analizar los informes en profundidad.
- Análisis teórico: se comienza a realizar hipótesis para explicar lo encontrado.

De último, la formación de la estrategia, después de identificar claramente sus periodos y tener formadas las hipótesis, puede ser vista como:

- Aquellas que pueden surgir entre ambientes dinámicos y momentos burocráticos.
- Los periodos ayudan a seguir distintas regularidades las cuales permiten comprender el proceso.
- El estudio entre la interacción de las estrategias deliberadas y las realizadas pueden llevarnos al proceso organizacional. (p.272)

2.3.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

- **Superordinación conceptual**

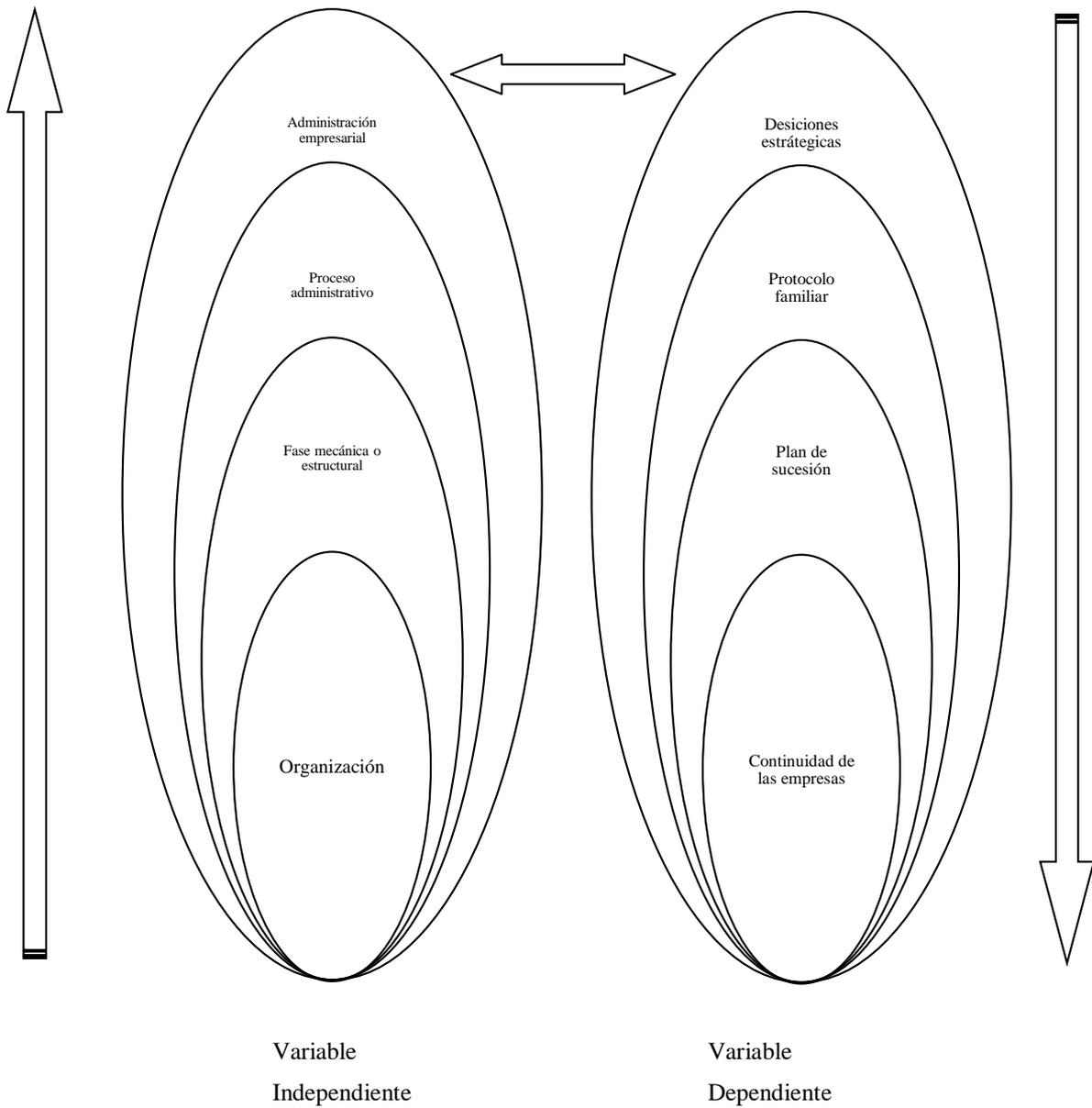


Gráfico 16: Red de inclusiones conceptuales

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

- **Subordinación conceptual**

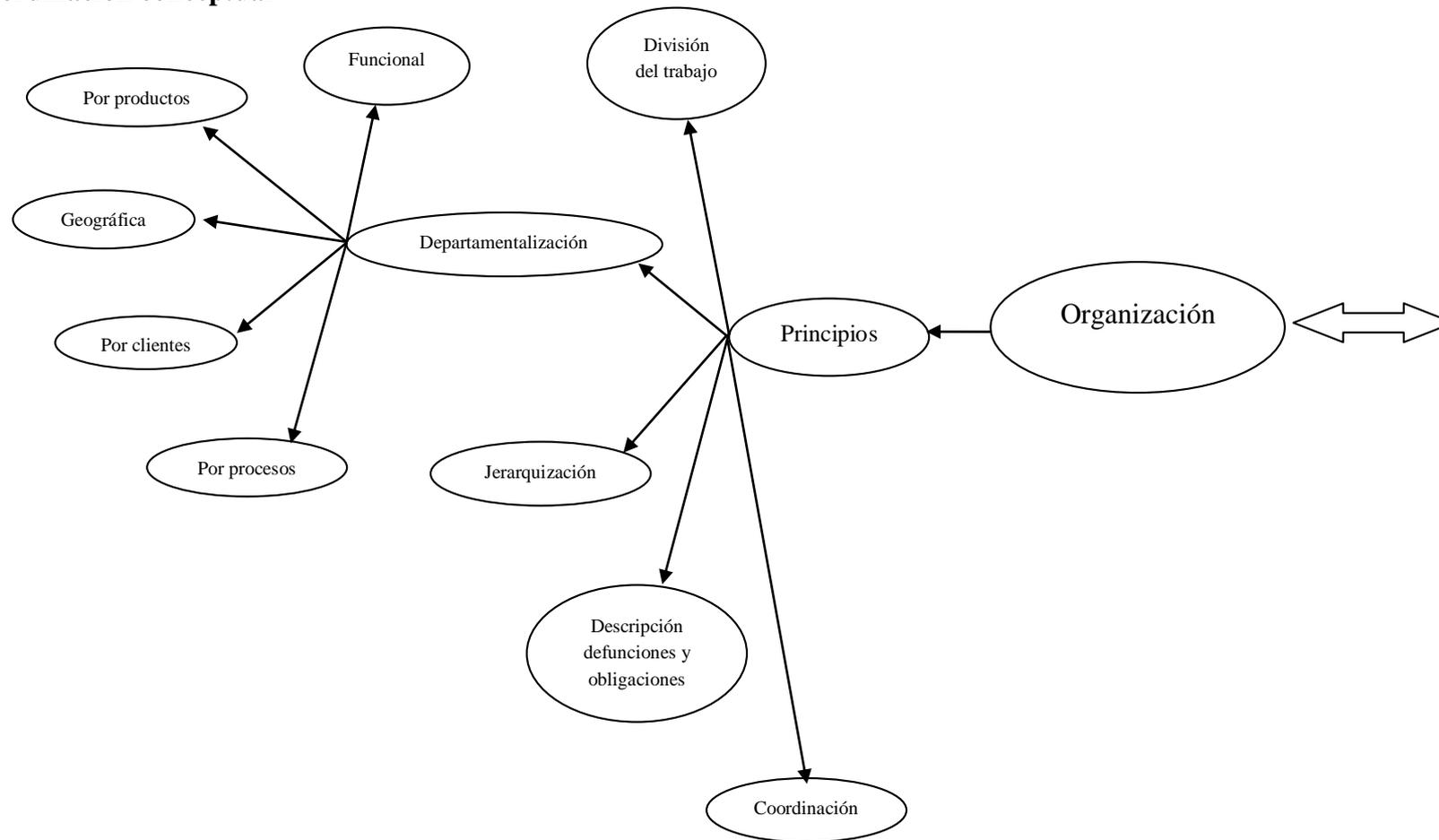


Gráfico 17: Constelación de ideas variable independiente
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

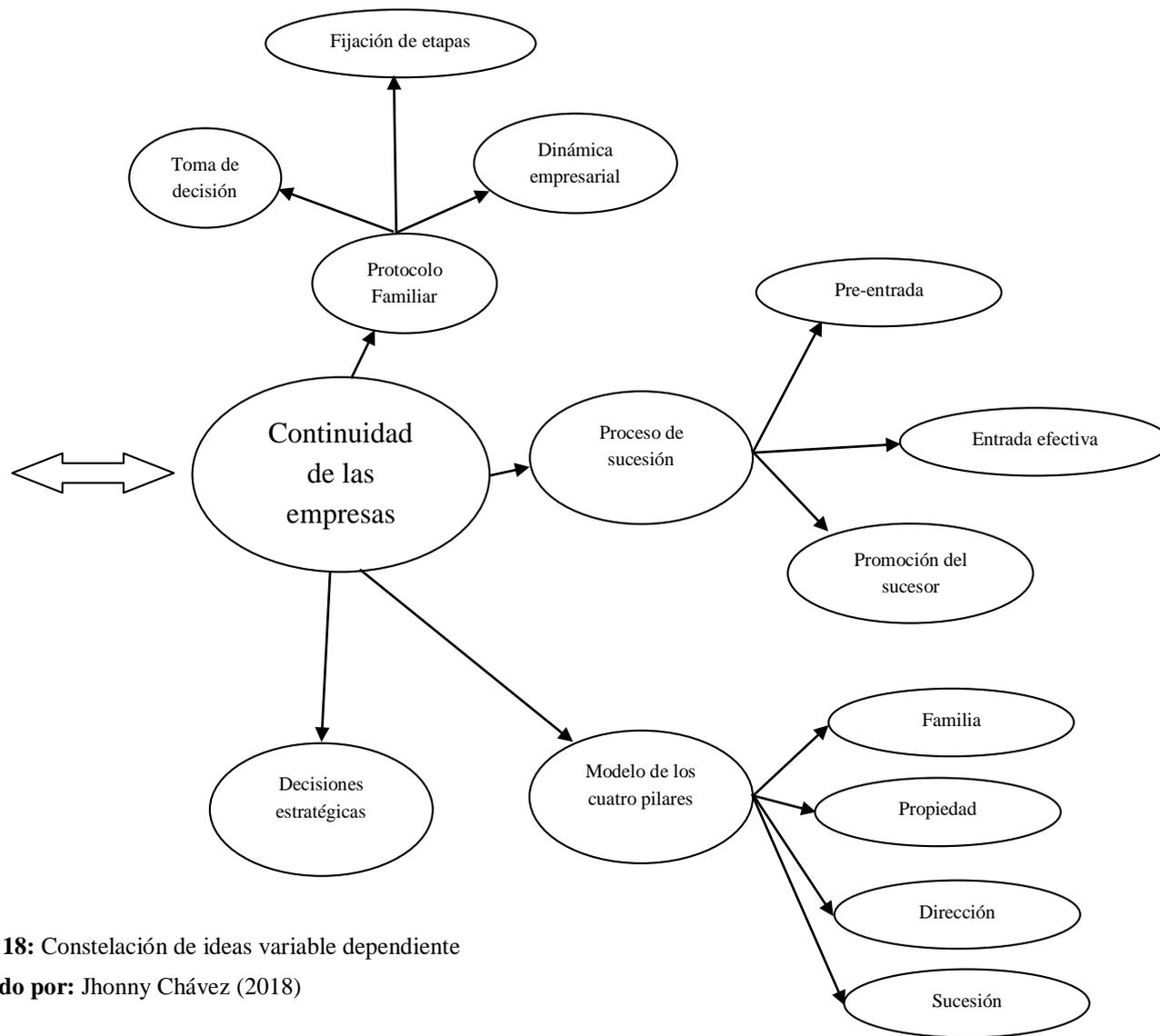


Gráfico 18: Constelación de ideas variable dependiente
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

2.4. HIPOTESIS

La organización incide en la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.

2.5. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS

- **Variable independiente:** organización.
- **Variable dependiente:** continuidad.
- **Unidad de observación:** empresas familiares de la ciudad de Ambato.
- **Términos de relación:** la, incide en la, de las.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La presente investigación es predominantemente cuantitativa porque los objetivos y el proceso de investigación son conocidos por el investigador; la población es pasiva y considera únicamente como un propósito de información; los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación; la población no tiene que conocerlos ni discutirlos.

El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.4).

En el presente estudio, se utilizará para estudiar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente. Además, las posibles propuestas de solución para el determinado problema de la presente investigación.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Para la presente investigación se efectuará sondeos de opiniones en el que se consulte y evalué directamente al personal temas relevantes acerca de lo que se pretende desarrollar en este estudio.

Se debe conocer a profundidad las principales características de la investigación de campo que se menciona a continuación:

Se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos. (Behar, 2008, p.21).

Para la presente investigación se va a recolectar datos de la muestra en las empresas de tipo familiar de la ciudad de Ambato, mediante encuestas con las que se podrá demostrar nuestra hipótesis de estudio.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Es la investigación que se realiza en repositorios de información, utilizando fuentes secundarias de información.

Las principales características de la investigación documental son:

Es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera. (Behar, 2008, p.20).

Se utilizará información de libros, proyectos similares, artículos científicos, datos de entes que proveen estadísticas; con el objeto de conocer adecuadamente el tema que se está analizando.

En esta investigación se tomará datos de las bases que reposan en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en la misma nos permite obtener diversos campos y aplicar filtros con los que se puede realizar diferentes tipos de análisis. Se va a extraer los datos de las empresas de la ciudad de Ambato sujetas a la vigilancia y control de

la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; en la página web de la mencionada institución, en el portal de información del sector societario, se buscará mediante el directorio de compañías, que se encuentra dentro de la información estadística

Con lo que se puede establecer una adecuada estructura conceptual. generando el suficiente conocimiento en textos que aporten a solventar la problemática existe con base en hechos similares que ya ocurrieron y podrían servirnos de base para el desarrollo sobre las variables y sus efectos.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación descriptiva

La presente investigación es descriptiva, para la comprensión adecuada de este tipo de investigación, se presenta a continuación dos conceptos de diferentes autores que consideramos los más acertados:

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. Al igual que la investigación exploratoria, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. Su objetivo es describir la estructura de los fenómenos y su dinámica, identificar aspectos relevantes de la realidad. Pueden usar técnicas cuantitativas (test, encuesta...) o cualitativas (estudios etnográficos...). (Behar, 2008, p.21).

Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden

medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (Hernández et al., 2010, p.80).

En el presente trabajo, se utilizará la investigación descriptiva para el análisis del problema para profundizar en el conocimiento del mismo, y en base a ello poder determinar las posibles soluciones con el objeto de contribuir al mejoramiento continuo de las empresas inmersas en esta problemática. Siendo la variable independiente la organización, se pretende describir cual es el tipo de estructura organizativa se están utilizando en las empresas objeto de estudio, determinado los aspectos positivos y negativos que surgen en la aplicación del modelo actual. De la variable independiente que es la continuidad de las empresas, se pretende describir las causas por las que ciertas empresas tienen una permanencia corta en el mercado y también describir las técnicas que ayudarían a mejorar el índice de sucesión.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

En esta sección se va a determinar la población objeto de estudio, que según Hernández et al. (2010), la población o universo es un: “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

Es decir, es la totalidad de un conjunto a la que va dirigido el estudio.

Para el estudio se va a seleccionar el CIU G4530.00 que se agrupa: Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas.

Como se mencionó anteriormente los campos que presentan en el listado facilita el análisis y confirmación de la información necesaria para realizar el trabajo de investigación.

Luego de realizada la extracción de la información se cuenta con 32 empresas clasificadas en el CIIU G4530.00, las mismas que se encuentran domiciliadas de la ciudad de Ambato.

Cabe recalcar que el CIIU G4530.00 es una sub-clasificación del CIIU G, del cual se derivan otras clasificaciones en el que encontramos 315 empresas registradas, podemos mencionar que solo existen dos tipos de compañías en esta base de datos de este CIIU, que son anónimas y responsabilidad limitada como se demuestra a continuación:

Nº	TIPO DE COMPAÑÍA	Nº EMPRESAS	%
1	Responsabilidad limitada	215	68
2	Anónimas	100	32
TOTAL GENERAL		315	100

Tabla 1: Empresas de la ciudad de Ambato CIIU G

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2018.

Esta tabla completa con el listado de contribuyentes en el Anexo 02, en la que se puede visualizar la composición.

En este cuadro se puede visualizar que, de las 315 empresas de esta clasificación, las dos terceras partes aproximadamente está conformada por empresas de responsabilidad limitada, estas son de capital cerrado, es decir, que para invertir en las mismas se requiere de la autorización de los socios actuales, posiblemente son familiares y aproximadamente una tercera parte está representada por sociedades anónimas, las mismas que son de capital abierto, es decir, no existe restricción para la venta de las acciones.

El análisis anterior sirve para conocer de una manera más detallada la composición de los datos que se desea analizar, que empieza del CIIU G compuesto por 315 empresas, hasta llegar a nuestra sub-clasificación CIIU G4530.00 con 32 empresas que va a ser objeto de estudio; a continuación, presentamos el directorio de las empresas que concuerdan con esta clasificación:

Tabla 2: Marco poblacional de empresas ciudad de Ambato CIU G4530.00 – 2018

#	EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	TIPO COMPAÑÍA
1	36688	1891734537001	AGRO LLANTA INDUSTRIAL S.A. AGROLLAIND	ANÓNIMA
2	96656	1891723829001	AUTOPECASS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
3	37637	1891711774001	COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
4	137861	1891744451001	COMPAÑIA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LLANTAS DISTRILLANTA S. A.	ANÓNIMA
5	96849	1891728804001	CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
6	181250	1891757995001	DISTRIBUIDORA ALLPARTS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
7	36615	1891728839001	FAAUTO S.A.	ANÓNIMA
8	701312	1891760481001	FORTUNE-PARTS INDUSTRY ECUADOR CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
9	37619	1891711162001	FREIRE INDUSTRIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
10	156250	1792048176001	GIAHAN ECUADOR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
11	37383	1890152917001	GONZALEZ VEGA EL MOTOR CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
12	37487	1890153948001	IAVGROUP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
13	166689	1891750176001	IMPOFREICO S.A.	ANÓNIMA

#	EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	TIPO COMPAÑÍA
14	165681	1891749526001	IMPORTACIONES & DISTRIBUCIONES CAMPESINACOOPAC S.A.	ANÓNIMA
15	704556	1891764649001	IMPORTADORA ALTAMIRANO E HIJOS IMPALDIESEL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
16	17128	1890090423001	IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
17	146299	1891747337001	IMPORTADORA JARALAUTOPARTS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
18	305752	1891772021001	INGEPARTS IMPORTACIONES AUTOMOTRICES PG&QE CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
19	174416	1891753868001	JOLP SU ACCESORIO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
20	37996	1891720447001	JURSA PARTS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
21	36393	1891719341001	LLANTAFACIL S.A.	ANÓNIMA
22	36279	1891712371001	LLANTAS Y SERVICIOS DE LA SIERRA, LLANTASIERRA S.A.	ANÓNIMA
23	707532	1891768229001	MAXCO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
24	143986	1891745695001	MIL REPUESTOS MILREP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
25	704248	1891764037001	MOTOTECH ECUADOR MEIM CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
26	137583	1891742734001	MUNDIAL DE IMPORTACIONES MUNDIMPORT CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
27	717469	1891780903001	RAG MOTORS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

#	EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	TIPO COMPAÑÍA
28	146523	1891747256001	RECTIMAINDUSTRY CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
29	708701	1891769640001	TECPROFACTORY CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
30	36492	1891724175001	TRANSPORTES CORPORATIVOS DE LA SIERRA RUTASIERRA S.A.	ANÓNIMA
31	36724	1891734987001	TRAXION TIRES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
32	169611	1792463033001	TURBOMEKANICS S.A.	ANÓNIMA

Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2018.

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

3.4.2. Muestra

De la población se va a extraer una parte de la misma, que de acuerdo a Hernández et al. (2010): “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175). Esta porción de la población o universo sirve para facilitar la investigación, a su vez esta debe dar la certeza que representa con el menor margen de error a la población objeto de nuestro estudio.

Existen dos tipos de muestra, la probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística según Hernández et al. (2010) es un “subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (p.176). La muestra no probabilística o dirigida es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Hernández, 2010, p.176).

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizará el muestreo por selección intencionada o muestreo de conveniencia que según Casal (2003): “consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo” (p.5)

Para el estudio se tomará las empresas de la clasificación CIIU G4530.00 que corresponde: “Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas”, a continuación, se detalla cómo llegamos a la clasificación objeto de estudio:

**G COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR;
REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y
MOTOCICLETAS.**

**G45 COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS
AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.**

- G453 VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.**
- G4530 VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.**
- G4530.0 VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.**
- G4530.00 Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como:
neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas.

El estudio se va a enfocar a la totalidad del CIIU G4530.00, es decir es una muestra no probabilística que según Mantilla (2015): “Las investigaciones sociales generalmente se conducen en situaciones donde no se puede seleccionar o utilizar un método al azar o aleatorio ya que su población es pequeña, menos de 100 elementos” (p.72).

Se debe destacar que se realizó un acercamiento previo con los administradores de las empresas del CIIU ya mencionado, para conocer si los administradores están prestos a facilitar información al equipo de trabajo que va a realizar las encuestas, para la recolección de la información, es muy importante mencionar que se pudo encontrar tres dificultades en esta labor previa; la primera ciertos administradores se negaron rotundamente a entregar información, ya que mencionaron que iba en contra a las políticas de la organización, la entrega de la información a personas externas y otros tenían temor por lo que se iba a hacer con la información proporcionada; la segunda no se pudo localizar a las direcciones de las empresas con la información de la página web de la Superintendencia de Compañías, Seguros y Valores, de igual manera los números telefónicos no correspondían a las empresas del directorio; y la tercera ciertas empresas se encontraban en proceso de liquidación lo cual no constaba en la base de datos. Por los argumentos expuestos en el párrafo anterior, se retiraría a las empresas que no están dispuestas a entregar información, las que están en proceso de liquidación, llegaríamos a un marco muestral compuesto por 21 empresas del CIIU en cuestión como se detalla a continuación:

Tabla 3. Marco muestral de empresas ciudad de Ambato CIU G4530.00 – 2018

#	EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	TIPO COMPAÑÍA
1	37637	1891711774001	COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
2	137861	1891744451001	COMPAÑIA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LLANTAS DISTRILLANTA S. A.	ANÓNIMA
3	96849	1891728804001	CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
4	181250	1891757995001	DISTRIBUIDORA ALLPARTS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
5	36615	1891728839001	FAAUTO S.A.	ANÓNIMA
6	156250	1792048176001	GIAHAN ECUADOR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
7	37383	1890152917001	GONZALEZ VEGA EL MOTOR CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
8	37487	1890153948001	IAVGROUP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
9	166689	1891750176001	IMPOFREICO S.A.	ANÓNIMA
10	704556	1891764649001	IMPORTADORA ALTAMIRANO E HIJOS IMPALDIESEL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
11	17128	1890090423001	IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
12	305752	1891772021001	INGEPARTS IMPORTACIONES AUTOMOTRICES PG&QE CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
13	174416	1891753868001	JOLP SU ACCESORIO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

#	EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	TIPO COMPAÑÍA
14	37996	1891720447001	JURSA PARTS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
15	36393	1891719341001	LLANTAFACIL S.A.	ANÓNIMA
16	36279	1891712371001	LLANTAS Y SERVICIOS DE LA SIERRA, LLANTASIERRA S.A.	ANÓNIMA
17	707532	1891768229001	MAXCO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
18	143986	1891745695001	MIL REPUESTOS MILREP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
19	146523	1891747256001	RECTIMAINDUSTRY CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
20	36492	1891724175001	TRANSPORTES CORPORATIVOS DE LA SIERRA RUTASIERRA S.A.	ANÓNIMA
21	169611	1792463033001	TURBOMEKANICS S.A.	ANÓNIMA

Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2018.

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Nº	TIPO DE COMPAÑÍA	Nº EMPRESAS	%
1	Responsabilidad limitada	14	67
2	Anónimas	7	33
TOTAL GENERAL		21	100

Tabla 4: Empresas de la ciudad de Ambato CIU G4530.00

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2018.

En Tabla 4 que acabamos de desarrollar, se determina la composición de las empresas por tipo de la clasificación del CIU G4530.00, podemos darnos cuenta que la tendencia con la totalidad del CIU G presentada en la Tabla 1 sigue siendo la misma, existe un ligero decremento en el porcentaje del número de empresas de responsabilidad limitada del 68% al 67% y las anónimas se incrementa del 32% al 33%.

La muestra para la investigación está constituida por 21 empresas del CIU G4530.00, datos que reposan en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

“Para operativizar variables, se requiere precisar su valor, traduciéndolas a conceptos susceptibles de medir, Por tanto, conviene considerar su definición nominal, real, operativa: lo que significa el término, la realidad y la práctica” (Behar, 2008, p.53).

Debemos establecer conceptualizaciones adecuadas para la mejor comprensión de las variables objeto de estudio, ya que con ellos lograremos que el lector pueda entender de mejor manera la temática tratada.

También se debe proponer los indicadores acordes a las categorías establecidas.

A continuación, se va a realizar la operacionalización de las dos variables, independiente que se trata de la organización y la dependiente que es la continuidad de las empresas.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: La Organización				
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION
Es una serie de pasos sistemáticos que provee a las empresas de herramientas que ayudan al ordenamiento y mejoramiento de las actividades, necesarias para el desarrollo de un bien o servicio, por consiguiente promueve la eficacia de las personas que conforman un ente, con ello conseguimos en el ahorro de los recursos ya las tareas se realizan de forma más rápida.	Principios de la organización	Porcentaje de aplicación de los principios de la organización	¿Aplica todos los principios de la organización? ¿Cuán importante es el clima organizacional en la empresa?	Encuesta a los gerentes de las empresas en estudio (ver anexo 1)
	Fases de la organización	Nivel de importancia de cada fase	Señale el nivel de importancia de cada fase de la organización ¿Es importante la organización con el mejoramiento de actividades y el ahorro de recursos? ¿Tiene relación la organización con la	

			<p>continuidad de las empresas?</p> <p>¿El modelo organizativo es adecuado para las necesidades de la empresa?</p>	
	Organigramas o gráficas de organización	<p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Número de tareas realizadas por puesto de trabajo</p>	<p>¿Qué tipo de departamentalización existe en la empresa?</p> <p>¿Qué cantidad de empleados tiene la empresa por departamentos?</p> <p>¿Con qué frecuencia se realiza el análisis de la estructura organizacional?</p>	

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE: La continuidad de las empresas				
CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION
La continuidad o llamada también sucesión de las empresas de distinto tipo, trata de los instrumentos diversos, que contribuyen para la autosostenibilidad de las organizaciones y la capacidad que tienen para pasar de generación en generación. Para que exista sucesión exitosa debe existir previamente un proceso de sucesión y un protocolo familiar que contribuya en el fortalecimiento de las relaciones de los	Protocolo familiar	Porcentaje de cumplimiento del protocolo familiar. Numero de revisiones anuales del protocolo familiar.	¿Qué persona es el responsable de la administración de la empresa? ¿Existe un protocolo familiar? ¿Quién toma las decisiones en la empresa? ¿Se respetan las decisiones? ¿Cuál es la composición del capital?	Encuesta a los gerentes de las empresas en estudio (ver anexo 1)
	Proceso de sucesión	Porcentaje del nivel de sucesión	¿A qué edad ha pensado retirarse de la dirección de la empresa?	

empleados, directivos e inversionistas.			¿Cuáles son los problemas que se han presentado en el manejo de la empresa? ¿Ha planificado la sucesión?	
	Pilares fundamentales de la empresa familiar	Porcentaje del Nivel de importancia de cada pilar de la empresa familiar	¿Cuál es el nivel de estudios de la familia empresaria? ¿Conoce los pilares fundamentales de la empresa?	

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según (Herrera, Medina, & Naranjo , 2010): “Metodológicamente, para la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información” (p.105). Estas fases serán descritas a continuación.

3.6.1. Plan para la recolección de información

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010): “Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198). Es importante recolectar todos los datos necesarios para el procesamiento de los mismos.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Pág. 13) e hipótesis de investigación (ver Pág. 53), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuantitativa (ver Pág. 54), considerando los siguientes elementos: los objetivos y el proceso de investigación son conocidos por los técnicos y los investigadores; la población es pasiva y considera únicamente como un propósito de información; los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación; la población no tiene que conocerlos ni discutirlos.

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

En la investigación se va a estudiar a las empresas del CIIU G4530.00 que se refiere: “Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas”; que después de hacer los filtros correspondientes son 21 empresas.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

Para la recolección de la información se realizará encuestas a la muestra que hemos seleccionado mediante las técnicas estadísticas que mencionamos en el punto anterior (ver Pág. 61).

“La encuesta a diferencia de un censo, donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio” (Behar, 2008, p.62).

- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

El instrumento para la recolección de datos será el cuestionario, de acuerdo a Hernández et al. (2010): “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).

- **Selección de recursos de apoyo.**

Vamos necesitar diversos recursos de apoyo para el trabajo de investigación como son:

- Personal de postgrados que contribuirán con el proceso de aprobación de la temática de investigación.
 - Personal que se encargara de realizar las encuestas en las empresas del CIU G4530.00 de la ciudad de Ambato.
 - Personal que se encargara de realizar el procesamiento de datos de las encuestas.
-
- **Explicitación de procedimientos para la recolección de información,**

La recolección de la información es muy importante, ya que en base a este procedimiento se obtiene información que sirve para analizar la problemática, a continuación, se detalla el procedimiento de recolección de la información:

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? <i>El método de investigación que se va a utilizar es el cuantitativo</i>
	¿Dónde? <i>En las empresas de la clasificación CIU G4530.00 de la ciudad de Ambato que han sido seleccionados en el marco muestral</i>
	¿Cuándo? <i>La encuesta será aplicada en la segunda semana del mes de septiembre del 2017</i>

Tabla 5: Procedimiento de recolección de información

Elaborador por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: Investigación de campo

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

3.7.1. Plan de procesamiento de información

- **Revisión crítica de la información recogida.**

Luego de recopilar la información debemos analizar la misma para tener la certeza de que la misma esté libre de errores, ya que la misma es la base para el desarrollo de la investigación.

- **Repetición de la recolección.**

Después de la revisión crítica de la información y detectamos que determinada información presenta errores debemos proceder a recopilarla otra vez, se puede evitar este paso si se facilita una adecuada inducción al equipo de trabajo.

- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

A continuación, presentamos una tabla modelo que va a servir para tabular los resultados de nuestra encuesta aplicada a la muestra.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	54	81
No	13	19
TOTALES	67	100

Tabla 2: Título con idea principal de la pregunta
Fuente: Investigación de campo, encuestas
Elaborador por: Jhonny Chávez (2018)

De los datos que se obtengan en las tablas de la tabulación de resultados, se realizará representaciones gráficas que facilitan la comprensión visual de la información, como presentamos a continuación.

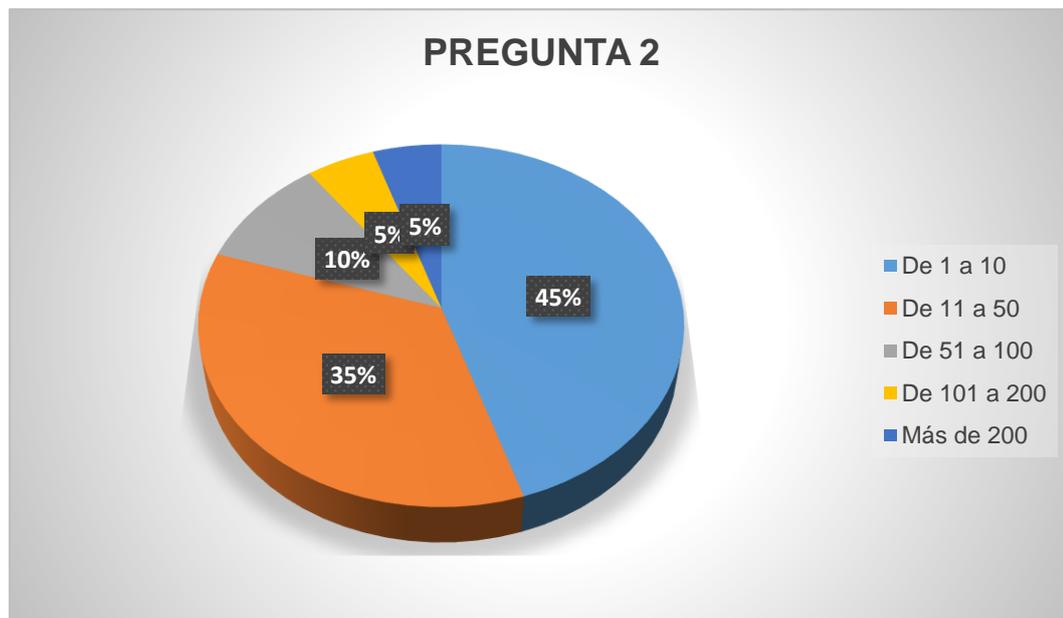


Figura 2: Título con idea principal de la pregunta
Elaborador por: Jhonny Chávez (2018)
Fuente: Investigación de campo, encuestas

3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.**

Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).

- **Interpretación de los resultados.**

Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- **Comprobación de hipótesis.**

Debido a que contamos con una muestra vamos a comprobar la hipótesis con chi-cuadrado.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Analizar el nivel de organización de los negocios para la identificación de los puntos débiles de las empresas.		
Analizar el porcentaje de transición de las empresas familiares y la identificación de los factores clave que determinan la supervivencia de las mismas.		
Establecer un modelo organizativo que contribuya al mejoramiento del rendimiento de las empresas familiares.		

Tabla 6: Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones

Elaborador por: Jhonny Chávez (2018)

Fuente: Investigación de campo

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. ENCUESTA APLICADA A LAS EMPRESAS

El trabajo de campo para este proyecto de investigación, se realizó con el objetivo de demostrar la hipótesis planteada, mediante la aplicación de un cuestionario a los administradores de las empresas del CIU G4530.00 Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores como: neumáticos (llantas), cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluye bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas. La aplicación del cuestionario fue en las instalaciones de las empresas, para lo cual se contrató a una persona para el levantamiento de la información, la misma que realizó una planificación de las diferentes zonas donde se encuentran las empresas, con los datos que se obtuvo de la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se pudo contactarse con los administradores de las empresas y se concretó una cita.

Las personas que fueron encuestadas son los administradores, los mismos que tienen un conocimiento amplio del funcionamiento de las empresas, en el manejo de una organización se presenta varias dificultades, de ahí la importancia de contar con las experiencias vividas de los administradores.

El cuestionario se estructuró con preguntas que ayuden en primer lugar el conocimiento de las organizaciones, luego se buscó conocer la estructura organizativa de las empresas y finalmente analizar el proceso de sucesión. A continuación, se realizará el análisis y la interpretación de los resultados que se obtuvieron en la aplicación de las encuestas mediante un cuestionario de 21 preguntas.

4.2. INTERPRETACION

1. ¿Qué tipo de empresa es la que usted administra?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Responsabilidad limitada	14	67%
Anónima	7	33%
En nombre colectivo	0	0%
En comandita simple y dividida por acciones	0	0%
De economía mixta	0	0%
TOTALES	21	100%

Tabla 7: Investigación de campo: Encuesta 1

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

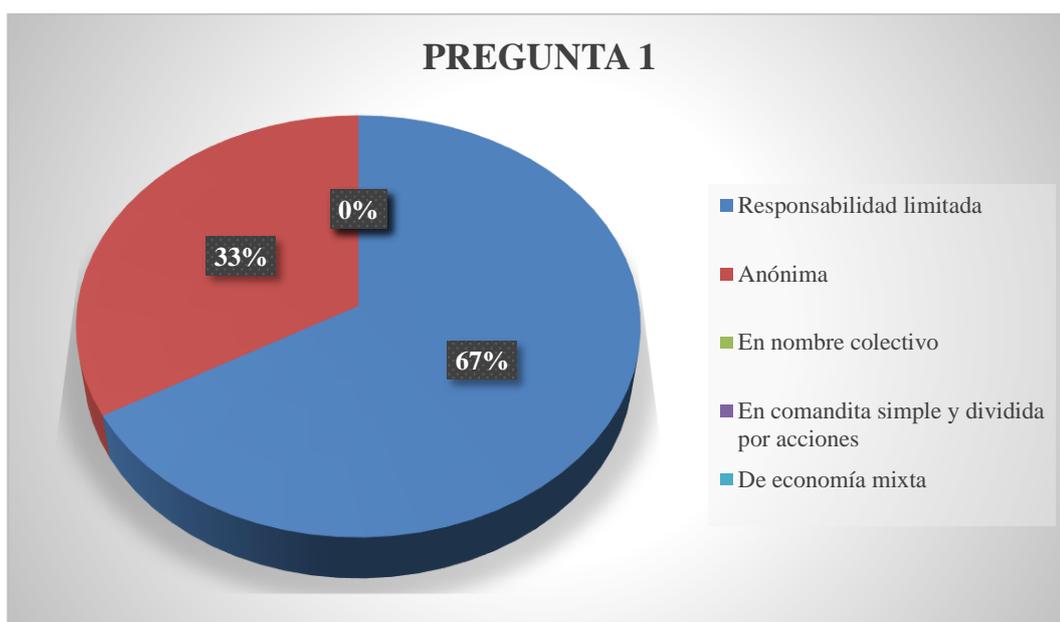


Gráfico 19: Tabulación: pregunta 1

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: En referencia al tipo de empresa, el 67% de total son de Responsabilidad Limitada, el 33% de las empresas son Anónimas.

La gran parte de empresas optan por ser de Responsabilidad Limitada, esto responde a que los dueños de las organizaciones prefieren tener la facultad de la selección de la composición del capital, ya que se pueden vender participaciones solo con el consentimiento de la totalidad de la junta de socios. Más aún las empresas familiares, se constituyen en este tipo de compañía ya que uno de los fines de los fundadores, es forjar un negocio en el que puedan tomar las decisiones netamente la familia, proteger o decidir a quién vender su capital, generar fuentes de empleo para sus familiares y de

esa manera asegurar el futuro financiero de los mismos. De igual manera plantar en sus futuras generaciones el deseo y convicción de que el negocio familiar puede subsistir por mucho tiempo.

2. ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 10	9	43%
De 11 a 50	8	38%
De 51 a 100	2	10%
De 101 a 200	1	5%
Más de 200	1	5%
TOTALES	21	100%

Tabla 8: Investigación de campo: Encuesta 2
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

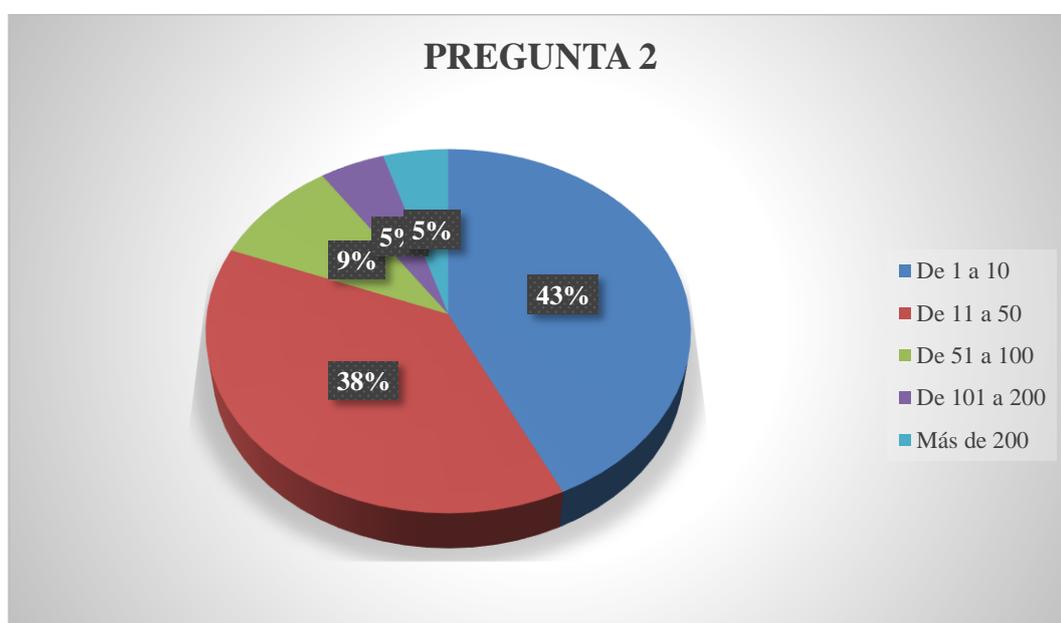


Gráfico 20: Tabulación: pregunta 2
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Con relación al número de empresas con las que disponen las empresas, podemos verificar que la mayor parte de empresas tienen de 1 a 10 empleados representado por el 43%, seguido por la escala de 11 a 50 con el 38%.

Los datos mencionados en el párrafo anterior reflejan que la gran parte de las empresas están dentro de la clasificación de Micro Empresas seguidas de Pequeñas Empresas, esto se debe a que siendo empresas comerciales no cuentan con alta cantidad de empleados ocupados como lo sería en una de tipo industrial, esta clasificación se

encuentra en vigencia para clasificación de empresas en el Ecuador por disposición de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

3. ¿Qué cantidad de empleados tiene la empresa por departamentos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativo-Financiero	135	31%
Ventas	169	39%
Crédito	15	3%
Bodega	119	27%
Producción	0	0%
TOTALES	438	100%

Tabla 9: Investigación de campo: Encuesta 3
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

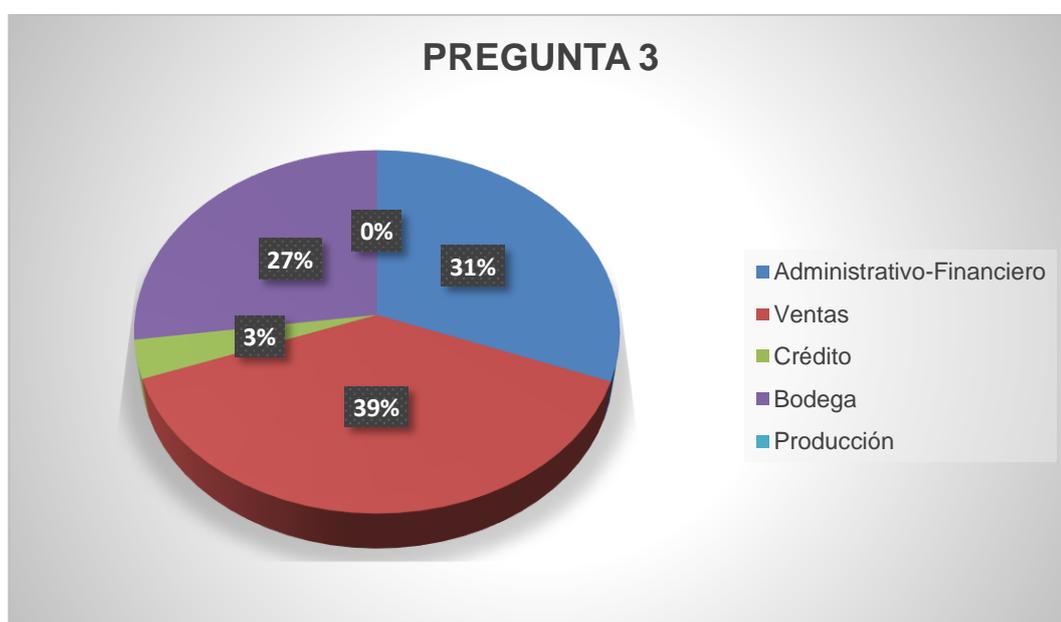


Gráfico 21: Tabulación: pregunta 3
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: El mayor número de empleados por departamento con el 39% es el departamento de ventas, seguido del departamento administrativo-financiero con el 31% y el departamento de bodega con el 27% de total de empleados, con un porcentaje muy bajo encontramos con el 3% de departamento de crédito.

Se ratifica la tendencia de lo que sucede en las empresas comerciales que tienen gran número de empleados en el departamento de ventas, ya que es el encargado de ejecutar las actividades comerciales, necesarias para el funcionamiento de la empresa; seguidos del departamento administrativo-financiero, encargado de la parte administrativa de las empresas, obtención y manejo de los recursos financieros; el de bodega de igual

manera muy importante, ya que se encarga de la logística de la mercadería; tomando en cuenta, que en la empresa comercial es uno de los activos más significativos en la estructura financiera; se puede apreciar de igual manera que las empresas no ponen mucho énfasis en el departamento de crédito, de ahí los problemas que regularmente tienen estas empresas con su cartera vencida, ya que no tienen destinado personal que se especialice en esta actividad que es muy delicada.

4. ¿Cuáles son las ventas anuales de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$1 a \$50.000	3	14%
De \$50.001 a \$100.000	2	10%
De \$101.000 a \$500.000	1	5%
De \$501.000 a \$1.000.000	2	10%
Más de \$1.000.000	13	62%
TOTALES	21	100%

Tabla 10: Investigación de campo: Encuesta 4
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

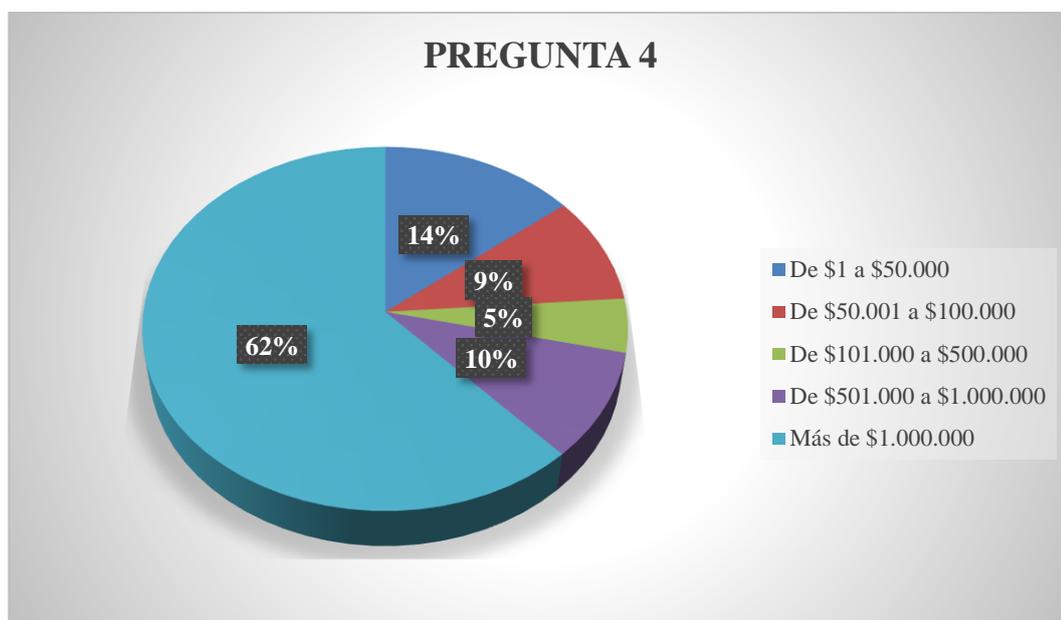


Gráfico 22: Tabulación: pregunta 4
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: De los datos que arrojó esta pregunta, se destaca que la gran mayoría de empresas venden más de \$1.000.000 anualmente lo que representa del 62%, seguido del 14% que venden de \$1 a \$50.000 cada año.

En esta pregunta existe una polarización de resultados ya que la mayoría están las que venden el más alto rango seguidas de las que venden menos; el factor principal que la

mayor parte de empresas vendan más de \$1.000.000 se debe a tres factores que son: los años de permanencia en el mercado, el producto de alta rotación y los precios que son altos en su mayoría, las que venden menos se debe a que son empresas nuevas que están incursionando en este segmento de productos y obviamente no tienen las mismas ventajas competitivas de las grandes empresas con mayor trayectoria y de mayor tamaño.

5. ¿Cuántos socios o accionistas existen en la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Familiares	18	86%
Terceros Personas naturales	2	10%
Terceros Personería Jurídica	1	5%
Extranjeros	0	0%
Estado	0	0%
TOTALES	21	100%

Tabla 11: Investigación de campo: Encuesta 5
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

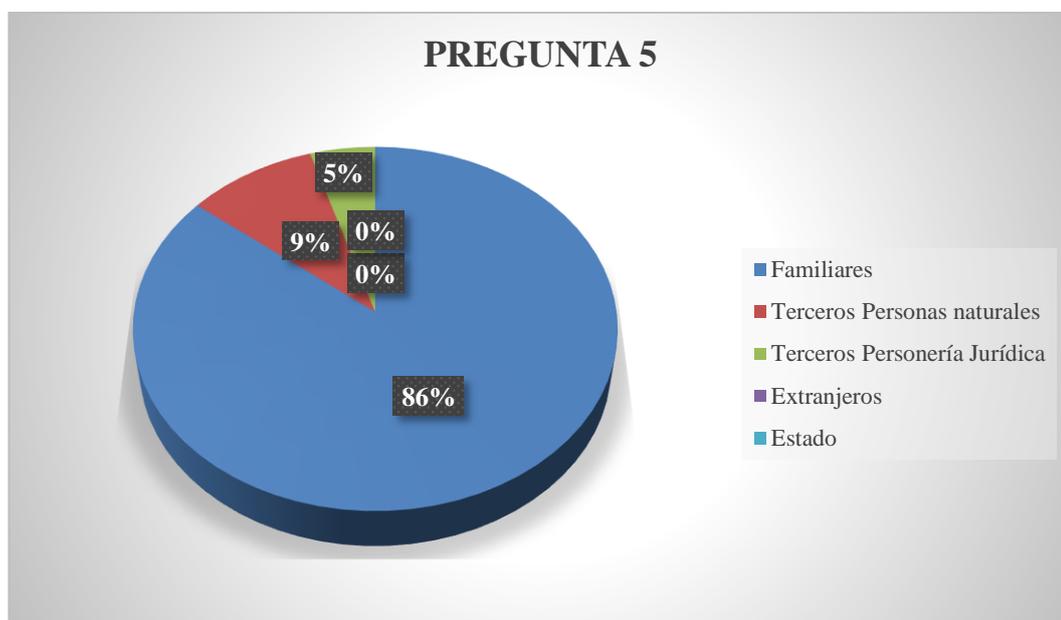


Gráfico 23: Tabulación: pregunta 5
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: La mayor parte de socios o accionistas son familiares con el 86% del total, solo 10% son terceros personas naturales y el 5% son terceros con personería jurídica.

Se puede sacar como conclusión que las empresas del CIU objeto de estudio son de tipo familiar en su mayoría, se puede observar que son emprendimientos familiares,

que se realizan con el objetivo de crear negocios que sirvan de patrimonio para sus futuras generaciones, de igual manera se aprecia que no existen muchos socios o accionistas en las mismas, ya que son representadas por el fundador y un familiar que serían la cantidad mínima para la constitución de las compañías. Existe nula participación de socios extranjeros y del Estado por las características que imperan en este tipo de empresas.

6. ¿Con qué sistemas de gestión cuenta la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión de la calidad	1	5%
Gestión ambiental	2	10%
Gestión de la seguridad y salud ocupacional	9	43%
Gestión de la seguridad de la información	2	10%
Otros	7	33%
TOTALES	21	100%

Tabla 12: Investigación de campo: Encuesta 6
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

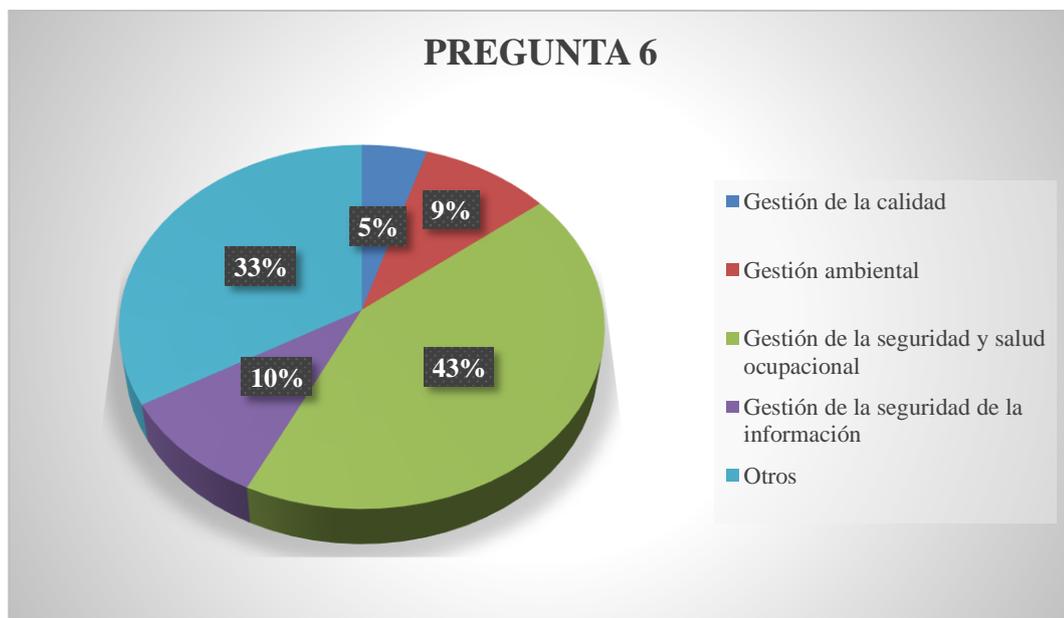


Gráfico 24: Tabulación: pregunta 6
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: El 43% del total de empresas objeto de estudio cuentan con un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, seguido por el 33% que cuentan con otros sistemas de gestión que son creados para satisfacer ciertos requerimientos puntuales de la empresa y solamente el 5%, es decir, una empresa cuenta con Sistema de Gestión de la calidad.

Existe mayoría de empresas que han implementado sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional, esto se debe a que en los últimos años el Ministerio de Relaciones Laborales a puesto énfasis en el control de la seguridad y salud ocupacional, es decir, las empresas han adoptado estas normas por obligatoriedad de su utilización, la gestión de la calidad solo lo ha adoptado una empresa, lo que hace conocer que no se ha puesto mucho interés calidad.

7. Dentro de las fases de la organización señale el nivel de importancia que le daría a cada una de ellas: “Los resultados que se presentan en esta tabla, vienen de una matriz en la que se designó niveles de importancia alta, media, baja, no importante, no sabe”.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
División del trabajo	101	21%
Jerarquización	93	19%
Departamentalización	90	18%
Descripción de funciones y obligaciones	101	21%
Coordinación	102	21%
TOTALES	487	100%

Tabla 13: Investigación de campo: Encuesta 7
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

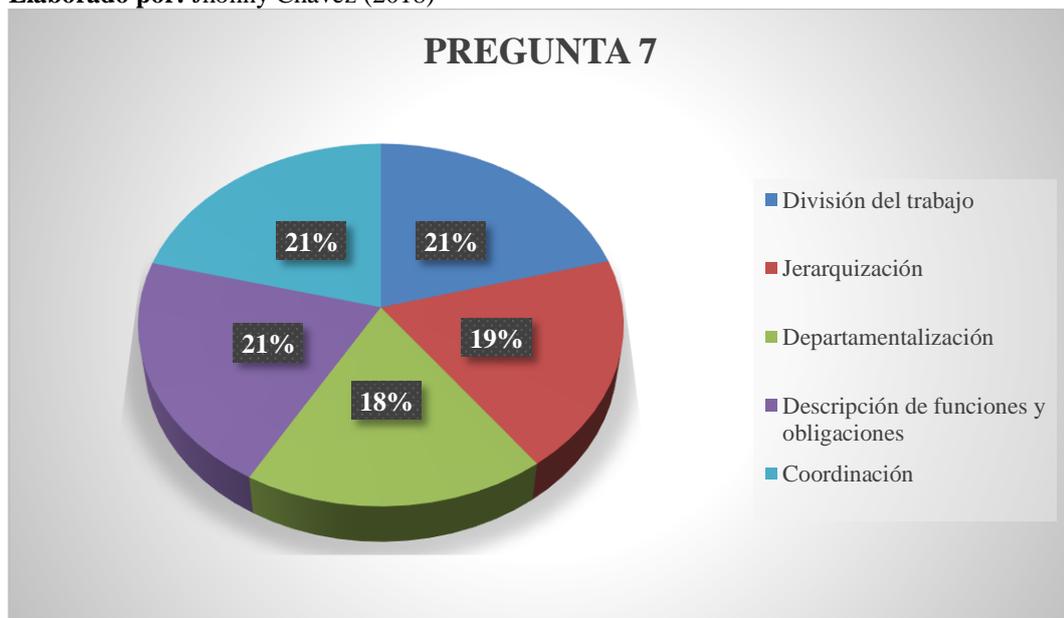


Gráfico 25: Tabulación: pregunta 7
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Siendo las fases de la organización: división del trabajo, descripción de funciones y obligaciones y la coordinación a las que los administradores dieron mayor importancia con el 21%, seguidas de la jerarquización y departamentalización con el 19% y 18% respectivamente.

Es importante resaltar que los administradores de este grupo de empresas analizadas, conozcan y proporcionen importancia similar a cada fase de la organización, ya que es necesario la existencia una relación análoga entre cada una de ellas, debido a que cada una constituyen pilares para que una adecuada estructura organizacional, es decir, es importante para que una estructura organizacional adecuada se mantenga, distribuir equitativamente los esfuerzos en todas las fases de la organización.

8. ¿Qué tipo de departamentalización se maneja en la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Funcional	15	71%
Por productos	1	5%
Geográfica	0	0%
Por clientes	4	19%
Por procesos o equipos	1	5%
TOTALES	21	100%

Tabla 14: Investigación de campo: Encuesta 8
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

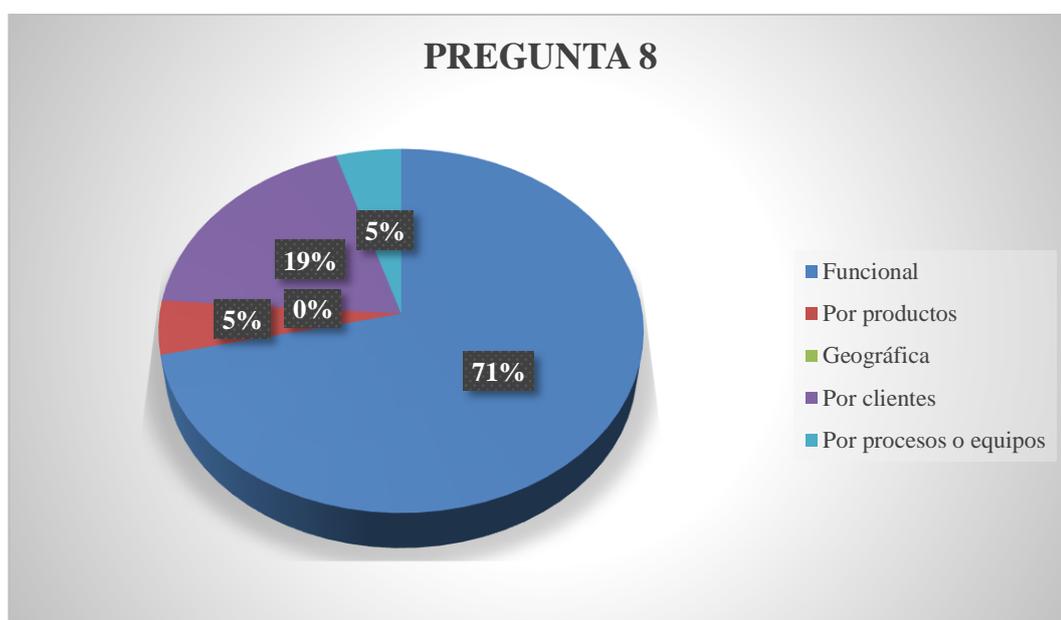


Gráfico 26: Tabulación: pregunta 8
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Con relación al tipo de departamentalización que se emplea en cada organización, podemos decir que la mayor parte de empresas utilizan departamentalización funcional con el 75%, seguida con un 19% de la departamentalización por clientes, departamentalización por productos y por procesos o equipos con el 5%.

Tradicionalmente se conoce que las empresas han venido utilizando hasta la actualidad la departamentalización por funciones, ya que es la más conocida en el medio, que es la distribución de acuerdo a la especialización de los empleados, como se corrobora en los datos de la presente investigación, esto de igual manera responde a las necesidades de las organizaciones; la departamentalización por clientes también es usada por las empresas de este tipo, pero en menor escala ya que implica destinar empleados por segmentos de clientes.

9. ¿Cuán importante cree usted que es el clima organizacional en la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	17	81%
Bastante importante	3	14%
Poco importante	1	5%
Nada importante	0	0%
No sabe	0	0%
TOTALES	21	100%

Tabla 15: Investigación de campo: Encuesta 9
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

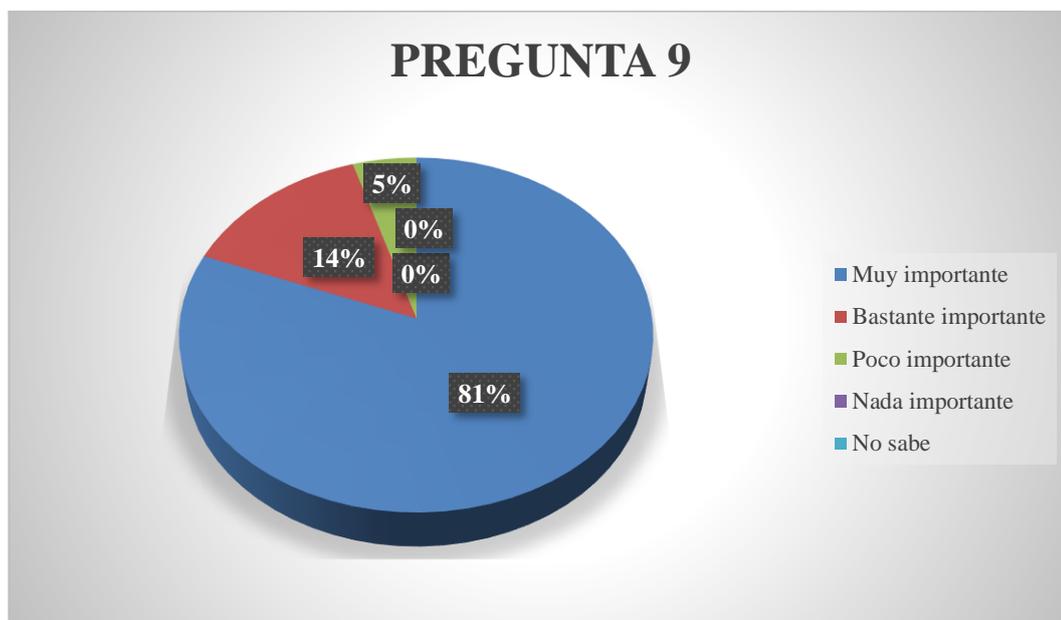


Gráfico 27: Tabulación: pregunta 9
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Con respecto a la importancia de clima organizacional en las empresas de la presente investigación, podemos destacar que el 81% consideran que la misma es muy importante, seguido del 14% de las empresas que consideran bastante importante al clima organizacional.

Es relevante la respuesta de los administradores de las empresas con respecto al clima organizacional, que es lo que marca el desempeño laboral de las personas, en la que consideran que la misma es importante en la estructura organizativa de las empresas, actualmente se viene dando énfasis en este tema, inclusive existen empresas que miden el clima organizacional de las empresas, obviamente a los empleados les agradan trabajar en empresas con buen clima organizacional ya que esto ayuda al mejoramiento de eficiencia laboral.

10. ¿Con qué frecuencia se realiza el análisis de la estructura organizacional?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al mes	1	5%
Al semestre	8	38%
Al año	6	29%
Cada cinco años	4	19%
Nunca	2	10%
TOTALES	21	100%

Tabla 16: Investigación de campo: Encuesta 10
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

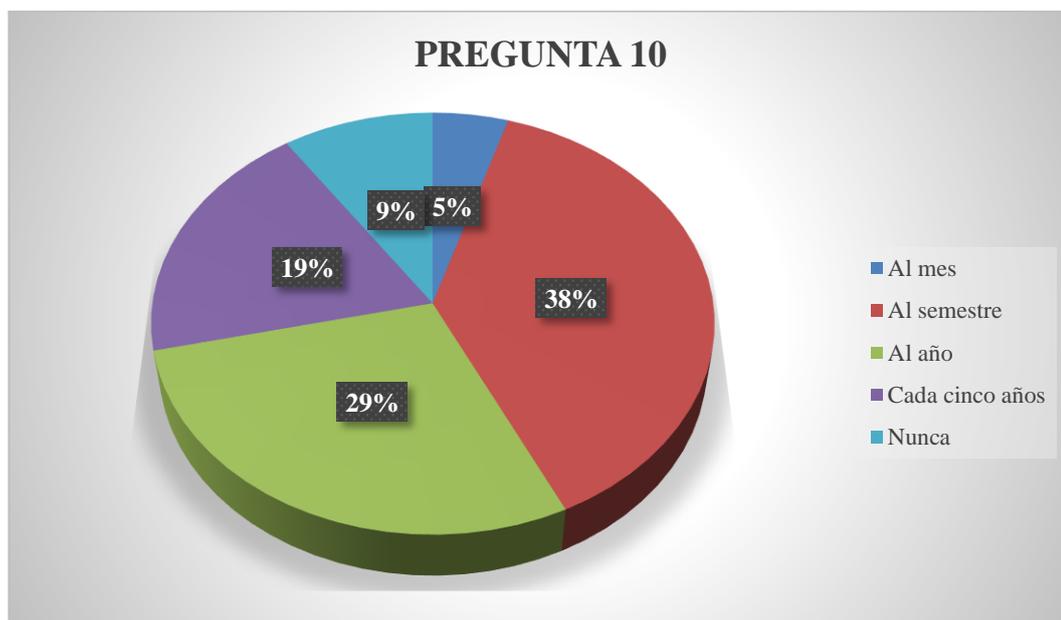


Gráfico 28: Tabulación: pregunta 10
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Con respecto a la periodicidad de revisión de la estructura organizacional, las empresas lo realizan en su mayoría cada semestre con el 38%, con el 29% de respuestas están las empresas que hacen dicha revisión cada año y cada 5 años respondieron el 10%.

Siempre debe existir una evaluación a todos los parámetros tanto organizativos como financieros, ya que esto ayuda a determinar ciertos aspectos que ameriten una modificación, es positivo que la mayor parte de empresas realicen estos análisis cada semestre, ya que con ello pueden tomar decisiones en pro de mejoras para las empresas, lamentablemente existe empresas que nunca realizan análisis a la estructura lo que puede ocasionar retrasos en el crecimiento de la empresa.

11. ¿Qué importancia le daría a la organización con el mejoramiento de actividades y el ahorro de recursos?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	9	43%
Bastante importante	5	24%
Poco importante	7	33%
Nada importante	0	0%
No sabe	0	0%
TOTALES	21	100%

Tabla 17: Investigación de campo: Encuesta 11
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

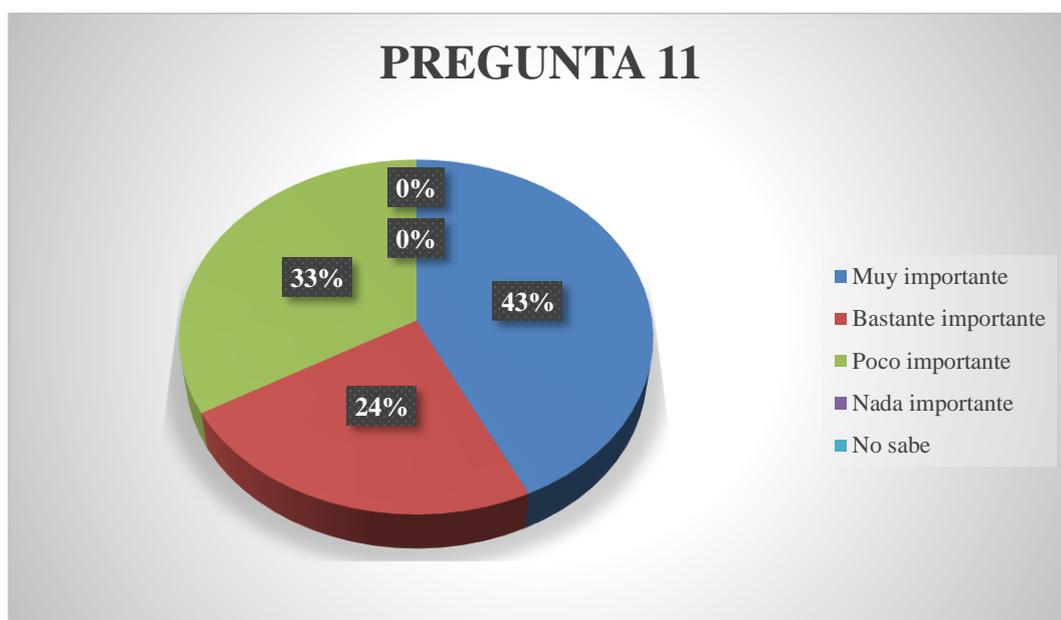


Gráfico 29: Tabulación: pregunta 11
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Con relación a la importancia de la organización con el mejoramiento de actividades y el ahorro de recursos, el 43% afirma que es muy importante la relación, el 14% señala que es bastante importante esta relación existente y el 33% dice que es poco importante.

Según los datos recopilados los empresarios están conscientes de que, si cuentan con una organización adecuada, ayudaría al mejoramiento de actividades y ahorro de recursos, que se conoce que cada vez se tornan más escasos, es decir, las empresas al adoptar una correcta organización que se acople adecuadamente a su actividad, pueden reducir actividades innecesarias, eliminar cuellos de botella, entre otras.

12. ¿Cuán importante considera usted la relación que existe entre la organización y continuidad de las empresas?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	15	71%
Bastante importante	4	19%
Poco importante	2	10%
Nada importante	0	0%
No sabe	0	0%
TOTALES	21	100%

Tabla 18: Investigación de campo: Encuesta 12
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

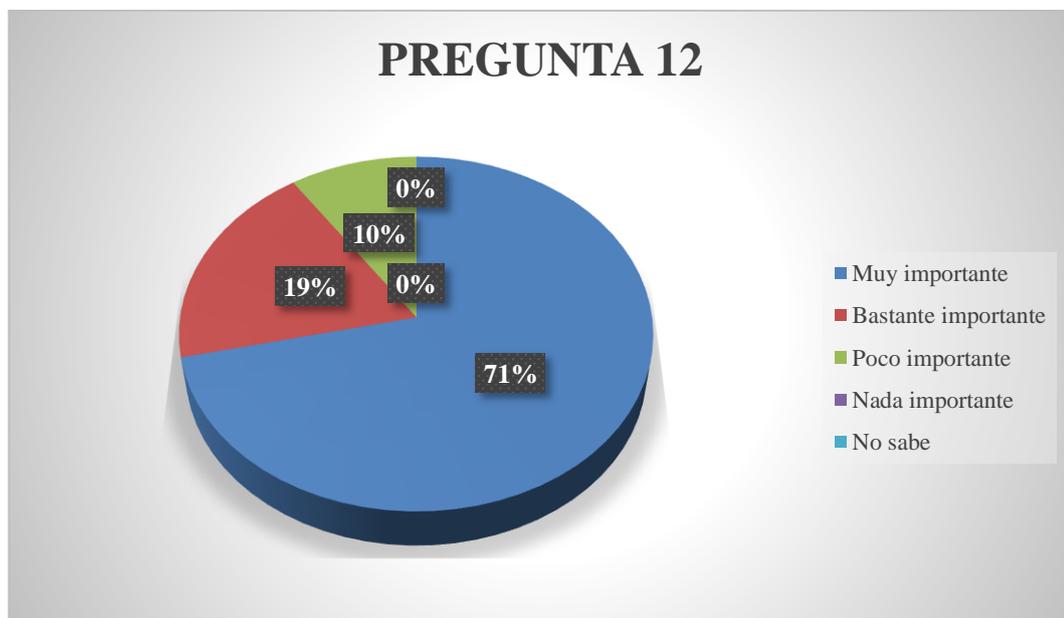


Gráfico 30: Tabulación: pregunta 12
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: El 71% de las empresas consideran que la organización es muy importante para la continuidad de las empresas, mientras que el 19% considera que es bastante importante y el 10% afirma que la organización es poco importante con la continuidad de las empresas y para ningún administrados es nada importante o sabe la respuesta.

Es importante la continuidad de las empresas familiares y los empresarios conocen que la organización ayuda a la consecución de este objetivo, la organización ayuda a la empresa al ordenamiento de sus procesos y ello constituye un factor fundamental para que la empresa desarrolle sus actividades cotidianas sin dificultades, es más la misma ayuda a reducir tiempos y eliminación de actividades innecesarias.

13. Con respecto al modelo organizativo actual, señale el nivel de importancia del aporte que proporciona a los siguientes aspectos: “Los resultados que se presentan en esta tabla, vienen de una matriz en la que se designó niveles de importancia alta, media, baja, no importante, no sabe”.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar los puestos de trabajo	101	20%
Alcanzar los objetivos institucionales	105	21%
Mejorar la calidad del producto	97	19%
Satisfacer al cliente externo	105	21%
Mejorar la distribución de la información	96	19%
TOTALES	504	100%

Tabla 19: Investigación de campo: Encuesta 13
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

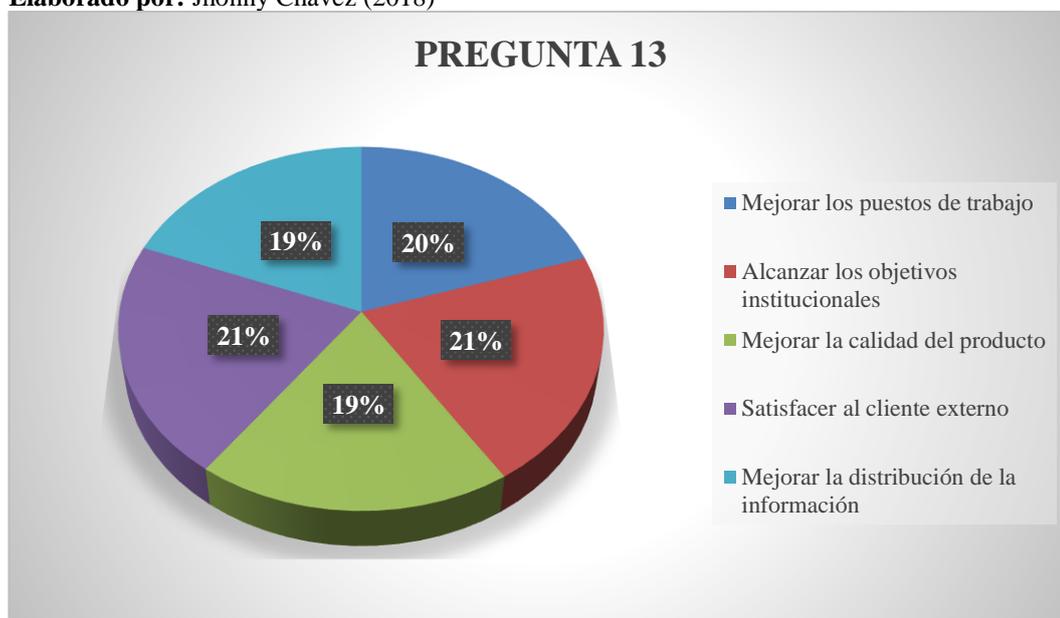


Gráfico 31: Tabulación: pregunta 13
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Se puede apreciar que el modelo organizativo actual es importante para alcanzar los objetivos institucionales, satisfacer al cliente externo con el 21%, seguido está la importancia para el mejoramiento de los puestos de trabajo con el 20% y en tercer lugar es relevante con el mejoramiento de los puestos de trabajo, el mejoramiento de la distribución de la información alcanzando el 19%.

Podemos destacar que el modelo organizativo actual contribuye de manera equitativa a todos los aspectos que se mencionó en esta pregunta, es importante ya que cada punto tratado contribuye en el mejoramiento de desenvolvimiento de la organización.

14. Con respecto a la organización flexible:

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuenta con este modelo organizativo	2	9%
Está en el proceso de adopción de este modelo	1	5%
Ha planificado adaptar este modelo en el futuro	0	0%
Le parecería importante conocer de las ventajas que aporta estos modelos organizativos	13	62%
No sabe	5	24%
TOTALES	21	100%

Tabla 20: Investigación de campo: Encuesta 14

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

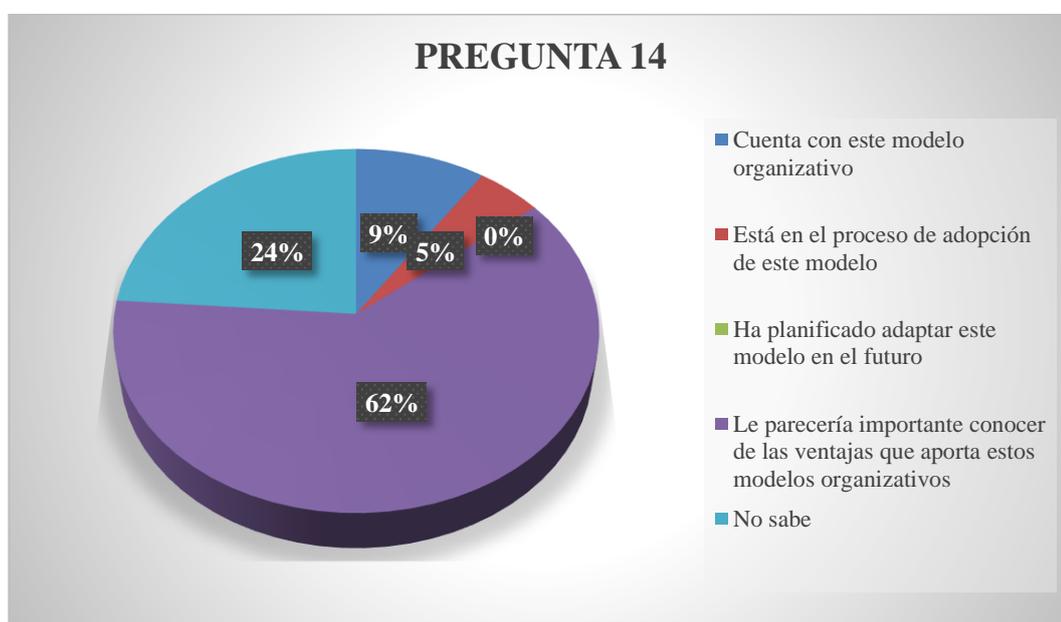


Gráfico 32: Tabulación: pregunta 14

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Se observa un gran deseo de conocer las ventajas de la organización flexible con relación a las ventajas de este modelo organizativo representado con el 62% del total de las empresas encuestadas, seguido está el desconocimiento de estos modelos con el 24% y de destacar dos empresas cuentan con este modelo organizativo lo cual representa el 9% del total de las empresas y el 5% de estas empresas están en proceso de adopción.

Se procedió a consultar sobre este tema, ya que se ha observado en el medio que trabajan con modelos tradicionales, siendo importante buscar una opción, que se pueda acoplar a los diferentes cambios que puede atravesar el entorno tan cambiante en el que se desarrollan las empresas.

15. Que podría decir en torno a las decisiones que se toman en la empresa:

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Son aprobadas únicamente por la junta	5	24%
Las toma solo el administrador	9	43%
Se realizan por cada jefe de área, las mismas son respetadas por el administrador	2	10%
Se realizan por cada jefe de área, pero la aprobación la realiza el administrador	4	19%
No está definido el proceso de toma de decisiones	1	5%
TOTALES	21	100%

Tabla 21: Investigación de campo: Encuesta 15
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

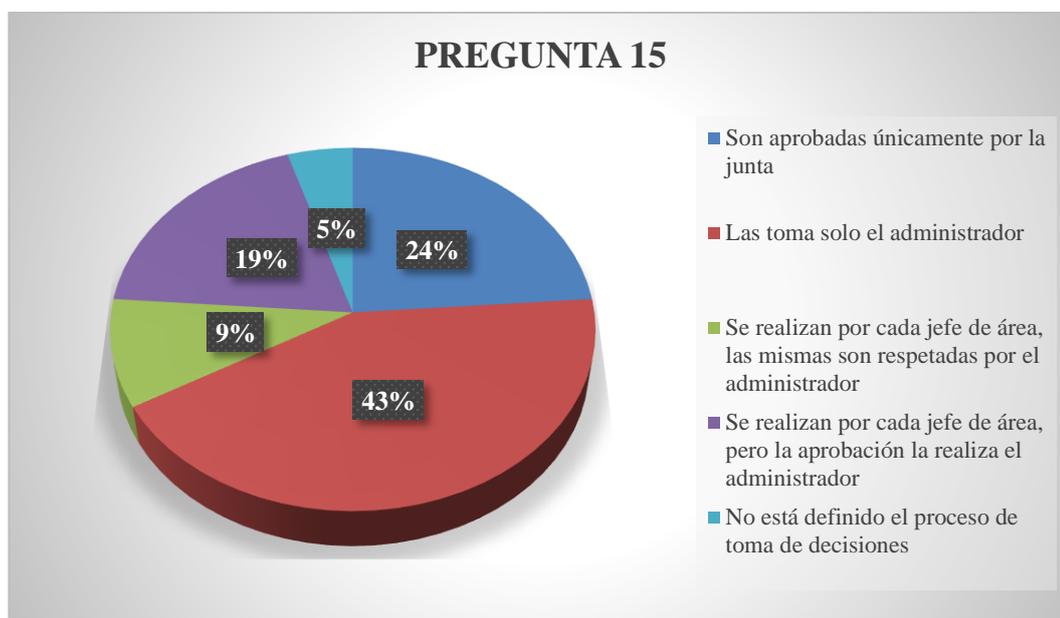


Gráfico 33: Tabulación: pregunta 15
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Con respecto a esta pregunta se puede observar que el 43% de las empresas afirman que las decisiones las toma solo el administrador, el 24% de los encuestados señalan las decisiones son aprobadas únicamente por la junta de accionistas y 19% la realiza cada jefe de área, pero son aprobados finalmente por el administrador.

De acuerdo a la normativa de las empresas, podemos observar que la mayoría de las empresas respetan la decisión de del administrador, es decir, se respeta la jerarquía del mismo; seguido está la toma de decisiones por parte de la junta, esto se debe a que todos los dueños de la empresa quieren ser partícipes activos de las decisiones que se realicen, ya que de ello se deriva la buena o mala marcha de las empresas.

16. ¿Qué persona es el responsable de la administración de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fundador	10	48%
Hijo de fundador	6	29%
Nieto de fundador	0	0%
Socio o accionista que no es familiar	3	14%
Persona ajena contratada por la junta	2	10%
TOTALES	21	100%

Tabla 22: Investigación de campo: Encuesta 16
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

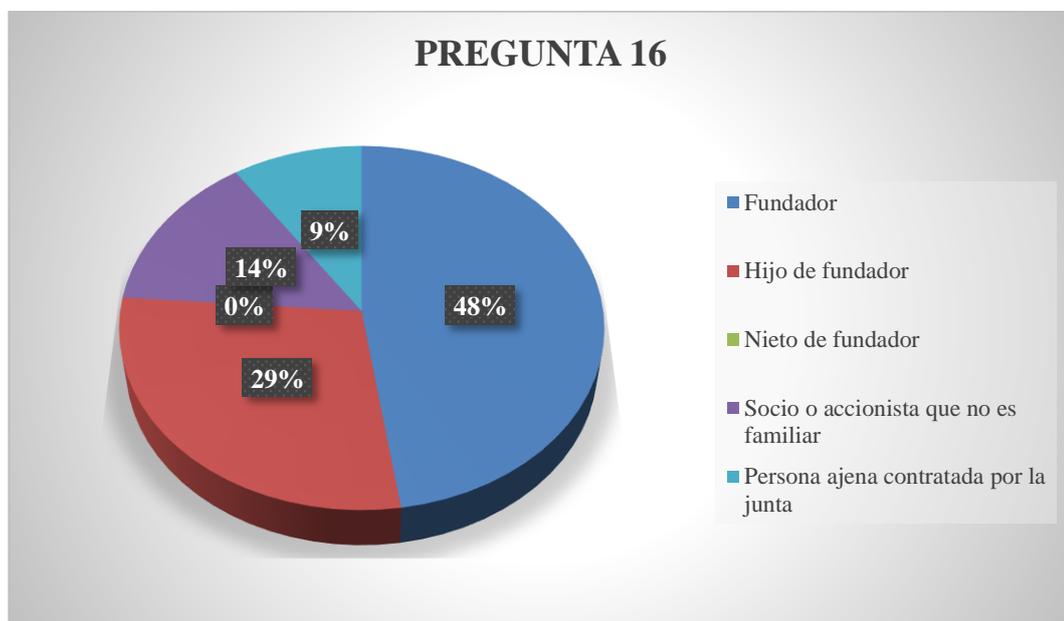


Gráfico 34: Tabulación: pregunta 16
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: El mayor porcentaje con el 48% de los encuestados señalan que la administración de las empresas está a cargo del fundador de las mismas; en segundo lugar, con el 29% afirman que la administración está a cargo del hijo del fundador y el 14% administra la empresa un socio o accionista que no es familiar.

Se puede observar, que las empresas objeto de estudio al ser en su mayoría familiares, designan a los integrantes de la familia como administradores, por cuanto existe

desconfianza en la contratación de terceras personas para la toma de decisiones importantes, ya que al momento de designar al representante legal debería existir un compromiso de independencia para la administración, esto también recae en el deseo que tienen los fundadores de que exista sucesión.

17. ¿Cuál es el nivel de estudio de la familia empresaria?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Secundaria	1	5%
Tecnologado	1	5%
Tercer nivel	11	52%
Cuarto nivel	8	38%
TOTALES	21	100%

Tabla 23: Investigación de campo: Encuesta 17

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

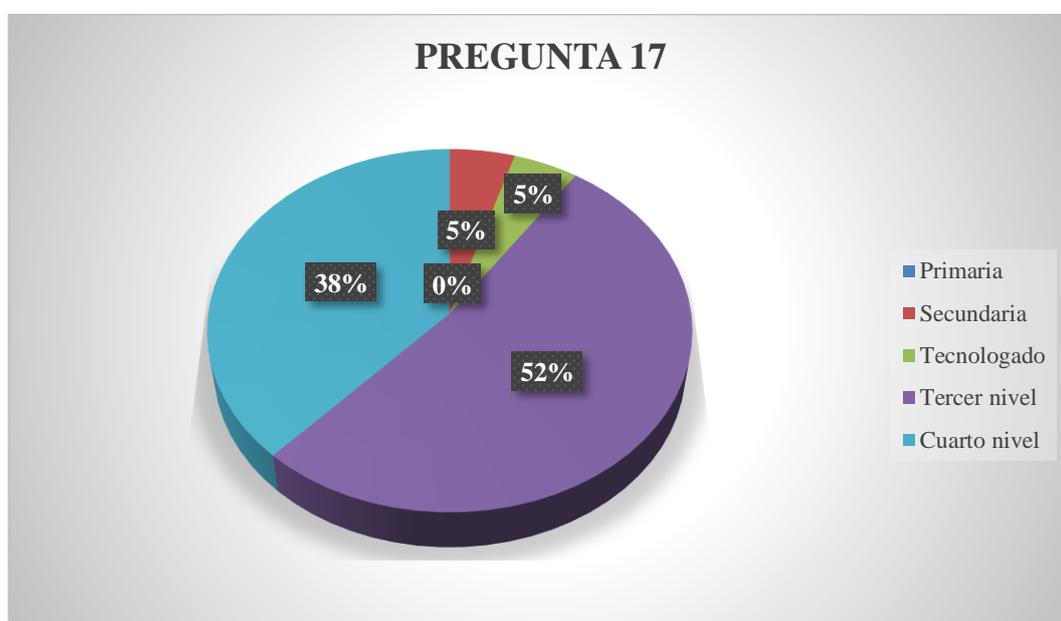


Gráfico 35: Tabulación: pregunta 17

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: En esta pregunta se desea conocer el nivel de estudios que tienen los miembros de la familia, el 52% de los integrantes de la familia cuentan con un tercer nivel de estudios, seguido está estudios cuarto nivel con el 38% del total de los encuestados y tan solo el 5% dicen contar con nivel de estudios de tecnologado al igual de secundaria.

Cabe resaltar el alto nivel de educación que tienen los miembros de la familia que componen estas empresas, contando en su mayoría con tercer y cuarto nivel de

estudios, esto se debe a que han concebido la idea de que para el correcto manejo de las empresas debe contar con una educación y capacitación continua para enfrentar los retos de mundo actual, adicionalmente debe existir una inducción planificada para los futuros administradores.

18. ¿A qué edad piensa en retirarse de la dirección de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Antes de los 50	2	10%
Entre los 50 y 55	2	10%
Entre los 55 y 60	1	5%
Entre los 60 y 65	4	19%
Después de los 65	12	57%
TOTALES	21	100%

Tabla 24: Investigación de campo: Encuesta 18
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

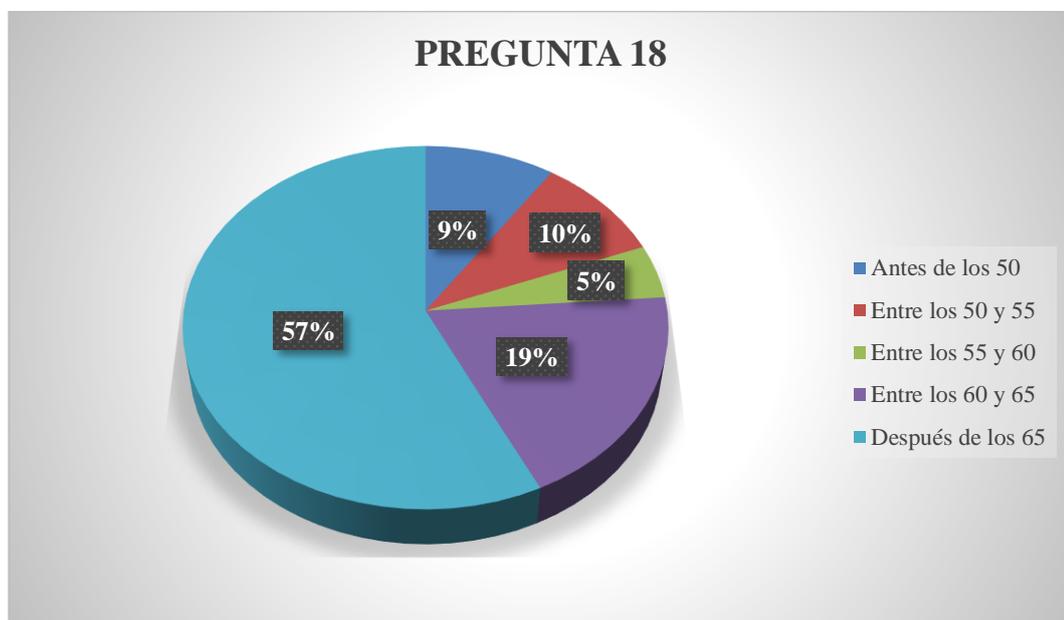


Gráfico 36: Tabulación: pregunta 18
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Las personas que están a cargo de la dirección de las empresas han planificado retirarse el 57% después de los 65 años, con el 19% están los administradores que piensan retirarse entre los 60 y 65 años, con el 10% cada uno respondieron que desean retirarse antes de los 50 y entre los 50 y 55 años, solo el 5% señalan que se desean retirar entre los 55 y 60 años.

Se puede observar que los administradores se aferran mucho al manejo de las empresas, ya que de cierta manera en su mayoría son los fundadores de los negocios y

la decisión de la designación en muchos de los casos la tienen ellos mismos por el porcentaje de capital que disponen, o simplemente la falta de confianza que pueden tener en la delegación ya que ellos han acumulado mucha experiencia en el transcurso de los años que han estado al frente de sus empresas.

19. ¿Cuáles son los problemas que se le han presentado en el manejo de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diferencia de objetivos personales	2	9%
Diferencia de criterios para el manejo de la empresa	6	29%
Dificultad para separar la empresa con lo familiar	2	10%
Desconfianza en la delegación	8	38%
Choque generacional	3	14%
TOTALES	21	100%

Tabla 25: Investigación de campo: Encuesta 19
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

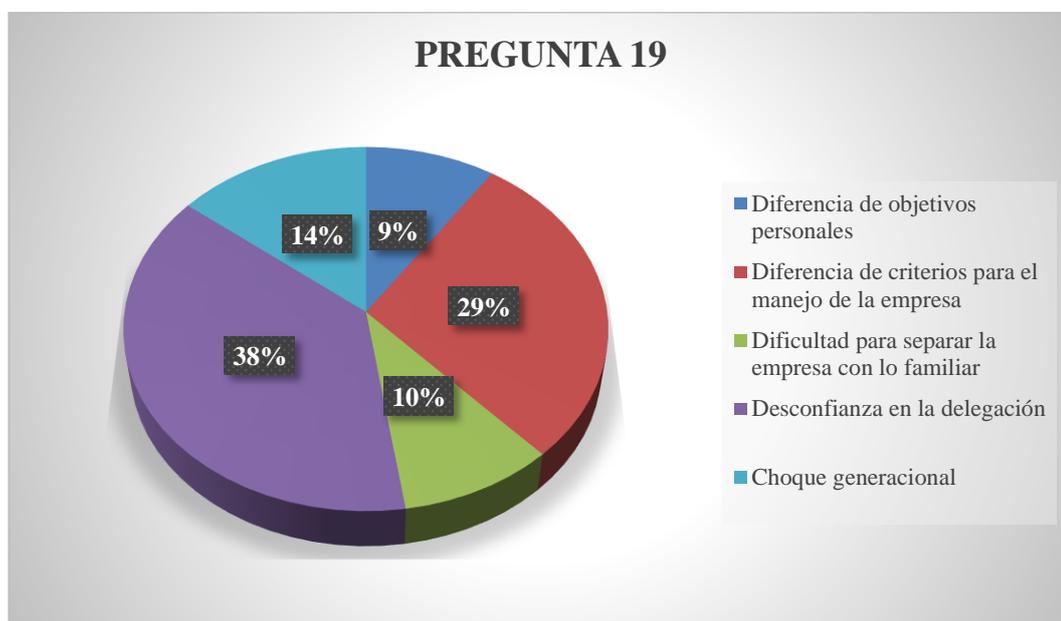


Gráfico 37: Tabulación: pregunta 19
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Con referencia a los problemas que se han presentado en el manejo de la empresa, se señala que el principal problema constituye la desconfianza en la delegación con el 38% del total, en segundo lugar, con el 29% se encuentra la diferencia de criterios para el manejo de la empresa, en tercer lugar, con el 14% consideran como un problema el choque generacional y por ultimo con el 9% cada uno existen diferencia de objetivos personales y dificultad para separar la empresa con lo familiar.

Por la experiencia que han ganado en el transcurso de los años tienen desconfianza delegar a personas jóvenes; el problema de diferencia de criterios es importante, ya que en pueden existir objetivos diferentes y esto implica que determinados familiares, con sus criterios busquen la consecución de objetivos personales.

20. Marque de acuerdo el nivel de importancia según su criterio los siguientes aspectos relacionados a los pilares de la empresa: “Los resultados que se presentan en esta tabla, vienen de una matriz en la que se designó niveles de importancia alta, media, baja, no importante, no sabe”.

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Familia	93	25%
Propiedad (Acciones o Particiones)	93	25%
Dirección (familiar es al mando)	92	25%
Sucesión	88	24%
TOTALES	366	100%

Tabla 26: Investigación de campo: Encuesta 20

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

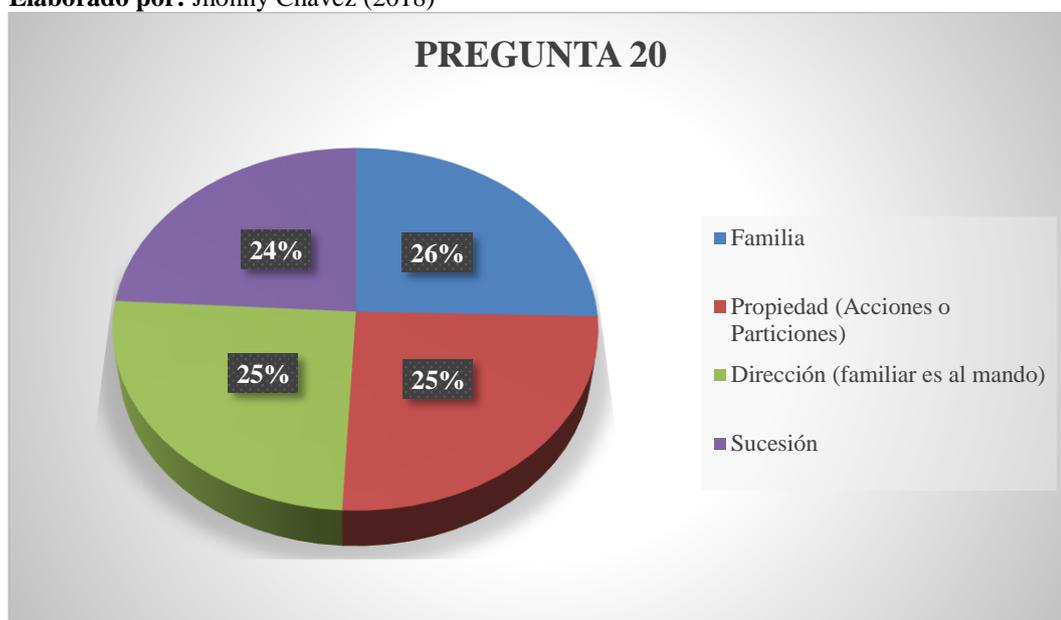


Gráfico 38: Tabulación: pregunta 20

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: Se ha establecido una similar importancia a todos los pilares de la empresa, con el 25% a cada uno aproximadamente.

Es importante acotar que los pilares de la empresa funcionan como lo harían las columnas de un edificio, las mismas que deberían contar con la misma resistencia, tamaño y cuidado para soportar el peso de la estructura, la analogía que se mencionó refiere que se debe destinar la misma importancia a los cuatro pilares de la empresa, para que exista un crecimiento adecuado hasta llegar a la autosostenibilidad de las

organizaciones, ya que al trasladar cierta importancia a determinado pilar puede hacer tambalear en diversos aspectos de la estructura empresarial.

21. ¿Qué ha pensado hacer con respecto a la propiedad de la empresa?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Traspasar a la siguiente generación con la administración de ellos mismos	11	52%
Traspasar a la siguiente generación con la administración de terceros	1	5%
Vender acciones o participaciones	2	10%
No sabe	2	10%
Otros	5	24%
TOTALES	21	100%

Tabla 27: Investigación de campo: Encuesta 21

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

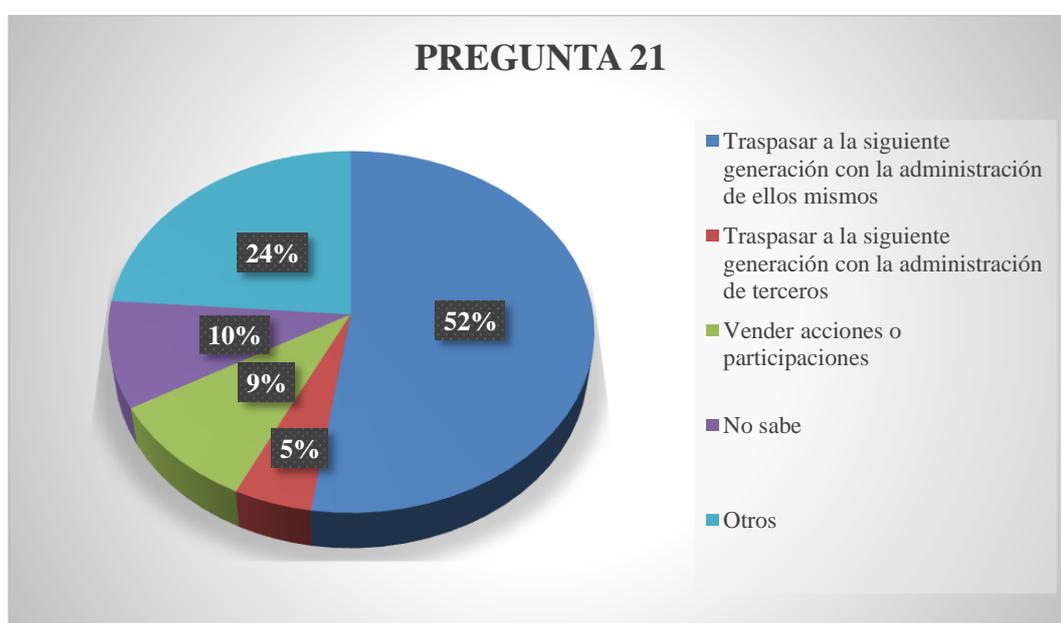


Gráfico 39: Tabulación: pregunta 21

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Análisis e interpretación: El 52% de los encuestados señalan que van a traspasar a la siguiente generación con la administración de ellos mismos, el 24% señalan que buscarán otras opciones con relación a la propiedad de la empresa, seguido está la venta de acciones o participaciones y simplemente no saben qué hacer con el 10% cada uno y por último el 5% opinan que traspasarán a la siguiente generación, pero con la administración de terceros.

Al tomar esta trascendental decisión debe existir un acuerdo entre los miembros de las empresas, con un análisis de la situación actual, para determinar si el manejo de la

empresa por parte de los familiares ha sido positiva para el crecimiento de la empresa, es decir, que las acciones tomadas han sido en pro de la consecución del objetivo empresarial y no ha existido injerencia para encausar las acciones para conseguir beneficios personales o de ciertos integrantes de la familia empresarial.

4.3. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La verificación de la hipótesis a través del uso de la evidencia en las encuestas que se realizaron con un cuestionario de 21 preguntas, evalúa la probabilidad de que una suposición estudiada sea verdadera. Los pasos a seguir para la prueba de la hipótesis son los que se detallan a continuación:

4.3.1. Combinación de Frecuencias

Para establecer la correspondencia entre las variables se tomaron tres preguntas de la investigación realizada correspondientes a la variable dependiente y a la variable independiente para proceder con la combinación de frecuencias.

Pregunta N° 9.

¿Cuán importante cree usted que es el clima organizacional en la empresa?

Pregunta N° 11.

¿Qué importancia le daría a la organización con el mejoramiento de actividades y el ahorro de recursos?

Pregunta N° 12.

¿Cuán importante considera usted la relación que existe entre la organización y continuidad de las empresas?

4.3.2. Planteamiento de la hipótesis

¿La organización incide en la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato?

Entonces:

Ho. La inaplicabilidad de un modelo organizativo **NO** incide en la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.

Hi. La inaplicabilidad de un modelo organizativo **SI** incide en la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.

4.3.3. Señalamiento de las variables

- **Variable independiente:** organización
- **Variable dependiente:** continuidad de las empresas
- **Unidad de observación:** empresas familiares de la ciudad de Ambato
- **Términos de relación:** la, afecta a la,

4.3.4. Selección del Nivel de Significancia

El nivel de significancia con el que se trabaja es del 5%

$$\alpha = 0.05$$

4.3.5. Descripción de la Población

Se trabajó con una población de 21 empresas del CIU G4530.00 de la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua; a quienes se les aplicó una encuesta en donde constan las dos variables estudiadas.

4.3.6. Especificación del Estadístico

Para la comprobación de la hipótesis se expresa un cuadro para la población de tres filas (preguntas) por cinco columnas (alternativas) con el cual se determina las frecuencias esperadas.

De acuerdo a la tabla de contingencia utilizaremos la fórmula:

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(F_{oij} + F_{eij})^2}{F_{eij}}$$

Donde:

X^2 = Chi-cuadrado

F_{oij} = Frecuencia observada

F_{eij} = Frecuencia esperada

4.3.7. Especificación de las Regiones de Aceptación y Rechazo

Para definir sobre estas dos regiones, hay que primero determinar los grados de libertad (gl), conociendo que el cuadro está formado por cuatro filas y tres columnas.

$$gl = (f - 1)(c - 1)$$

$$gl = (3 - 1)(5 - 1)$$

$$gl = (2)(4)$$

$$gl = 8$$

Entonces con 8 grados de libertad (gl) y un margen de error de 0.05, tenemos en la tabla de Distribución del Chi Cuadrado el valor correspondiente a 15.50; por consiguiente, se acepta la hipótesis nula para todo valor del chi cuadrado que se encuentre hasta el valor 15.50, y se rechaza la hipótesis nula cuando los valores calculados son mayores a 15.50.

Tabla Chi – Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369

Tabla 28: Distribución Chi-Cuadrado X^2

La representación gráfica sería:

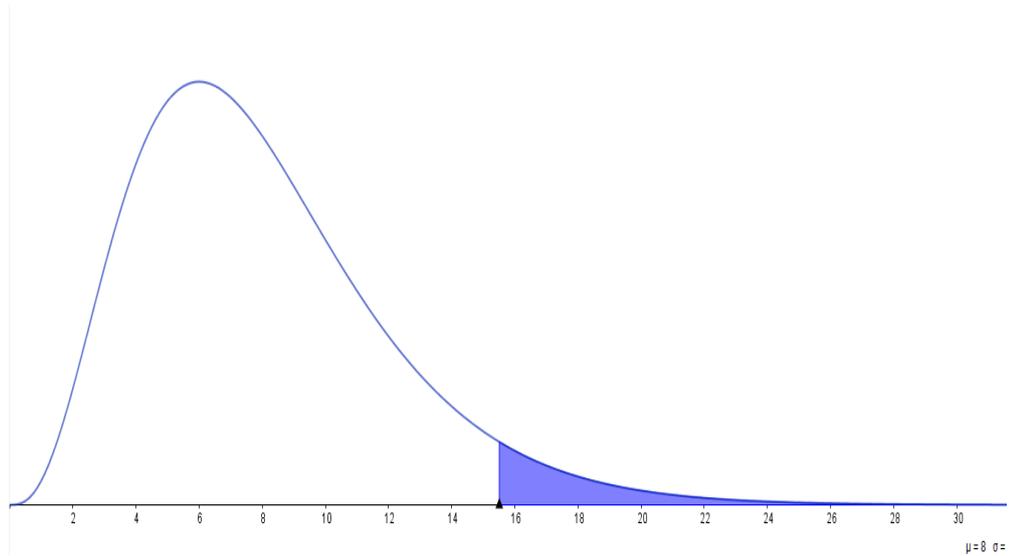


Gráfico 40: Campana de Gauss

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

4.3.8. Recolección de datos y cálculos de los estadísticos

Frecuencias observadas

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	Muy importante	Bastante importante	Poco importante	Nada Importante	No sabe	
Pregunta N° 9. ¿Cuán importante cree usted que es el clima organizacional en la empresa?	17	3	1	0	0	21
Pregunta N° 11. ¿Qué importancia le daría a la organización con el mejoramiento de actividades y el ahorro de recursos?	9	5	7	0	0	21
Pregunta N° 12. ¿Cuán importante considera usted la relación que existe entre la organización y continuidad de las empresas?	8	10	2	1	0	21
TOTAL	34	18	10	1	0	63

Tabla 29: Frecuencias observadas

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Frecuencias esperadas.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS					TOTAL
	Muy importante	Bastante importante	Poco importante	Nada Importante	No sabe	
Pregunta N° 9. ¿Cuán importante cree usted que es el clima organizacional en la empresa?	11.33	6	3.33	0.33	0	21
Pregunta N° 11. ¿Qué importancia le daría a la organización con el mejoramiento de actividades y el ahorro de recursos?	11.33	6	3.33	0.33	0	21
Pregunta N° 12. ¿Cuán importante considera usted la relación que existe entre la organización y continuidad de las empresas?	11.33	6	3.33	0.33	0	21
TOTAL	34	18	10	1	0	63

Tabla 30: Frecuencias esperadas
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Calculo del Chi-Cuadrado

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /fe
17	11.33	5.67	32.15	2.84
3	6	-3	9.00	1.50
1	3.33	-2.33	5.43	1.63
0	0.33	-0.33	0.11	0.00
0	0	0	0.00	0.00
9	11.33	-2.33	5.43	0.48
5	6	-1	1.00	0.17
7	3.33	3.67	13.47	4.04
0	0.33	-0.33	0.11	0.00
0	0	0	0.00	0.00
8	11.33	-3.33	11.09	0.98
10	6	4	16.00	2.67
2	3.33	-1.33	1.77	0.53
1	0.33	0.67	0.45	1.36
0	0	0	0.00	0.00
63	63			16.20

Tabla 31: Cálculo del Chi-Cuadrado
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

4.3.9. Decisión Final

Con 8gl a un nivel de 0,05 de margen de error se obtiene en la tabla 15.50, el valor del Chi-Cuadrado es de 16.20 y se encuentra dentro de la región de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna: La inaplicabilidad de un modelo organizativo **SI** incide en la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La estructura organizativa que se implementa en las empresas familiares de la ciudad de Ambato clasificadas en el CIIU G4530.00 depende de muchos factores tanto internos como externos, los mismos que deben ser analizados adecuadamente, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con esta información y cumpliendo a cabalidad todas las fases de la organización, se logrará una estructura organizativa que apoye la consecución de las metas empresariales, cabe señalar que los administradores están conscientes que todas y cada una de las fases de la organización son importantes, en los resultados de la encuesta, las respuestas de los administradores de las empresas objeto de estudio, manifiesta una distribución homogénea en lo que respecta al nivel de importancia de las fases de la organización que son: división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y obligaciones y coordinación. La organización es un factor importante que ayuda a la continuidad de las empresas familiares, ya que la misma contribuye con el ordenamiento de la estructura de las empresas, como lo señalan el 71% de los administradores de las empresas investigadas, lo que quiere decir, que las personas tienen la convicción que si su empresa es organizada puede pasar de generación tras generación. La organización contribuye con el mejoramiento de las actividades y el posterior ahorro de recursos, como lo corroboran el 43% de las empresas encuestadas, ya que al contar con una organización adecuada las actividades se realizan de manera más rápida, se eliminan actividades que no contribuyen a la consecución del objetivo empresarial y los empleados pueden trasladar su esfuerzo a otras actividades que requieran soporte, esto nos ayuda a mejorar la salud financiera de las empresas, ya que evitamos la

contratación de personal extra para cumplir con ciertas actividades, que con una distribución óptima de responsabilidades pueden ser cubiertas por el personal que ya labora en la empresa.

- Las empresas objeto de estudio, se encuentran en su mayoría en la primera generación, es decir, que los fundadores están a cargo de la administración de los negocios, en las encuestas se señala que el 48% del total de las empresas en cuestión son administradas por sus fundadores, o sea 10 de las 21 que conforman la muestra, el 29% están a cargo de los hijos de los fundadores que representan 6 empresas; tomando en cuenta que los administradores piensan retirarse del mando de las compañías después de los 65 años, lo que implica un tiempo extenso para que se produzca el proceso de sucesión, esta afirmación lo hicieron 12 empresarios que representan el 57% de total de los encuestados; otro factor que contribuye en la larga permanencia a cargo de los negocios, es la desconfianza que se tiene a la delegación, ellos al contar con una alta experiencia ya que fueron los que hicieron realidad sus sueños de crecimiento, plasmando en un negocio y han acumulado la experiencia de manejo en el transcurso de los años, así lo señalan el 38% de los gerentes; otro de los factores que ayudan a mantenerse en el tiempo que es la mayoría optan por constituirse en compañías de Responsabilidad Limitada, siendo el 67% de las organizaciones encuestadas, las que decidieron acogerse a este tipo de compañía, para de cierta manera administrar su capital, como los miembros de la familia creyeran conveniente hacerlo y tomar las decisiones sin la necesidad de consultar con propietarios de capital que no sean familiares, de cierta manera la toma de decisiones es parte fundamental de la supervivencia de cualquier tipo de empresas, en este caso se puede observar que existe una independencia en este proceso, ya que el 43% contestaron que las decisiones son realizadas solo por el administrador, al momento de la elección de la persona que va a estar a cargo de la organización, debe gozar de la jerarquía e independencia para realizar este proceso que es muy delicado para la marcha de negocio, a más que se sobreentiende que esta persona debe estar capacitada para ocupar este cargo tan importante; un aspecto muy importante que ayuda a la sucesión es el alto nivel de estudios que tienen los miembros de las

familias empresarias, ya que el 52% de los integrantes poseen título de tercer nivel y el 38% tienen título de cuarto nivel, lo que implica un alto grado académico, con lo cual pueden aportar sus conocimientos para el mejoramiento continuo de sus negocios y una sucesión exitosa.

- La mayoría de estas empresas tienen departamentalización funcional, las encuestas señalan que el 71% de las empresas objeto de estudio, utilizan este tipo de departamentalización, que es la más conocida en el medio, tomando en cuenta que esta selección responde a las necesidades operativas de las organizaciones y de los diferentes recursos con las que las empresas cuentan. Con relación al modelo organizativo actual los empresarios respondieron que es adecuado para su empresa ya que ayuda a: mejorar los puestos de trabajo, alcanzar los objetivos institucionales, mejorar la calidad del producto, satisfacer al cliente externo, mejorar la distribución de la información, estos cinco aspectos importantes se les asignó una calificación similar en la ejecución de la encuesta. Existe una alta necesidad de conocer nuevos modelos organizativos, siendo el 62% de las empresas las que desearían conocer y aplicar una organización flexible, debido a que se desenvuelven en un mercado muy competitivo, el mismo que obliga a contar con estrategias que permitan satisfacer necesidades cada vez más exigentes de sus clientes, lo que las estructuras rígidas no lo permiten. No se conoce a ciencia cierta el momento que una empresa necesitará cambios en su estructura organizativa, para ello es indispensable contar con planes de contingencia, cabe destacar que las empresas en la actualidad tienen que tener una planificación de todos los aspectos que conlleva el manejo eficiente de las empresas, ya que las únicas que perduraran en el tiempo son las que toman provisiones para cualquier tipo de imprevisto.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se deben romper paradigmas en el manejo de la estructura organizacional, cada empresa es un mundo diferente y por ello, se debe buscar la que más se acople a las características de la misma, por ejemplo, no es regla que se deba utilizar

un solo tipo de departamentalización, se puede utilizar una combinación óptima (estructura híbrida), con el objetivo de aprovechar de la manera más eficiente los recursos disponibles, mejorando así la percepción de calidad en nuestros clientes, lo que resultará en lo posterior la fidelización de los clientes y el crecimiento de nuestra cartera. El flujo de las operaciones de las empresas debe desarrollarse con facilidad, es importante analizar continuamente todas las áreas, para tener conocimiento adecuado que permita emitir opiniones que contribuyan en el mejoramiento continuo de los puestos de trabajo, en el estudio se establece que la estructura organizativa es analizada cada semestre en las empresas objeto de estudio, esto fue afirmado por el 38% de los encuestados, el 29% dice realizar el análisis cada año; el análisis debe ser constante ya que ello implica conocer cuáles son los puntos débiles que necesitan apoyo, en lo posible se debe tomar acciones preventivas y no reactivas, resaltando que no siempre se puede eliminar el riesgo, pero si se lo puede reducir, en especial los cuellos de botella.

- En la presente investigación se determinó que estas son en un porcentaje del 86% de composición familiar, las empresas familiares no deberían cerrar completamente su capital, ya que pueden existir oportunidades al momento de captar nuevos capitales, no siempre los familiares van a contar con los recursos suficientes para contribuir en las diferentes etapas económicas, deberían realizar un análisis adecuado de la situación actual y de los posibles nuevos negocios para decidir la composición de capital; el aporte de opiniones independientes de miembros de la familia son importantes, ya que muchas veces las decisiones se realizan sin tomar en cuenta las sugerencias de los demás miembros de la familia, debido a que su mayoría los fundadores son los que están a cargo de las empresas. Los miembros de las empresas familiares, independientemente del hecho de ser propietarios de las mismas, deben cumplir sus actividades que su puesto requiere, más aún ellos tienen la responsabilidad de dar cuentas de su gestión ante su familia, debe siempre existir un plan de capacitaciones en los que se involucren toda la familia, independientemente de si tienen relación directa con el manejo o propiedad de la empresa. La continuidad de las empresas independientemente del tipo que

sean, será posible gracias al apoyo de todos los niveles de la estructura organizativa, en especial a la convicción de los fundadores de las empresas y el deseo de seguir con la tradición de las futuras generaciones, la misma que se logrará realizando una sucesión planificada y siguiendo a cabalidad el protocolo familiar, que lo que normara el manejo de las empresas familiares.

- En relación al monto de ingresos, se puede visualizar que se trata de empresas con ventas superiores a \$1'000.000, es decir, son empresas medianas de acuerdo a la clasificación nacional, con el 62% de total de frecuencias, al mismo tiempo que proveen de empleo estable a 438 personas, que en su mayoría están concentradas en el departamento de ventas, por la característica misma de estas organizaciones; es importante tener conocimiento de nuevas estructuras organizativas, que se acoplen a este tipo de empresas, o para cuando la situación lo amerite, las empresas puedan migrar a otra estructura con mayor facilidad, tener presente que este mundo globalizado las empresas tienen que estar a la par con los cambios repentinos de las necesidades de los clientes y de la escases de los recursos. Debe existir personal especialista que esté a cargo de la revisión de los resultados de la estructura organizativa actual, esta información es importante a la hora de tomar de decisiones en torno al funcionamiento de la empresa, el análisis comprende cada puesto de trabajo, área o departamento, de acuerdo a como se encuentre estructurada la organización, cada uno de estos tienen diferentes responsabilidades, y por ende debe estar acorde a la especialidad de los empleados.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1. Tema

“Modelo organizativo para mejorar el rendimiento de las empresas familiares en la ciudad de Ambato”.

6.1.2. Institución Ejecutora

Sector Empresarial.

6.1.3. Beneficiarios

Administradores de empresas familiares inmersas en el sector de comercio.

6.1.4. Ubicación:

País: Ecuador
Provincia: Tungurahua
Cantón: Ambato

6.1.5. Tiempo estimado para la elaboración

El plazo de para la realización del presente modelo es el siguiente:

Inicio: agosto 2018
Finalización: octubre 2018

6.1.6. Equipo Técnico Responsable

Tutor: Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo Magister

Investigador: Ingeniero Jhonny Xavier Chávez Alvarado

6.1.7. Financiamiento

El presupuesto de operación del proyecto de investigación será cubierto con el autofinanciamiento del autor mismo.

6.1.8. Recursos institucionales

Los recursos necesarios para la elaboración del modelo son los siguientes:

- Computador portátil

6.1.9. Recursos humanos

El recurso humano es el más importante, ya que de los conocimientos del mismo sirven de guía para la elaboración de la propuesta.

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL, USD \$
Tutor	1	250.00 \$/obra	250.00
SUBTOTAL, USD\$			250.00
+ 10% IMPREVISTOS, USD \$			25.00
TOTAL, USD \$			275.00

Tabla 32: Recursos humanos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhonny Chavez (2018)

Son doscientos setenta y cinco dólares americanos.

6.1.10. Recursos materiales

RUBRO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL, USD \$
Suministros de oficina	-	-	250.00
Fotocopias	500	0.05 \$/copia	25.00
SUBTOTAL, USD\$			275.00
+ 10% IMPREVISTOS, USD \$			27.50
TOTAL, USD \$			302.50

Tabla 33: Recursos humanos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jhonny Chavez (2018)

Son trescientos dos 50/100 dólares americanos.

6.1.11. Recursos económicos (presupuesto)

Se calcula utilizando la fórmula del presupuesto de operación, donde se suman los totales de los recursos previamente estimados:

$$PO = \sum R_m + \sum R_h$$

$$PO = 275.00 \text{ USD} + 302.50 \text{ USD}$$

$$PO = 577.50 \text{ USD}$$

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El desarrollo del hombre es un proceso multidisciplinario e integral, es decir, que éste ha ido evolucionando, creciendo, aprendiendo, mejorando en todos los ámbitos en los que se desenvuelve, por la misma necesidad de comodidad, mientras más cómodo pueda estar mejor será su existir. De modo que dentro del tema de investigación es necesario recabar información que permita analizar, interpretar y comprender como la familia se adaptado al cambio de actividades, antes, mayormente los ejes de hogar

trabajaban en la agricultura para poder proveer hoy en día son un sin número de actividades las que se realizan para poder proveer y satisfacer las necesidades personales y por ende familiares.

El presente trabajo permite evidenciar que las familias empresarias tienen temor a realizar el protocolo familiar, debido principalmente a su desconocimiento acerca del tema y a la falta de estrategias, de profesionalismo es por ello que se pretende entonces sensibilizar a empresarios, estudiantes universitarios, investigadores, y a la sociedad en general, del importante papel que desempeñan las empresas familiares en la actividad económica como generadoras de riqueza y empleo, una herramienta importante para su perdurabilidad, continuidad y formalización es el protocolo familiar. (Balvín y Cardona, 2014, p.252)

Es así que hablar de la organización y su continuidad de las empresas familiares denota de muchos factores que intervienen al momento de establecer objetivos que permitan el posicionamiento y desarrollo de las mismas.

Un estudio en el 2014 del Family Firm Institute destacó que, en el caso de Ecuador, el 51% de la mano de obra empleada laboraba en empresas familiares. Hasta el 2015 estaban registradas alrededor de 55 000 firmas familiares en el país. Otro estudio, realizado por el IDE Business School, determinó que el 25% de las compañías familiares en Ecuador expandió su negocio al exterior a través de la internacionalización. (Paspuel, 2016)

El desarrollo empresarial en el país ha ido marcando su territorio a nivel nacional como internacional; es el caso de Plasticaucho siendo una empresa ambateña estructurada con un núcleo familiar, se ha expandido a países vecinos como Colombia y Perú, lo que nos permite visualizar que la empresa ha llevado un proceso dinámico y responsable, para aún mantenerse en la línea del mercado, demostrando competitividad y un proceso integral.

Las empresas familiares en el Ecuador, según Marcelo Andrade (2017), se encuentran marcando un porcentaje notable siendo éste el 90.5% de entidades empresariales

constituidas con miembros familiares de consanguinidad directa y hasta una tercera y cuarta generación. La investigación se hizo en base a las 50.000 empresas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas constituidas en la Superintendencia de Compañías. Las cifras revelan que, en la Costa, el 90,7% son empresas familiares; mientras que en la Sierra ese porcentaje equivale al 89,8%; en la Amazonía, el 97%; y en Galápagos, el 95,7%. (Telégrafo, 2017, p. s.p.)

Es así que se puede plasmar información veraz que permite discernir la estructura del sector empresarial en nuestro país, de modo que se puede evidenciar a través de éstas investigaciones como el núcleo familiar se asocia para fortalecer su entidad o a su vez incrementar o expandirse en el mercado.

Otra investigación según El Universo (2018), asevera que, las empresas familiares del Ecuador funcionan en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura. Las firmas familiares representan el 90,5% del tejido empresarial legal. En este grupo se incluye a las que tienen un accionista o varios con el mismo apellido y que posean más del 50% de la compañía. (Martínez, 2018, p. s.p.)

Al hablar de ocho sectores que han podido ser clarificados en el apartado anterior, el autor menciona que todas éstas empresas familiares se hallan en los ámbitos ya mencionados lo que permite cubrir las necesidades de primer orden de una persona.

Finalmente es importante señalar que la forma de organización, el mismo organigrama estructural, funcional, el saber ser y hacer un trabajo profesional pese a estar unidos en un grado de familiaridad, permitirá el avance y crecimiento de toda empresa siempre y cuando se hayan establecido normativas iniciales. Se considera que la sucesión de empresas familiares es posible siempre y cuando se cumplan los roles determinados a cabalidad, buscando cumplir su objetivo inicial, se debe propender a pasar de una organización informal a una organización formal, procurando que la familia empresaria se empodere de la administración y vigilancia de la correcta marcha de su empresa.

6.3. JUSTIFICACIÓN

Éste trabajo se realiza con la finalidad de llevar a cabo una propuesta de solución ante el bajo porcentaje de transición que tienen las empresas, queriendo así, analizar y sustentar la importancia que tiene en el ámbito empresarial la familia como sucesores de las mismas. De modo que ésta investigación sea de utilidad teórica-práctica al momento de recabar información para posteriores trabajos académicos, ya que la premisa es de gran interés en el medio comercial, tomando en cuenta que, las empresas familiares buscan no solo mantenerse en el mercado sino dejarlas cada vez en manos de sus nuevas generaciones, para lo cual es necesario identificar estrategias innovadoras que permitan establecer un modelo organizativo para contribuir al mejoramiento del rendimiento de las empresas familiares y éstas puedan ser cada vez más competitivas y renombradas tanto a nivel nacional como internacional.

Los beneficiarios directos no son solamente los gerentes propietarios sino consigo todos quienes son parte de la entidad empresarial, es menester también señalar que los beneficiarios también son los clientes ya que al momento de prestar un servicio de calidad o comercializar un producto estarán contribuyendo al fortalecimiento de la tarea más importante de una empresa que es mantener al “cliente satisfecho”. Con una adecuada estructura organizativa se logra que los procesos, procedimientos, actividades y tareas generen valor al producto o servicio.

El impacto que se desea lograr es el concienciar en cada uno de los colaboradores sobre la responsabilidad y beneficios de trabajar bajo una planificación pre-establecida que sirva de apoyo al momento de tomar decisiones y a su vez que se pueda fomentar un trabajo con bases sólidas direccionadas a través de un control óptimo e integral.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Proponer un modelo organizativo con el propósito de contribuir con la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer un marco conceptual para que los usuarios tengan el conocimiento adecuado de la temática a tratarse.
- Facilitar herramientas de análisis organizativo, con el fin de verificar la situación actual de las empresas.
- Determinar un modelo estructural que más se acople a las necesidades de las empresas objeto de estudio.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta es factible llevarla a cabo gracias a la apertura e interés por parte del sector empresarial familiar en la ciudad de Ambato por lo que se ha facilitado información que ha permitido el estudio de la situación de la empresa a través de la aplicación de una encuesta. De manera que:

6.5.1. Factibilidad Organizacional o Empresarial

La predisposición, el interés mismo por parte de las empresas familiares de la ciudad de Ambato por implementar en su entidad un modelo organizativo es el factor principal que da lugar a la realización de la propuesta planteada, siendo conscientes de lo que se puede contribuir al mejoramiento del rendimiento de las empresas y consecuentemente a ello el desarrollo personal y profesional de cada uno de los miembros de ésta empresas conformadas por familiares.

6.5.2. Factibilidad Financiera

La propuesta es factible desde un punto de vista económico porque los responsables de cada una de las empresas consideran el beneficio que representa el contar con una guía, las ventajas que un eficiente control organizativo significa, es así que el gasto

detallado no es representativo a comparación de los favores que éste modelo traerá en post de la empresa.

6.5.3. Factibilidad Técnica

Cada una de las empresas familiares cuenta con talento humano idóneo para llevar adelante la propuesta planteada así también se dispone del equipo tecnológico y de oficina necesario para proceder en las mejores condiciones el proyecto.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

6.6.1. Modelo

Es importante tener un conocimiento adecuado de la temática a desarrollarse, por lo que se procede a conceptualizar la palabra modelo, tomando definiciones de varios autores que se consideran importantes y contribuirá para la comprensión de estas para el desarrollo de la propuesta.

El término “modelo” es polisémico por lo que da lugar a ambigüedades. Algunas de sus connotaciones no son relevantes para el proceso de investigación pues no son usos técnicos en el sentido epistemológico. Cotidianamente suele hablarse de modelo como un objeto que se reproduce al imitarlo; por ejemplo, un patrón de costura o un bordado. Otro sentido común hace referencia a la muestra de un producto que se expone para su venta o a las personas que los exhiben. En el plano ético, significa búsqueda de una “perfección ideal”, de un comportamiento o modo de vida, pero sin llegar a alcanzarlo, como en el caso de la novia o el alumno ideal; sin embargo, esta forma de vida por lograr, si bien es un ideal, un ejemplo que puede imitarse. (Carvajal, 2002, p 8).

Es así que podemos discernir que el modelo no es otra cosa que la muestra de algo o de alguien para imitarla o ejecutarla exactamente según lo evidencia. El modelo es en todo ámbito un ejemplar que busca ser imitado para conseguir un determinado

objetivo, no quedando fuera de éste apartado el sector empresarial, aún más dentro de éste ámbito un modelo buscará establecerse como muestra e indicio de un trabajo organizado.

6.6.2. El Control Organizativo u Organizacional

Todo ámbito de una organización debe ser controlada.

La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales hacia el logro de objetivos mediante un sistema de información-decisión. El proceso administrativo incluye planeación, organización y control. La función de control es el monitor del sistema, ya que "mantiene las cosas en línea" y facilita la integración de las actividades. El control organizacional se encuentra entrelazado con la planeación. la cual proporciona un marco de referencia que es norma con la que trabaja el proceso de control. Por otro lado, la retroalimentación de la fase de control con frecuencia identifica la necesidad de nuevos planes o por lo menos ajustes a los existentes. Típicamente, comportamiento individual y organizacional implican una secuencia continua de ciclos de planeación-implantación-control. (Zweig, 2016)

La literatura especializada ha demostrado que el control de las estrategias de acción, del proceso de trabajo y de los individuos en las organizaciones son cuestiones que están más allá de posibles modas. Estos temas han merecido siempre una atención especial por parte de los estudiosos de las organizaciones desde los tiempos de la gestión científica hasta las innovaciones organizativas y gerenciales de la actualidad.

El estudio del control organizativo presenta tradicionalmente dos planteamientos predominantes: por un lado, la perspectiva política que interpreta las organizaciones como instituciones formales donde el ejercicio del poder representa el núcleo duro y el objetivo es el dominio de unos miembros sobre otros; por otro, la perspectiva que destaca la eficiencia, donde el control se afianza como un instrumento a través del cual la organización puede lograr sus metas. (Pereira, 2015)

6.6.3. La Importancia de un Modelo de Planificación en la Organización

Sobre la base del modelo de planificación se diseñan estrategias, plantean escenarios, evalúan planes de contingencia, diseñan productos, se provee de recursos, se establece metas a corto, mediano y largo plazo, se pone también al frente responsables para realizar todo lo previsto y volverlo objetivo. Y en función de un análisis interno de las fortalezas de la organización diseñar un plan estratégico de desarrollo para el período. Este proceso implica un ejercicio intelectual que debe combinar capacidades y competencias que son necesarias para el análisis y toma de decisiones. (Merzthal, 2014)

Una vez recopilada información que sustenta la necesidad y la importancia de planificar en base a un ejemplar y a la vez que éste proceso sea un proceso controlado, supervisado. Se puede establecer a nivel personal que la propuesta establecida cumple con los requisitos necesarios para plantear como solución o aporte a la población de estudio una guía práctica en la que se pueda evidenciar temas claves, estrategias idóneas, herramientas sencillas que permitan un avance significativo al interior de la empresa y seguro de aflorar resultados en tiempos establecidos.

6.6.3.1. Fundamentación teórica Modelo organizativo

El siguiente trabajo fue realizado con el fin de proporcionar al sector empresarial familiar estrategias, herramientas de fácil manejo al momento de realizar un modelo para que ésta sirva de prototipo. Así también encierra éste trabajo métodos viables para que la planificación sea llevada de manera eficiente, refiriéndome así al control organizativo. De tal manera que ésta propuesta es la compilación de información actualizada para relacionar dos variables de estudio, como son; el modelo de organizativo.

Tomando en cuenta que cada vez en nuestro país es más alto el índice de empresas constituidas por familiares se ha visto la necesidad de aprovechar ésta facultad y fomentar hábitos, desarrollar destrezas e incentivar a éstas personas a realizar un trabajo integral, que encaminen a las familias a crecer como entidades comerciales

basadas en teorías comprobadas, en estudios de sustento y que las habilidades empíricas se conviertan en fortalezas de trabajo.

La metodología que se utilizará para plasmar ésta propuesta es una metodología operativa, es decir que se utilizarán medios que nos permitan saber si realmente estamos haciendo aquello que queremos hacer.

Finalmente se señala que el objetivo de investigación es establecer un modelo de contribuya al rendimiento de las empresas familiares. Es así que éste trabajo se compone de temas y subtemas de relevancia dentro del sector empresarial. Queriendo sustentar la teoría expuesta con material dinámico, interpretativo y de fácil implementación.

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización es una parte muy importante del proceso administrativo como lo señala Luna (2014):

- Define la estructura correcta de las empresas.
- Determina los niveles jerárquicos indicados para el funcionamiento eficiente de sus integrantes
- Elimina la duplicidad de funciones en la departamentalización.
- Es un medio para lograr lo planeado.
- Coordina la división del trabajo para que se dé un orden.
- Determina la estructura, para que las fases de dirección y control tengan bases confiables. (p.74).

MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta para en determinado momento, analizar la situación actual de determinado caso, es utilizada en diferentes aspectos y en diferentes objetos de estudio, este análisis arrojará importante información la misma que servirá

para que las personas relacionadas puedan tomar decisiones, para el mejoramiento y fortalecimiento de la situación actual.

Esta matriz nos ayudará a determinar cuál es la situación actual de las empresas familiares de la ciudad de Ambato, en base a los resultados determinar el modelo organizativo adecuado, se debe tomar decisiones adecuadas para si la situación lo amerita realizar cambios en la estructura organizativa, o si fuese el caso realizar un cambio total del modelo organizativo, el mismo que contribuirá en minimizar los riesgos existentes y apoyar los aspectos positivos con las que cuenta las organizaciones.

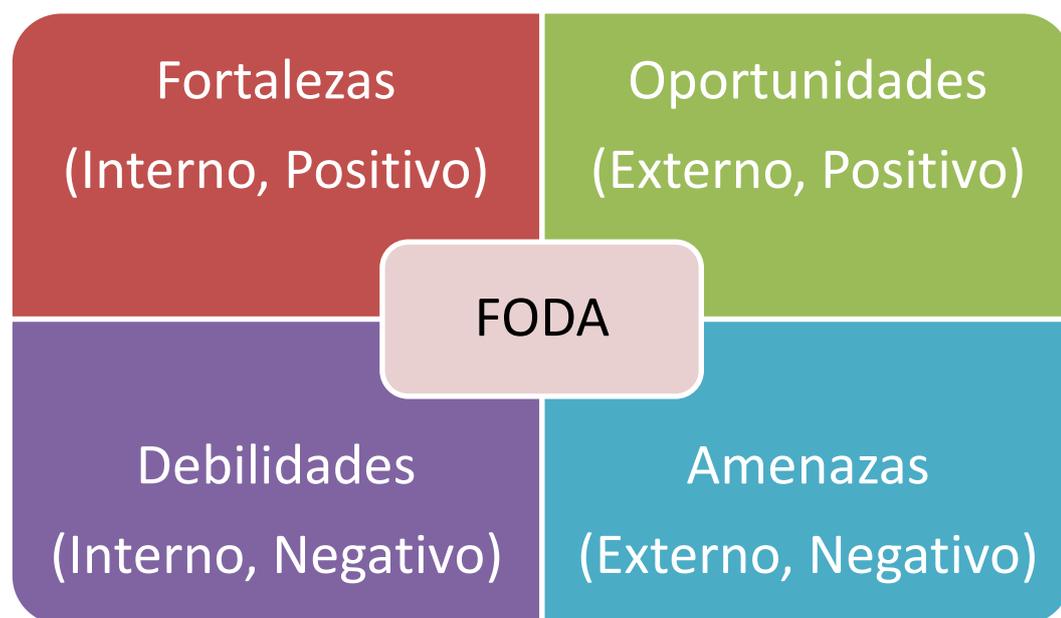


Gráfico 41: Matriz FODA

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Como se puede observar en la matriz se detallan aspectos internos y externos, también se presentan aspectos positivos y negativos con los que cuentan en este caso las empresas familiares de la ciudad de Ambato, a continuación, se conceptualiza los componentes de la matriz FODA:

- Fortalezas. – Son actividades y atributos internos de la empresa que contribuyen y apoyan positivamente en el logro de los objetivos. Ejemplo: calidad del producto.

- Oportunidades. – Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Ejemplo: ingreso a nuevos mercados.
- Debilidades. – Son actividades y atributos internos de la empresa que dificultan o interfieren en el éxito de la misma. Ejemplo: maquinaria antigua.
- Amenazas. - Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que dificultan o limitan su desarrollo operativo. Ejemplo: incremento de la competencia

CICLO DEMING

El Dr. Edward Deming establece una metodología que consta de cuatro fases secuenciales, que se pueden utilizar en diferentes aspectos, en diferentes áreas, que contribuye al cumplimiento de las metas establecidas.

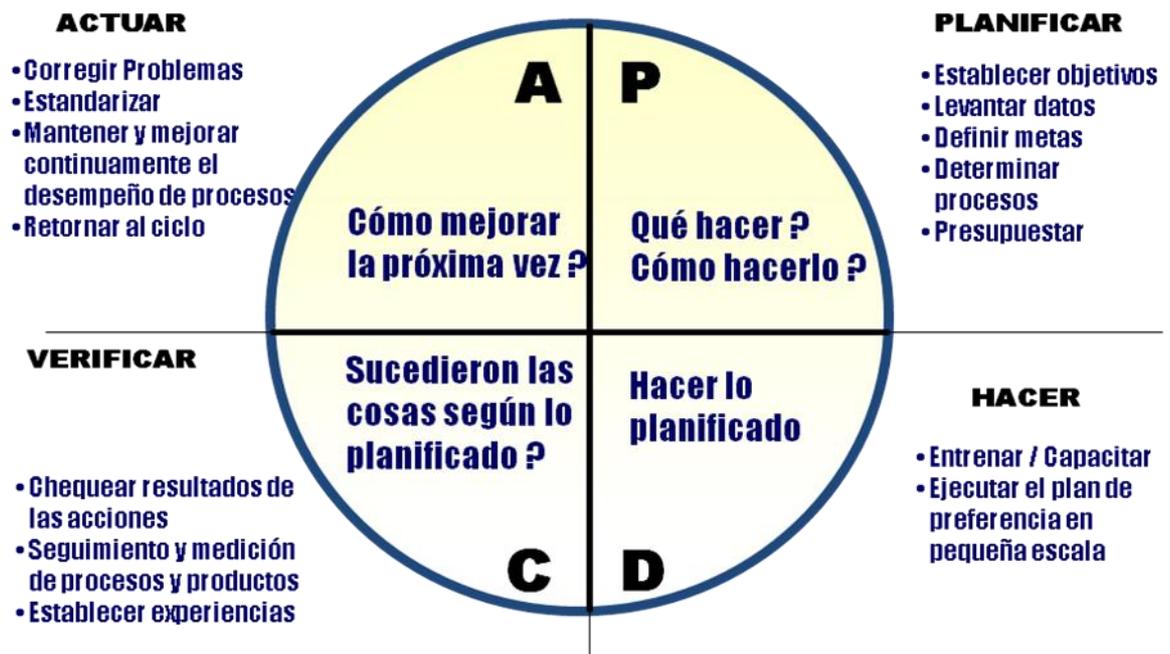


Gráfico 42: Ciclo Deming

En la actualidad las empresas se ven afectadas por factores internos y externos que pueden afectar positiva y negativamente el desenvolvimiento de las mismas, de esta manera debemos anticiparnos a la ocurrencia de estos factores, buscando la manera de establecer estrategias que de cierto modo potencialicen o apoyen los aspectos positivos

y en lo posible se minimicen el impactos de los aspectos negativos, ya que siendo realistas muchas veces el riesgo no se puede eliminar, pero si reducirlo en lo posible para que no afecte las operaciones normales de las organizaciones.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL MÚLTIPLE

La matriz Foda es una herramienta para obtener información de la situación de la empresa de ahí que es necesario realizar un análisis de la estructura organizacional como lo señala Franklin (2014):

Una vez estructurado el quehacer organizacional en un marco estratégico, es necesario perfilar un mecanismo de análisis que permita una visión de 360 grados desde un punto de vista de forma, una percepción de las líneas subyacentes desde el punto de vista de fondo. (p.13)

Franklin (2014) propone los tipos de análisis para la estructura organizacional:

- Análisis multietapa
- Análisis multinivel
- Análisis de supuestos
- Análisis de la red de variables estratégicas
- Análisis multienfoque

Los mismos que deben ser utilizados de acuerdo al tipo de organización a analizar y de la experiencia del analista.

ANÁLISIS MULTIETAPA

Existen diferentes tipos de análisis para la estructura organizativa, se va a utilizar el multietapa ya que se basa en el Ciclo Deming como lo señala Franklin (2014): “Esta herramienta analítica se utiliza para determinar la vía para que el proceso

administrativo articule el marco de actuación de la organización con su infraestructura y forma de gestión y medición de sus acciones” (p.14).

Este análisis consta de cuatro etapas en las que se evalúa diferentes aspectos de las empresas, como lo señala Franklin (2014):

Etapas 1. Planeación. La planeación es el proceso sistemático y estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura, dirección y control, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

Visión. Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo.

Misión. Enunciado que se constituye en guía de actuación que enlaza lo deseado con lo posible.

Objetivos. Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados.

Metas. Unidades de medida que relacionan recursos y acciones con objetivos.

Estrategias. Conjunto de compromisos y acciones integrados y coordinados diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

Procesos. Conjunto ordenado de etapas que sistematizan e imprimen cohesión a las acciones de la organización para transformar insumos en productos y servicios de calidad.

Políticas. Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización.

Procedimientos. Técnica que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para cumplir con una función, actividad o tarea.

Programas. Agrupación de diversas actividades a las que se asigna tiempo y recursos para su realización.

Enfoques. Forma de visualizar áreas de influencia que relaciona procesos con funciones.

Niveles. Definición del área de responsabilidad en función de la cadena escalar de autoridad.

Horizonte. Recurso para definir la espacialidad y temporalidad de las acciones de una organización.

Etapa 2. Organización. La organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas.

Estructura organizacional. Composición orgánica de una entidad.

División y distribución de funciones. Delegación de autoridad y responsabilidad en un individuo, grupo o unidad administrativa.

Cultura organizacional. Conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización.

Recursos humanos. Elemento más valioso de una organización.

Cambio organizacional. Capacidad de emprender acciones con otra óptica para innovar valor.

Estudios administrativos. Iniciativas para mejorar la dinámica organizacional.

Instrumentos técnicos de apoyo. Recursos que coadyuvan a la correcta realización de las acciones y al aprovechamiento racional de los recursos.

Etapa 3. Dirección. La dirección es el proceso de guiar y proveer de soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.

Liderazgo. Poder de influir sobre las personas para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

Comunicación. Medio para transmitir información con un significado comprensible.

Motivación. Recurso para generar conductas y hechos positivos para las personas y la organización.

Grupos y equipos de trabajo. Núcleos de trabajo productivos que integran habilidades y conocimientos que atienden un fin común.

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis. Atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y nivel de desempeño del personal de la organización.

Tecnología de la información. Recurso de apoyo para alcanzar resultados en la organización.

Toma de decisiones. Proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados.

Creatividad e innovación. Capacidad de encontrar formas de hacer las cosas de una manera diferente a la tradicional para crear un valor agregado.

Etapa 4. Control. El control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

Naturaleza. Técnica para regular las acciones de una organización de acuerdo con las normas de desempeño establecidas.

Sistemas. Término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo.

Niveles. Manejo de controles en los distintos estratos jerárquicos.

Proceso. Aplicación de las normas de actuación para medir el desempeño.

Áreas de aplicación. Nivel de delegación de controles en función de su área de influencia.

Herramientas. Técnicas que la organización utiliza para implementar los controles.

Calidad. Sistema para gestionar el logro de procesos, productos y servicios de calidad. (p.14)

Tomando como base los conceptos de Franklin (2014), a continuación, se desarrolla un matriz, mediante la cual podremos establecer la situación actual de las cuatro etapas del proceso administrativo de determinada empresa, dentro de las cuatro etapas del

proceso administrativo se señala ciertos aspectos en las cuales el analista se encargará de señalar si se cumple o no estos aspectos

Cabe señalar que el analista deberá conocer todas las conceptualizaciones incluidas en la mencionada matriz, cada fase del proceso administrativo conforma un cuadrante, el mismo que se sumará las frecuencias y se establecerá el porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento. El analista en el levantamiento de la información debe reunir las pruebas necesarias que le llevaron a colocar la respuesta.

Al final de la matriz consta un resumen de las cuatro fases administrativas en las que señalará el porcentaje de cumplimiento global de la empresa, se estima que para que los resultados sean aprobados se debe cumplir con el 90% de los ítems que consta en la matriz.

MATRIZ DE ANÁLISIS MULTIETAPA				
1	PLANEACIÓN			
	Opción	Cumple	No cumple	Observaciones
a	Visión			
b	Misión			
c	Objetivos			
d	Metas			
e	Estrategias			
f	Procesos			
g	Políticas			
h	Programas			
i	Enfoques			
j	Niveles			
k	Horizonte			
	TOTAL	0	0	
	PORCENTAJE	0%	0%	
2	ORGANIZACIÓN			
	Opción	Cumple	No cumple	Observaciones
a	Estructura Organizacional			
b	División y distribución de funciones			
c	Cultura organizacional			

d	Recursos humanos			
e	Cambio organizacional			
f	Estudios administrativos			
g	Instrumentos técnicos de apoyo			
	TOTAL	0	0	
	PORCENTAJE	0%	0%	
3	DIRECCIÓN			
	Opción	Cumple	No cumple	Observaciones
a	Liderazgo			
b	Comunicación			
c	Motivación			
d	Grupos y equipos de trabajo			
e	Manejo del estrés, el conflicto y la crisis			
f	Tecnología de la información			
g	Toma de decisiones			
h	Creatividad e innovación			
	TOTAL	0	0	
	PORCENTAJE	0%	0%	
4	CONTROL			
	Opción	Cumple	No cumple	Observaciones
a	Naturaleza			
b	Sistemas			
c	Niveles			
d				
e	Proceso			
f	Áreas de aplicación			
g	Herramientas			
h	Calidad			
	TOTAL	0	0	
	PORCENTAJE	0%	0%	
RESUMEN				
TOTAL GENERAL			0	
PORCENTAJE GENERAL			0%	

Tabla 34: Matriz de análisis multietapa
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Esta matriz no ayudará en base a los hallazgos encontrados, los directores de las empresas puedan adoptar estrategias que contribuyan el mejoramiento de la parte administrativa de las empresas.

DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTO O DE FLUJO

Según Franklin (2014): “Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos” (p.298). Por ello se presenta a continuación un método que permite la para la representación del procesamiento de datos:

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		* Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		* Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		* Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		* Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.		* Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Gráfico 43: Símbolos de la norma ANSI, procesamiento de datos
Fuente: (Franklin, 2014, p.300)

Es importante contar con herramientas para que nos permita graficar y comprende de una manera fácil, los diferentes procesos con los que cuenta la empresa.

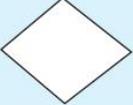
Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Gráfico 44: Símbolos de la norma ANSI, diagramación administrativa

Elaborado por: (Franklin, 2014, p.301)

Con la representación gráfica de los procesos de la empresa logramos que los colaboradores logren la comprensión más rápida de los procesos de la organización y los lineamientos de la misma.

A continuación, se va a describir estructuras organizacionales que se considera aplicables en nuestro medio:

Unidad/equipo

Según Franklin (2014):

Durante algún tiempo, las estructuras con estas características también se denominaron “híbridas”, ya que en su diseño se emplean unidades representadas por los rectángulos clásicos y por equipos de trabajo como enlace entre las áreas funcionales y el nivel de producción. Si bien esta concepción abre las opciones del gráfico en función de su sola configuración, también rompe con las líneas de mando por área para dar paso a un modelo que interrelaciona áreas y niveles por medio de equipos. Tácitamente, el esquema de operación se apega más a unidades de negocio o de carácter matricial que a uno lineal. (p.151)

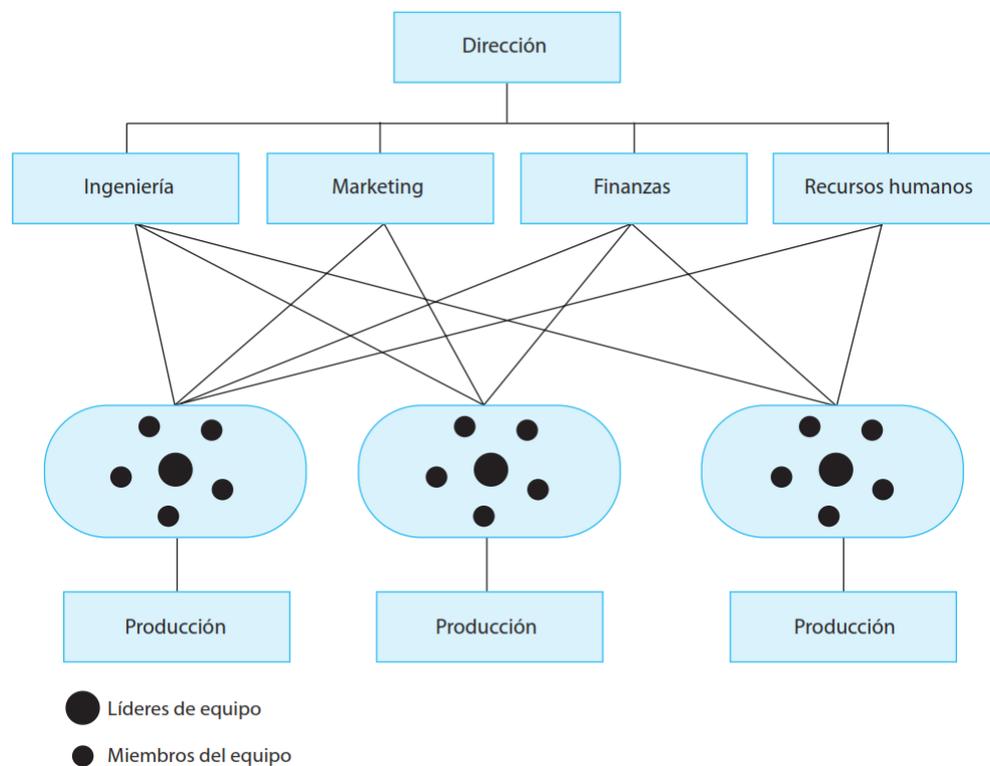


Gráfico 45: Estructura unidad/equipo
Fuente: (Franklin, 2014, p.151)

Federal

Según Franklin (2014):

“La estructura federal se construye a partir de una sede central de la cual se deriva una estructura que desciende por dos vertientes: de las relaciones patrimoniales y de las relaciones no patrimoniales” (p.152)

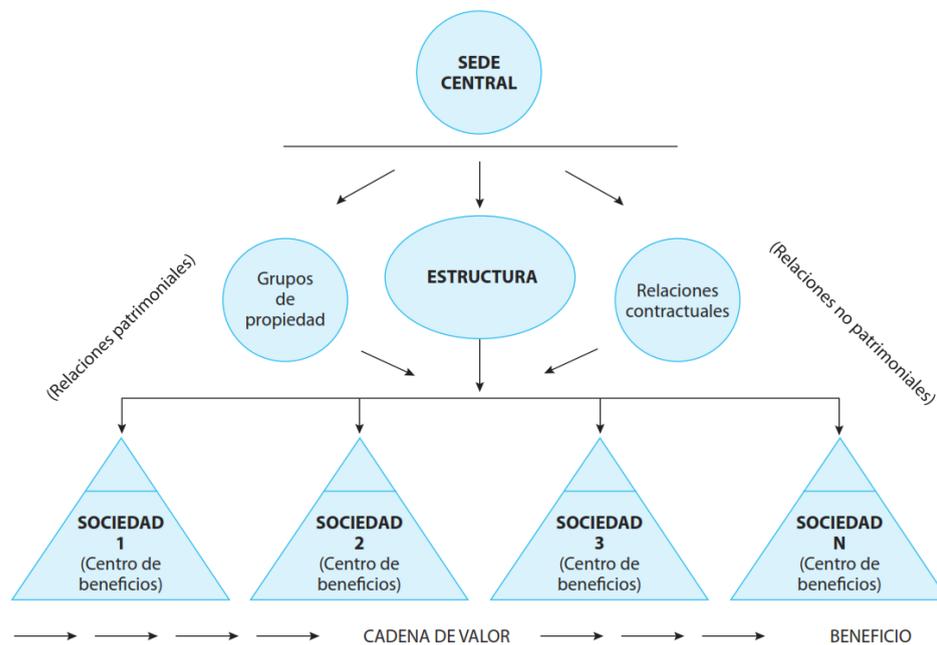


Gráfico 46: Estructura federal
Fuente: (Franklin, 2014, p.154)

Matricial

Según Franklin (2014):

Una estructura matricial une dos o más canales de mando: por un lado, la autoridad funcional, y por el otro, a la autoridad sobre un proyecto, producto, proceso, línea de negocio o nivel de estrategia, los cuales se entrelazan para formar una rejilla que comparte autoridad y recursos con el fin de compartir la responsabilidad de la toma de decisiones e imprimir cohesión a la gestión en

su conjunto. En esta estructura las acciones se cruzan vertical y horizontalmente para negociar las prioridades estratégicas y de operación en beneficio de la organización. (p.153)

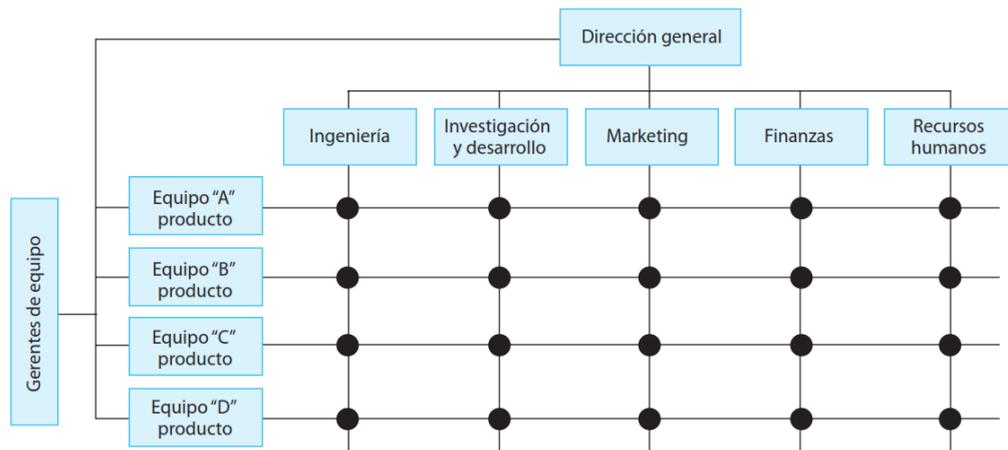


Gráfico 47 Estructura matricial

Fuente: (Franklin, 2014, p.154)

Trébol

Según Franklin (2014):

La estructura de trébol representa un proceso productivo con una visión centrada en componentes que interactúan en forma independiente pero integrada. La disposición en que lo hacen es la siguiente: en la primera hoja aparece el núcleo dirigente, formado por las personas imprescindibles para la organización; la segunda hoja contiene todo lo que no sea estratégico, ineludible, por lo que se subcontratan con terceras empresas, que a su vez tienen sus propios tréboles; por su parte, la tercera hoja define la forma de trabajo. Esta disposición del proceso está apoyada por las acciones de los clientes. (p.161)

A continuación, se presenta una ilustración de la estructura en trébol, la misma que consta de una hoja central y cuatro hojas que trabajan en torno a la misma:



Gráfico 48: Estructura trébol
Fuente: (Franklin, 2014, p.162)

Se va a profundizar el análisis de esta estructura, ya que se considera la más beneficiosa y adaptable para las empresas objeto de estudio según Handy (como se citó en Velasco y Olaskoaga, 2005):

Este modelo de organización está constituido por un centro integrado por la alta dirección, a partir de la cual surgen las tres ramas u hojas del trébol. La primera hoja representa a los trabajadores del núcleo, personas esenciales para la organización, que se ocupan de funciones críticas para las cuales la organización está especialmente dotada. Son el soporte colectivo del conocimiento organizacional que distingue esa agrupación de sus contrapartes. El núcleo está formado por personas bien cualificadas, profesionales o técnicos o administradores. Ellos son la organización y deben estar comprometidos y depender de ella. De hecho, la decisión más complicada supone determinar qué es y quién pertenece al núcleo, qué actividades y qué personas forman parte de él.

La segunda hoja está compuesta por el conjunto de actividades productivas, comerciales y de servicios subcontractados a otras empresas. Todo el trabajo no esencial se contrata fuera con personas u organizaciones que se han

especializado en él, y que, en teoría, son capaces de hacerlo con menor costo. Estas organizaciones, por lo general más pequeñas que la organización principal, tendrán sus propios tréboles, sus propios núcleos y subcontratistas.

La tercera hoja del trébol es la fuerza de trabajo flexible, todos aquellos trabajadores de tiempo parcial y temporales cuyo número ha aumentado considerablemente en el ámbito laboral. Está formada por una fuerza de trabajo flexible que presta sus servicios a la empresa bajo fórmulas como el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el contrato de servicios o incluso el trabajo a destajo.

La máxima perfección del trébol se logra cuando se le añade una cuarta hoja, conformada por los propios clientes de la organización haciendo por sí mismos el trabajo que necesitan, siempre que sea posible, mediante dispositivos automáticos y medios de conexión (como ocurre, por ejemplo, en la banca, con los cajeros automáticos, la banca por teléfono, internet, etc.) (Aguirre, et al., 1999). Los clientes, sin embargo, no reciben pago de la organización, de forma que esta cuarta hoja no puede existir como parte de la estructura formal del trébol, si bien, en cierto sentido, es tan real como las otras tres.

Aunque la organización del trébol resulta lógica, su gestión es bastante complicado. Cada hoja del trébol requiere una gestión distinta, sin dejar de ser parte del todo, dado que el trébol simboliza tres aspectos diferentes de un todo: tres en uno y uno en tres. (p.194)

Estructura hipertrébol

Según Franklin (2014):

Esta estructura es una combinación de la estructura en trébol y de la de hipertexto que adapta a la capa del sistema de negocios de la estructura hipertexto la parte burocrática de la organización que es la estructura en trébol para potenciar los procesos innovadores de la organización. (P.162)

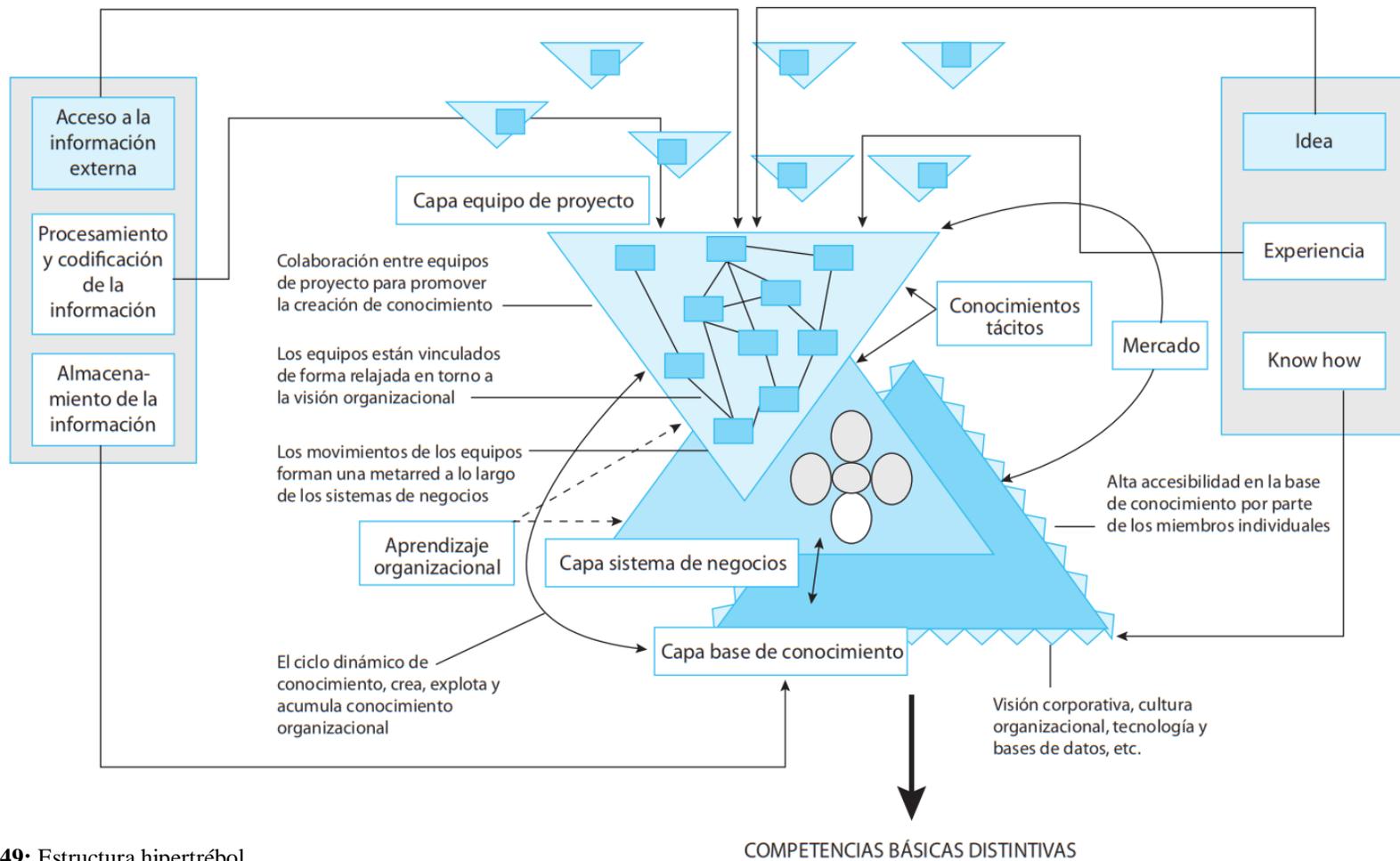


Gráfico 49: Estructura hipertrébol

Fuente: (Franklin, 2014, p.164)

6.7. METODOLOGÍA

La metodología con la que se llevará a cabo la presente propuesta es metódica, dinámica, basada en sí, en una metodología operativa, lo que quiere decir que nos permite saber si realmente estamos haciendo aquello que creemos lo que hacemos.

6.7.1. Desarrollo del modelo

Con un nuevo modelo organizativo que se acople a las necesidades de las empresas y más aún ayude al crecimiento estable de la misma, esto ayudará a la sucesión de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.

El no contar con una opción organizativa que ayude a los cambios constantes de las empresas en el mercado que cada vez es más competitivo, impide que la empresa pueda crecer a un ritmo estable y puede continuar generación tras generación.

MODELO ORGANIZATIVO PARA EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE AMBATO

1. GESTIÓN DOCUMENTAL



La gestión de los documentos de una empresa consiste en determinar el diseño, instrucciones de llenado, distribución y archivo de los documentos necesarios para la distribución adecuada de la información a todos los niveles de la empresa.

Cada área de trabajo contará con una serie de documentos de acuerdo a las necesidades de información y las actividades que se realicen en determinado puesto de trabajo, por ejemplo el proceso de compra de mercaderías, contará con un documento de necesidades de stock, adicionalmente se elabora una orden de compra la misma que está aprobada por el jefe inmediato, al momento de despacho se recibe con la factura respectiva, se realiza el ingreso al sistema contable y se genera un comprobante de ingreso, la retención y asiento contable; se observa que en un pequeño proceso como es el de compras, se genera una serie de actividades y varios documentos necesarios para realizar el mencionado proceso.

La documentación sirve para justificar el trabajo que las personas realizan en la organización, por ello es necesario una adecuada gestión de la documentación que se generan en las labores dentro de la organización.

Se debe tener presente que existe varios tipos de documentos como son:

- Formularios pre impresos, necesarios para el control de determinadas actividades que guarden cierto grado de riesgo, por ejemplo, recibos de caja utilizados en el recaudo de cartera, estos vendrán con una serie predeterminada para controlar la correcta utilización de los mencionados documentos, por lo general estos son fabricados en las imprentas los mismos que requieren de un costo más elevado.
- Formularios generados en la empresa, por lo general estos documentos pueden producidos por el sistema computarizado de la empresa, de acuerdo a las necesidades de información que se requiere, tomando en cuenta que los mismos tendrían un menor costo de los formularios pre impresos.
- Informes varios, son los documentos diversos que se generan en cada puesto de trabajo los mismos que deben ser diseñados de acuerdo a las necesidades de transmisión de informes de gestión, de las diferentes áreas de la organización.

1.1. Diseño

Se debe plasmar un diseño que servirá como patrón para la elaboración de los documentos ya sean estos que sean realizados por los empleados de acuerdo a la necesidad de información o soporte de determinado proceso.

Los documentos al ser herramientas de uso constante, deben tener las siguientes características:

- Uniformes
- Sencillos de comprender
- Fáciles de llenar
- Completos

Los requisitos mínimos que deben tener los documentos serán los siguientes:

- Logo empresarial
- Nombre de la empresa
- Título del documento
- Fecha o periodo de la información
- Cuerpo del documento
- Observaciones (de ser necesario)
- Firmas de elaboración, revisión y aprobación
- Paginado

Cabe destacar que con el objetivo de obtener una información que ayude para la toma de decisiones, se debe propender al diseño de documentación que contribuya con la generación de valor para la empresa, es decir, que la misma sirva como herramienta de control y soporte de todas las actividades de la empresa, considerando que todo debe quedar plasmado en documentos para justificar todas las actuaciones realizadas, es decir deben ser diseñados y revisados constantemente.

A continuación, se presenta un modelo de documento con los requisitos mínimos que se mencionó anteriormente:

<p style="text-align: center;">EMPRESA XYZ</p> <p style="text-align: center;">LOGO</p> <p style="text-align: center;">INVENTARIO FÍSICO</p> <p style="text-align: center;">AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2018</p>			
N	CODIGO	DETALLE	CANTIDAD
Observaciones:.....			
.....			
.....			
Elaborado:	Revisado:	Aprobado:	
NN	NN	NN	

Gráfico 50: Modelo básico de documento
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

1.2. Utilización

Para el uso de la documentación, después del proceso de diseño de todos los documentos que se van a utilizar en el proceso organizativo, se debe capacitar a todo el personal sobre la forma de llenado y archivo de los documentos a usarse.

Cuando las necesidades de las organizaciones cambien, es factible realizar revisiones para realizar las modificaciones o sustituciones si así las circunstancias los ameriten, es decir, deben ser flexibles.

1.2.1. Responsabilidades de manejo y control

Determinar los niveles de seguridad que requiere cada documento, así de acuerdo a este análisis delegar responsables que se encarguen de la custodia manejo y control de los mismos. Por ejemplo, existen documentos valiosos como cheques de clientes que deben guardar la seguridad del caso, o también existen las chequeras de la empresa las mismas que deben ser custodiadas correctamente.

1.2.2. Enfoque digital

Tomando en cuenta que en la actualidad, se habla mucho de responsabilidad social, responsabilidad ambiental, se está propendiendo cada vez a reducir la utilización de papel, de ahí la iniciativa del Servicio de Rentas Internas, que se encuentra en el desarrollo del proyecto de facturación electrónica, lo que implica que de acuerdo a un cronograma, los grupos de empresas deben seguir acogéndose obligatoriamente al esquema de facturación electrónica para la reducción de la utilización de documentos pre impresos.

Actualmente es necesario realizar archivos en digitales, el mismo que debe contar con la custodia adecuada y el acceso mediante niveles o de usuarios específicos, en el sistema que se utilice para la gestión de la empresa se puede diseñar opciones para que se pueda adjuntar en cada tarea o transacción que se realice el documento de respaldo, con lo que se puede acceder más rápido al mismo; este enfoque ayuda de gran manera a la empresa, ya que presta los siguientes beneficios:

- Reducción de costes con relación a los documentos físicos, ya que se elimina la utilización de papel, tinta, archivadores, espacio físico de la empresa destinado para el archivo.
- Reducción del tiempo de proceso, ya que todo se encuentra digitalizado.
- Facilita el acceso de los documentos.

Se debe considerar que ciertos documentos de acuerdo a su confidencialidad no pueden ser digitales para que no sean difundidos sin autorización.

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La empresa con estructura flexible cuenta con las siguientes características:

- Menos funciones
- Procesos más ágiles
- Menos personal
- Personal que permanezca menos tiempo
- Personal que ocupe menos espacio dentro o fuera de la organización

2.1. Análisis

Es necesario realizar un análisis de la situación actual de fase de organización, con el objetivo de conocer las fortalezas y debilidades de determinada empresa con relación a esta situación.

Se va a tomar como herramienta de verificación el análisis multietapa, misma que sirve para medir el cumplimiento de las diversas etapas de determinado aspecto.

En este caso se demuestra a continuación un cuestionario que determina el cumplimiento de las fases, al final de esta herramienta se realiza una sumatoria de los cumplimientos, no cumplimientos y las observaciones respectivas que se puede detallar en cada punto de análisis, luego de aquello se realizará un cálculo porcentual,

de acuerdo al criterio del analista, se determinará las medidas a adoptar para el mejoramiento de la organización.

2	ORGANIZACIÓN			
	Opción	Cumple	No cumple	Observaciones
a	Estructura Organizacional			
b	División y distribución de funciones			
c	Cultura organizacional			
d	Recursos humanos			
e	Cambio organizacional			
f	Estudios administrativos			
g	Instrumentos técnicos de apoyo			
	TOTAL	0	0	
	PORCENTAJE	0%	0%	

Tomando en cuenta que se trata de un aspecto importante para el desarrollo de las actividades de la empresa si el porcentaje de cumplimiento de esta fase del proceso administrativo es menor al 75% se deberá realizar una reestructuración de la estructura organizativa.

2.2. Selección

En este caso, se profundizará el estudio de una estructura en trébol, como se mencionó en la fundamentación conceptual, debido a la globalización, internacionalización y nuevas tecnologías que están sucediendo en la actualidad, las empresas deben contar con la capacidad de adaptarse a los cambios que se puedan producir por estos tres fenómenos mencionados anteriormente.

2.3. Elaboración

La estructura en trébol llamada también estructura de organizativa flexible, organización de geometría variable u organización virtual. A continuación, se presenta una tabla resumen de las hojas que compone esta estructura:

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA TRÉBOL			
DENOMINACIÓN	SIGNIFICADO	CARGO	FUNCIONES
Hoja central (A.D.)	Alta Dirección	Gerente Directivos	Dirigir, Autorizar
Hoja Primera (N.P.)	Núcleo Profesional	Responsables Departamentales	Guiar, Estructurar
Hoja Segunda (S.)	Subcontratar	Distribuidores	Presentar, Vender
Hoja Tercera (T.F.)	Trabajo Flexible	Obreros Proveedores	Dinamizar, Facilitar
Hoja Cuarta (A.C.)	Autonomía del Cliente	Cliente Consumidor	Adquirir, Recomendar

Gráfico 51: Estructura en trébol

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

- Hoja central (Alta dirección), en esta hoja estarán los directivos de las empresas, administradores, tomado en cuenta que es el núcleo en que se van a desprender las demás hojas, una de las características de este es que debe ser lo más reducido posible.
- Hoja primera (Núcleo profesional), la segunda hoja donde van a ubicarse las personas indispensables para la organización, los mismos están a cargo de funciones críticas, son los trabajadores de la hoja central.
- Hoja segunda (Subcontratación), la tercera hoja en la que la empresa puede realizar convenios con otras empresas para la realización de actividades que no son indispensables para la integración de la organización, es decir, empresas especializadas en ciertas actividades en las cuales la empresa no cuenta con la experiencia necesaria o simplemente no cuenta con los recursos para lograrlo.

- Hoja tercera (Trabajo flexible), la tercera hoja es trabajo que pueden realizar las personas en determinadas horas dentro o fuera de la organización, también se puede contratar con la modalidad de teletrabajo.
- Hoja cuarta (Autonomía de cliente), la cuarta hoja si bien es cierto no siempre se la puede incluir en la estructura, pero al llegar a hacerlo ayuda en gran medida a la empresa para que el mismo realice determinadas labores.



Gráfico 52 Estructura en trébol
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Se propone realizar las siguientes etapas para realizar el cambio de la estructura organizativa:

2.3.1. Conocer la cadena de valor tradicional

Considerando que la cadena de valor es una herramienta para determinar las actividades que generan valor al producto o servicio.

El estudio trata de las empresas comerciales por lo que a continuación se señala actividades mínimas con las que debería contar la empresa, para su adecuado funcionamiento.

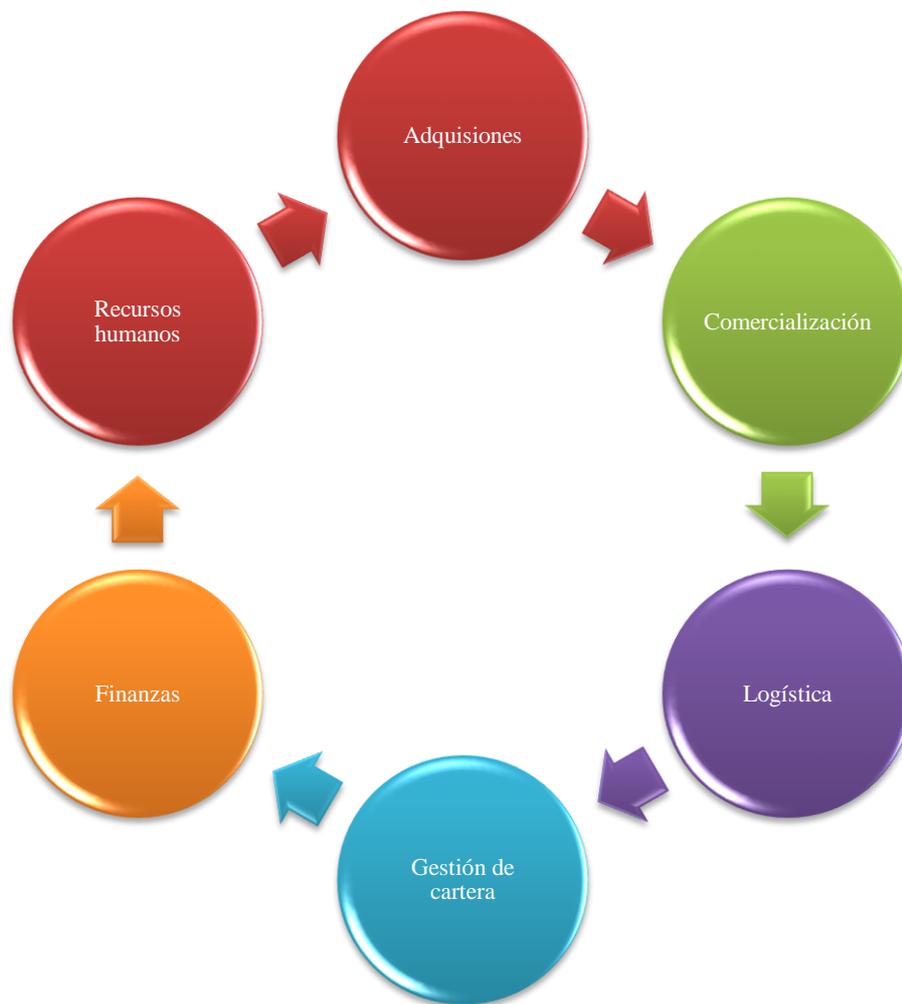


Gráfico 53: Cadena de valor de una empresa comercial
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Para el análisis de la cadena de valor actual se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Determinar todas las actividades que generan valor.
- Analizar cada actividad de la cadena de valor.

- Obtener las fortalezas y debilidades de las actividades de la cadena de valor.
- Impulsar el mejoramiento de las actividades que si generan valor.

2.3.2. Detectar tareas

- El primer paso es identificar los procesos de la empresa, para lo cual se debe solicitar información con la que cuenta la organización.
- Es recomendable realizar entrevistas personales a los empleados de la empresa.
- Es también necesario documentar todas las actividades que realizan los empleados con los debidos sustentos.

A continuación, se propone una ficha de recolección de información que se utilizaría en la entrevista:

EMPRESA XYZ				
FICHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES				
Nombre:.....				
Cargo:.....			Fecha.....	
Proceso:.....		Procedimiento:.....		Actividad:.....
Herramientas que utiliza o necesita:.....				
.....				
.....				
N.	DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS	PROBLEMAS	MEJORAS	DOCUMENTACIÓN DE APOYO
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Observaciones:		
Recopilado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Tabla 35: Ficha de recolección de información de actividades
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

2.3.3. Eliminar tareas innecesarias

Es necesario analizar las tareas que son innecesarias o las mismas no contribuyen en la cadena de valor. A continuación, se detalla los principales conceptos que componen la cadena de valor para poder diferenciar los mismos, con miras a evitar errores innecesarios:

Proceso, es el conjunto de procedimientos, actividades y tareas que mediante insumos son transformados para obtener ya sea un bien o un servicio.

Procedimiento, son métodos que se realizan para conseguir los objetivos planteados por la organización.

Actividad, es una serie de acciones que se ejecutan para cumplir determinado procedimiento.

Tarea, es el trabajo específico que realizar un empleado para el cumplimiento de determinada actividad.

Los conceptos mencionados anteriormente tienen su orden jerárquico, siendo los procesos los primeros hasta llegar a las tareas, de acuerdo al tamaño de la organización, los productos o servicios que se produzcan, la situación geográfica de la empresa, el mercado donde opera, las tareas serán diferentes en tipo y cantidad. Reviste de gran importancia conocer a profundidad todas las tareas que se ejecutan en la empresa por parte de todos los niveles jerárquicos.

EMPRESA XYZ										
MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR										
PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	TAREA	TIPO			DECISIÓN			OBSERVACIONES
				AP	AA	NA	A	R	E	
		Adquisiciones								
		Comercialización								
		Logística								
		Gestión de cartera								
		Finanzas								
		Recursos humanos								
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:								

Tabla 36: Matriz de análisis de la cadena de valor
Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

La matriz sirve para conocer toda la cadena de valor de determinada empresa, cabe resaltar que se debe realizar una clasificación correcta de los procesos, procedimientos, actividades y tareas; luego se debe clasificar de acuerdo a las actividades a la que pertenece la tarea, en la cadena de valor existen actividades primarias (AP), actividades de apoyo (AA) y también algunas no se pueden clasificar en ninguna de las anteriores (NA); después del análisis es importante tomar una decisión con relación a los hallazgos detectados, si se enmarca dentro de las actividades de la cadena de valor se debe apoyar a la misma (A), si cabe un grado de cambio se debe reestructurar (R), por el contrario, si no apoya a la cadena de valor la misma debe ser eliminada (E).

2.3.4. Reestructuración organizativa

Después del análisis de las actividades, se debe elegir si la estructura organizativa funciona adecuadamente, necesita cambios o si requiere una reestructuración completa de la misma; se habló de la adopción de una estructura en trébol, ya que la misma presta los beneficios para que la empresa sea competitiva en el entorno actual.

De una estructura funcional se va a proceder a adaptar la misma o redistribuir a la misma en una estructura en trébol, de acuerdo a la situación actual de la misma se distribuirá las actividades en las diferentes hojas de la estructura mencionada anteriormente, tomando en cuenta que esta estructura organizativa rompe la cadena de valor tradicional, ya que acopla las actividades en diferentes hojas y por ende existiría varias cadenas de valor ya que cada hoja del trébol se maneja independientemente de las otras.



Gráfico 54: Estructura en trébol empresa comercial

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)

Explicación

- Hoja central (Alta dirección), en esta hoja se colocan los administradores: Gerente, Subgerente a los que cada hoja de las demás deben trabajar en torno a su dirección y a los objetivos que se plantea la empresa, como se puede observar debe ser lo más reducida posible.
- Hoja primera (Núcleo profesional), las actividades de: Adquisiciones, Gestión de cartera, Finanzas y Recursos humanos; al ser actividades en las que es determinante el trabajo dentro de la organización se colocan en esta hoja.
- Hoja segunda (Subcontratación), la Logística, existe varios aspectos por lo que se puede elegir la subcontratación de esta actividad: no se cuenta con los

recursos necesarios (infraestructura, equipo de reparto) para cumplir esta actividad, no se cuenta con la experiencia adecuada, existe una reducción de los costes ya no tenemos que contratar personal, se puede realizar contratos con empresas de Courier (Servientrega, Tramaco Express, Urbano Express) si la mercadería es pequeña, caso contrario se optaría por la realización de contratos con empresas encargadas del transporte de carga pesada (Transportes los Andes, Transportes Morales, Transportes Ortiz). Lo más importante de este convenio de logística del producto, es que la empresa puede expandir su mercado a nivel provincial y regional.

- Hoja tercera (Trabajo flexible), tomando en cuenta que la actividad de Comercialización depende en su totalidad de las ventas que generen, se opta en colocar en esta hoja de la estructura, ya que los trabajadores realizan ventas de campo o simplemente pueden realizar el trabajo desde su casa (teletrabajo), lo que ocasiona una reducción en los costes operativos de la empresa, todo lo anteriormente mencionado es aplicable gracias al uso de la tecnología y de la buena relación que se crea con el cliente.
- Hoja cuarta (Autonomía de cliente), lo óptimo es contar con esta hoja en la estructura, ya que existe una interacción cliente empresa, para lo cual. la empresa con el aprovechamiento de la tecnología disponible en la actualidad, puede crear una Aplicación web y/o una Aplicación móvil, para que el cliente directamente pueda realizar pedidos, proformas consultas de saldos, lo que produce una reducción en los costes ya que de cierta manera el cliente está realizando parte del trabajo de Comercialización y de Gestión de cartera y mejora también el tiempo del proceso ya que el cliente realiza en línea el pedido y se puede gestionar de mejor manera el despacho del mismo.

Como se ha venido hablando el objetivo de esta estructura es que la empresa pueda acoplarse de manera inmediata a los cambios que se puedan suscitar, cumplir de mejor manera los objetivos y reducir los costes operativos.

2.3.5. Difusión

La empresa puede contar con los mejores procesos, herramientas, recursos, pero si no se difunde de una manera oportuna, no sirve de mucho el contar con estos beneficios; por lo que se debe difundirlos de manera que llegue a toda la organización.

Cada vez que se realice actualización de cualquier tipo se debe informar al personal de la empresa, se puede acoger a las siguientes opciones:

- Reuniones de áreas
- Afiches dentro de la empresa
- Correos electrónicos informativos
- Volantes informativos
- Memorándums
- Videos institucionales
- Etc.

6.8. ADMINISTRACIÓN

Para el correcto uso del modelo propuesto en el presente estudio, es de vital importancia que todas las personas que conforman las empresas familiares de la ciudad de Ambato interactúen entre sí, promoviendo una cultura organizacional de trabajo en equipo. Así también la sincronización de información tanto de forma horizontal como vertical es importante para que todos comprendan cual es el objetivo y a donde se pretende llegar con el modelo.

Si este punto clave no se llegase a cumplir no se verán reflejados los resultados que se esperan ya que no tendrá claridad en cuanto a las actividades que se deben cumplir con cada equipo de trabajo a través de la estructura organizativa.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para el desarrollo y ejecución del siguiente modelo operativo se recomienda tener presente los siguientes puntos:

- Todas las áreas asociadas a las actividades descritas en la estructura organizativa deben socializar a todo el departamento de las empresas, para existe una adecuada comunicación de lo que se busca hacer y a donde se quiere llegar.
- Se deberá efectuar una evaluación relacionada a la puesta en marcha de este modelo, con el fin de determinar si se está o no poniendo en práctica.

Bibliografía

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *ORBIS*.
- Anzil, F. (2014). *Zona Económica*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/control>
- Arenas Cardona , H., & Rico Balvín , D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudio gerenciales*.
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín , D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*.
- Asta, M. (12 de Diciembre de 2016). *Iniciativas Empresariales*. Obtenido de <http://www.iniciativasempresariales.com/blog/el-proceso-de-cambio-generacional-en-la-empresa-familiar/>
- Barrios, R. (2002). *Reto de continuidad en las empresas familiares, sucesión o profesionalización ?* Madrid: Improven.
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente".
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la investigación* . Editorial Shalom.
- Bernardo, N. A. (01 de Febrero de 2017). *El Proceso de Inducción del Personal*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>
- Calvo, C. (26 de Enero de 2010). *Mercadeo*. Obtenido de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/el-control-estrategico/>
- Carvajal Villaplana, Á. (2002). Teorías y modelos: Formas de representación de la realidad. *Revista comunicacion*, 1-14.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso y práctica*. Bogotá: Quebecor World Bogotá S.A.
- Draft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*.
- Ecured. (2018). *Control Administrativo*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Control_\(Administraci%C3%B3n\)](https://www.ecured.cu/Control_(Administraci%C3%B3n))
- El Comercio*. (21 de noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-ecuador-familia-manufactura-agricultura.html>

- El Telégrafo*. (17 de mayo de 2016). Obtenido de <https://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- Escalada, J. M. (2015). *Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño de empresas familiares*. México.
- Expreso.ec*. (22 de marzo de 2014). Obtenido de http://www.expreso.ec/historico/el-contexto-DUGR_5929608
- Family Business Solution. (s.f.). *Relevo Generacional*. Obtenido de <http://www.fb-solutions.es/planificacion-de-la-sucesion/>
- Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas*. México: Programas Educativos S.A. de C.V.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson.
- Gómez Ceja, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. México: Publi-Mex, S.A.
- González Hernández, R. (2010). La continuidad de la empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 403.
- Guerrero, L. M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios gerenciales*.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). *Administración*. México: International Thomson Editores, S. A. de C. V.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. G. (2010). La continuidad de la empresa familiar. *Anuario juridico y económico escurialense*.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la investigación científica*. Quito: Gráficas Corona.
- Interarts. (2014). Guía de Planificación Estratégica. *Fundación Interarts*, 20.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: Interamericana Editores, S.A.
- La Torre A., del Rincón D., & Arnal J. (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona: Edit. Experiencia.

- Lawrence J. , G., & Chad J. , Z. (2012). *Principios de la administración financiera*. México.
- Losano Posso, M. (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelo de diagnóstico. *Estudios Gerenciales*.
- Lozano Posso, M., & Urbano, D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar, un estudio de casos colombianos. *Estudios gerenciales*.
- Luna González, C. A. (2014). *Proceso Administrativo*. Mexico, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Mantilla Vargas, F. (2015). *Técnicas de muestreo un enfoque a la investigación de mercados*. Quito: Cydiseño.
- Mantilla, M., Vilcacundo, A., Ruiz, M., & Mayorga, C. (s.f.). La innovación tecnológica y la competitividad de las PYMES manufactureras del cantón Ambato .
- Molina Parra, P., Botero Botero, S., & Montoya Restrepo, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*.
- Monsó, L. L. (2005). Empresas familiares y sucesión. Una bomba de tiempo; en cuenta regresiva! Un enfoque psico-económico. *revista electrónica de veterinaria REDVET*.
- Münch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de la Administración* . México: Editorial Trillas.
- Navarro de Granadillo, K. (2002). estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista Ciencias sociales*, Venezuela.
- Omaña Guerrero, L. M., & Briceño Barrios, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*.
- Pérez Molina, A. (2012). El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de investigación*.
- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos.
- Pombo, J. R. (2007). *Contabilidad General*.
- Quijano García, R. A., Magaña Medina, D. E., & Pérez Canul, C. A. (2011). Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional

de empresas familiares. Caso constructoras campeche, México. *Estudios gerenciales*.

Revista Zona Libre. (21 de noviembre de 2017). Obtenido de <http://revistazonalibre.com/columnas/4804-90-5-de-empresas-registradas-en-ecuador-son-familiares>

Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación* . Editorial Shalom 2008.

Sabuco, I. J. (2010). *Contabilidad Gerencial* . Perú: universidad tecnológica del Perú.

Sandra Lucia Bolaños delgado, m. I. (2009). *Emprendimientos Locales, El caso de las empresas familiares en el Sur Occidente Colombiano*. Cali: TEC Empresarial.

Santamaría , E. (23 de julio de 2017). *AmbatoNews.com*. Obtenido de <http://www.ambatonews.com/2017/07/23/empresas-familiares-en-ambato-y-tungurahua-entrevista>

Santamaría Freire, E. J., & Pico Barrionuevo , F. P. (2015). La calidad de vida del propietario de la empresa familiar, caso empresas de Ambato, Tungurahua, Ecuador. 8.

Schwass, J. (2008). Crecimiento Inteligente, La experiencia de las mejores empresas familiares del mundo.

Tapia, E. (16 de 07 de 2015). *Diario El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/cinco-errores-comunes-empresas-familiares.html>

Velasco Balmaseda, E., & Olaskoaga Larrauri, J. (2005). Modelos de organización flexible: Estudio del sector de la máquina-herramienta.

Anexo 1: Encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Ambato

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



“La organización y la continuidad de las empresas familiares de la ciudad de Ambato”

Nombre de la empresa:.....

Nombre del encuestado:.....

Cargo:.....

Correo electrónico:.....

INSTRUCCIONES:

- ✚ Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar.
- ✚ Marque con una “X” la respuesta que usted considere correcta.
- ✚ No existen respuestas ni buenas ni malas, pero se sugiere que responda con absoluta sinceridad.

1. ¿Qué tipo de empresa es la que usted administra?
 - a. Responsabilidad limitada ()
 - b. Anónima ()
 - c. En nombre colectivo ()
 - d. En comandita simple y dividida por acciones ()
 - e. De economía mixta ()
2. ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?
 - a. De 1 a 10 ()
 - b. De 11 a 50 ()
 - c. De 51 a 100 ()
 - d. De 101 a 200 ()
 - e. Más de 200 ()
3. ¿Qué cantidad de empleados tiene la empresa por departamentos?
 - a. Administrativo-Financiero ()
 - b. Ventas ()
 - c. Crédito ()
 - d. Bodega ()
 - e. Producción ()
4. ¿Cuáles son las ventas anuales de la empresa?
 - a. De \$1 a \$50.000 ()

- b. De \$50.001 a \$100.000 ()
 - c. De \$101.000 a \$500.000 ()
 - d. De \$501.000 a \$1.000.000 ()
 - e. Más de \$1.000.000 ()
5. ¿Cuántos socios o accionistas existen en la empresa?
- a. Familiares ()
 - b. Terceros Personas naturales ()
 - c. Terceros Personería Jurídica ()
 - d. Extranjeros ()
 - e. Estado ()
6. ¿Con qué sistemas de gestión cuenta la empresa?
- a. Gestión de la calidad ()
 - b. Gestión ambiental ()
 - c. Gestión de la seguridad y salud ocupacional ()
 - d. Gestión de la seguridad de la información ()
 - e. Otros ()
7. Dentro de las fases de la organización señale el nivel de importancia que le daría a cada una de ellas:

	Alta	Media	Baja	No importante	No sabe
División del trabajo					
Jerarquización					
Departamentalización					
Descripción de funciones y obligaciones					
Coordinación					

8. ¿Qué tipo de departamentalización se maneja en la empresa?
- a. Funcional ()
 - b. Por Productos ()
 - c. Geográfica ()
 - d. Por clientes ()
 - e. Por procesos o equipos ()
9. ¿Cuán importante cree usted que es el clima organizacional en la empresa?
- a. Muy importante ()

- b. Bastante importante ()
 - c. Poco importante ()
 - d. Nada importante ()
 - e. No sabe ()
10. ¿Con qué frecuencia se realiza el análisis de la estructura organizacional?
- a. Al mes ()
 - b. Al semestre ()
 - c. Al año ()
 - d. Cada cinco años ()
 - e. Nunca ()
11. ¿Qué importancia le daría a la organización con el mejoramiento de actividades y el ahorro de recursos?
- a. Muy importante ()
 - b. Bastante importante ()
 - c. Poco importante ()
 - d. Nada importante ()
 - e. No sabe ()
12. ¿Cuán importante considera usted la relación que existe entre la organización y la continuidad de las empresas?
- a. Muy importante ()
 - b. Bastante importante ()
 - c. Poco importante ()
 - d. Nada importante ()
 - e. No sabe ()
13. Con respecto al modelo organizativo actual, señale el nivel de importancia del aporte que proporciona a los siguientes aspectos:

	Alta	Media	Baja	No importante	No sabe
Mejorar los puestos de trabajo					
Alcanzar los objetivos institucionales					
Mejorar la calidad del producto					
Satisfacer al cliente externo					
Mejorar la distribución de la información					

14. Con respecto a la organización flexible:
- a. Cuenta con este modelo organizativo ()
 - b. Está en el proceso de adopción de este modelo ()

- c. Ha planificado adaptar este modelo en el futuro ()
- d. Le parecería importante conocer de las ventajas que aporta estos modelos organizativos ()
- e. No sabe ()
15. Que podría decir en torno a las decisiones que se toman en la empresa:
- a. Son aprobadas únicamente por la junta ()
- b. Las toma solo el administrador ()
- c. Se realizan por cada jefe de área, las mismas son respetadas por el administrador ()
- d. Se realizan por cada jefe de área, pero la aprobación la realiza el administrador ()
- e. No está definido el proceso de toma de decisiones ()
16. ¿Qué persona es el responsable de la administración de la empresa?
- a. Fundador ()
- b. Hijo de fundador ()
- c. Nieto de fundador ()
- d. Socio o accionista que no es familiar ()
- e. Persona ajena contratada por la junta ()
17. ¿Cuál es el nivel de estudio de la familia empresaria?
- a. Primaria ()
- b. Secundaria ()
- c. Tecnológico ()
- d. Tercer nivel ()
- e. Cuarto nivel ()
18. ¿A qué edad piensa en retirarse de la dirección de la empresa?
- a. Antes de los 50 ()
- b. Entre los 50 y 55 ()
- c. Entre los 55 y 60 ()
- d. Entre los 60 y 65 ()
- e. Después de los 65 ()
19. ¿Cuáles son los problemas que se le han presentado en el manejo de la empresa?
- a. Diferencia de objetivos personales ()
- b. Diferencia de criterios para el manejo de la empresa ()
- c. Dificultad para separar la empresa con lo familiar ()
- d. Desconfianza en la delegación ()
- e. Choque generacional ()
20. Marque de acuerdo el nivel de importancia según su criterio los siguientes aspectos relacionados a los pilares de la empresa:

	Alta	Media	Baja	No importante	No sabe
--	------	-------	------	---------------	---------

Familia					
Propiedad (acciones o participaciones)					
Dirección (familiar-es al mando)					
Sucesión					

21. ¿Qué ha pensado hacer con respecto a la propiedad de la empresa?

- a. Traspasar a la siguiente generación con la administración de ellos mismos ()
- b. Traspasar a la siguiente generación con la administración de terceros ()
- c. Vender acciones o participaciones ()
- d. No sabe ()
- e. Otros ()

Comentarios:.....

Observaciones:.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Empresas de la ciudad de Ambato CIU G

NÚMERO	EXPEDIENTE	RUC	NOMBRE COMPAÑÍA	TIPO COMPAÑÍA
1	96990	1891734235001	AGRICOLA LARREA PALACIOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
2	303462	1891767052001	AGRICOLA OROVERDE AGROROVERDE CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
3	36688	1891734537001	AGRO LLANTA INDUSTRIAL S.A. AGROLLAIND	ANÓNIMA
4	166493	1792411785001	AGROMADIVISA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
5	712864	1891774970001	AGRONEGOCIOS EL PRODUCTOR PROAGRONEG C.A.	ANÓNIMA
6	17190	1890091365001	ALCIDES MOSQUERA E HIJOS ALMOGAS C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
7	36633	1891731171001	ALERGO-DER S.A.	ANÓNIMA
8	202	1890006627001	ALMACENES EDMUNDO JORDAN C.A.	ANÓNIMA
9	37275	1890141508001	ALOBAMBA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
10	182957	1891759106001	ALQUIMIASOFT S.A.	ANÓNIMA
11	11050	1890010705001	AMBACAR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
12	716577	1891779867001	AMBACELL CKT S.A.	ANÓNIMA
13	715704	1891778585001	AMBACRIL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
14	36062	1890139589001	AMBAGRO S.A.	ANÓNIMA
15	36068	1890148596001	AMBANDINE S.A.	ANÓNIMA
16	37632	1891711863001	AMBATOL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
17	37477	1890153824001	AMBAVET AMBATO VETERINARIA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
18	704741	1891764932001	AMBIOVET CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
19	96521	1891720870001	AMEVET AMERICAN VETERINARIA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

20	36197	1891706061001	ANDINAMOTORS S.A.	ANÓNIMA
21	36127	1890152437001	ASESORA TECNICA EMPRESARIAL Y CAPACITACION S.A. ATECAPSA	ANÓNIMA
22	96987	1891733956001	ASESORIA TECNICA EMPRESARIAL Y COMERCIO INTERNO Y EXTERNO GUZMAN & ASOCIADOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
23	37716	1891713580001	AUSTRO DISTRIBUCIONES AUSTRODIS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
24	703437	1891762441001	AUTOCONTINENTAL S.A.	ANÓNIMA
25	37775	1891715664001	AUTOMEKANO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
26	37591	1891709478001	AUTOMOTORES CARLOS LARREA T. CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
27	37380	1890152887001	AUTOMOTORES CARLOS PALACIOS E HIJOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
28	83	1890000130001	AUTOMOTORES DE LA SIERRA SA	ANÓNIMA
29	36220	1891707874001	AUTOMOTORES DEL PACIFICO S.A. AUTOLLEGASA	ANÓNIMA
30	144531	1891750583001	AUTOMOTORES PEREZ VACA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
31	96656	1891723829001	AUTOPECASS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
32	713687	1891775977001	AUTOS BOLOMOLINA S.A.	ANÓNIMA
33	96591	1891722326001	AUTOS CHINAACCPASS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
34	36107	1890141818001	AUTOS Y SERVICIOS DE LA SIERRA AUTOSIERRA S.A.	ANÓNIMA
35	12092	1891736092001	AUTOS.COM AUTOMOTORES PALACIOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
36	36212	1891707130001	AUTOSCOREA S.A.	ANÓNIMA
37	170273	1891751954001	BAJAVEAD CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
38	37933	1891719058001	BESIXPLUS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
39	96513	1891721249001	BIOAGROTECSA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

40	180011	1891757634001	BLABLAPHONE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
41	306440	1891773370001	BONIMPORTAR CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
42	159466	1792124301001	BRANDTRADING S.A.	ANÓNIMA
43	36626	1891729398001	CENTRALCAR S.A.	ANÓNIMA
44	61370	1891737250001	CENTRO AUTOMOTRIZ TORO CENAUTO S.A.	ANÓNIMA
45	36710	1891734952001	CENTRO DE COLISIONES CARONE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
46	37315	1890142245001	CENTRO DE SERVICIOS ALONSO GAVILANEZ GAVILANEZ CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
47	142099	1891745121001	CHECKENGINE S.A.	ANÓNIMA
48	149080	1891748376001	CIUDAD DEL AUTO CIAUTO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
49	36226	1891708315001	COBRESISTEMAS S.A.	ANÓNIMA
50	36174	1890153638001	CODELITESA S.A.	ANÓNIMA
51	37282	1890141613001	COFARPEC CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
52	37637	1891711774001	COMERCIAL CISNEROS IMPORTADORA KUMHO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
53	37986	1891720781001	COMERCIAL MAYA COMPAÑIA LIMITADA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
54	142471	1891744982001	COMERCIAL PILAMUNGA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
55	96647	1891723683001	COMERCIAL TUNGURAHUA CORICAVA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
56	37485	1890153913001	COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
57	307288	1891774954001	COMERCIALIZADORA BOMBON SAMANIEGO E HIJOS BOMSAM CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
58	301133	1891760643001	COMERCIALIZADORA CELLUSHOP A&C S.A.	ANÓNIMA
59	181419	1891758126001	COMERCIALIZADORA CESAR AGUAYO DICADEALER CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

60	181853	1891758452001	COMERCIALIZADORA DE LUBRICANTES Y AFINES EAGLEGAS S.A.	ANÓNIMA
61	51548	1791251695001	COMERCIALIZADORA GRUPO CANGURO GRUPCAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
62	301843	1891762069001	COMERCIALIZADORA TODOEMPACA FREIREG & BARRERA CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
63	700745	1891760147001	COMERCIALIZADORA VIVERO PETRUSKA VIVEPIEL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
64	304531	1891769276001	COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA ECUADOR TRADING SOLUTIONS TRADINGSOL C.A.	ANÓNIMA
65	708455	1891769268001	"COMERCIALIZADORA, DISTRIBUIDORA" MABETTEX TEXTILES MABETTEX CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
66	37002	1890099307001	COMERCIO E INDUSTRIAS RAMIRO NARANJO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
67	710802	1891772390001	COMFALASDI COMPAÑIA FAMILIAR LASCANO DIAZ C.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
68	182386	1891758878001	COMPAÑIA COMERCIALIZADORA DE AUTOMOTORES AUTOSEPD CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
69	137861	1891744451001	COMPAÑIA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LLANTAS DISTRILLANTA S. A.	ANÓNIMA
70	167462	1891750249001	COMPAÑIA DE DISTRIBUCION GLP SERSANGAS CIA. LTDA.	ANÓNIMA
71	36704	1891734871001	COMPAÑIA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION MASCORONA&SOLEG CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
72	37531	1891706509001	COMPAÑIA INFORMATICA SALINAS COMPUMATICA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
73	173103	1891753361001	CONFIGRAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
74	105782	1591708216001	CONSTRUNUYACU CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
75	96849	1891728804001	CORPORACION AUTOMOTRIZ ALVARADO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
76	177571	1891756093001	CORPORACION DE SERVICIOS Y NEGOCIOS CORPSENEG S.A.	ANÓNIMA
77	1264	1890019184001	CORPORACION ECONOMICA DE LA SIERRA SA CESSA	ANÓNIMA
78	149883	1891748759001	CORPORACION INGENIERIA AVANZADA COINAV DEL ECUADOR S.A.	ANÓNIMA

79	705840	1891766056001	CRUZ - GARCIA ILORCITANA CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
80	175279	1891754643001	CUSTODE DISTRIBUCIONES Y COMERCIO CUSDICOM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
81	707518	1891768008001	DALVANIMAUFÉ IMPORTADORA DE VEHICULOS S.A.	ANÓNIMA
82	96926	1891732151001	DAVCAM SOLUCIONES DE NEGOCIOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
83	37054	1890116341001	DIALUM C.L.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
84	37093	1890133084001	DIFAL S.A.	ANÓNIMA
85	149974	1891748880001	DISTRIBUCIONES DISVALBO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
86	138103	1891742645001	DISTRIBUCIONES Y REPRESENTACIONES EL REY DISREY CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
87	181250	1891757995001	DISTRIBUIDORA ALLPARTS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
88	4702	1891735819001	DISTRIBUIDORA AYALA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
89	37442	1890153433001	DISTRIBUIDORA COMERCIAL HECTOR HERDOIZA COBO LO JUSTO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
90	164817	1891749267001	DISTRIBUIDORA DE COMBUSTIBLES DE LITORAL LITOGAS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
91	37353	1890152658001	DISTRIBUIDORA DE COMBUSTIBLES VIGUESAM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
92	374	1890001714001	DISTRIBUIDORA DE HIDROCARBUROS CORHOL SA	ANÓNIMA
93	700558	1891759793001	DISTRIBUIDORA DE LIBROS Y MATERIAL DIDACTICO ANDRADE & FREIRE DIDACTICAMILENIO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
94	177119	1891755852001	DISTRIBUIDORA DE PAPEL Y UTILES DE OFICINA PAPELANDRO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
95	183051	1891759149001	DISTRIBUIDORA DIDACTIC BOOKS LV&SV CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
96	705390	1891765769001	DISTRIBUIDORA DISAROC HNOS DRC CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

97	96950	1891733026001	DISTRIBUIDORA FERRETERA PICO LLERENA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
98	301966	1891762433001	DISTRIBUIDORA G&M DISTRIGM S.A.	ANÓNIMA
99	703500	1891762751001	DISTRIBUIDORA HUAMBALO S.A.	ANÓNIMA
100	180889	1792524865001	DISTRIBUIDORA MARPATBEL S.A.	ANÓNIMA
101	183048	1891759165001	DISTRIBUIDORA MUVAL & MUVAL SILVANAVALDIVIESO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
102	37541	1891707106001	DISTRIBUIDORA OLEAS ASTUDILLO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
103	183293	1891759343001	DISTRIBUIDORA PALACIOS & SUAREZ DISFARMPAL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
104	20837	1891736165001	DISTRIBUIDORA PAZMAY DISPAZ CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
105	37503	1690031074001	DISTRIBUIDORA SUAREZ HERMANOS DISTRISUAR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
106	37152	1890139716001	DISTRIBUIDORA VETERINARIA TELLO CIA. LTDA. (DISVETEL)	RESPONSABILIDAD LIMITADA
107	37747	1891715060001	DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA DE CALZADO DICOALZA C. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
108	712434	1891774423001	DISTRIBUIDORA Y COMERCIALIZADORA SUÁREZ IDROVO CENTROCELL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
109	710794	1891772420001	DISTRIDINAGRO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
110	36458	1891722679001	DISTRISHOES S.A	ANÓNIMA
111	36451	1891722369001	DISTRIVECA S.A.	ANÓNIMA
112	167297	1792418739001	ECUATORIANA DE ESPUMA FLORAL ECUAFLOAL S.A.	ANÓNIMA
113	165626	1891753345001	EGAMIC INGENIERIA Y CONSTRUCCION CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
114	96712	1891725198001	EL HUERTO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
115	61083	1891737129001	ELECTRIP S.A.	ANÓNIMA
116	13641	1890055342001	ELECTRO PROVEEDORA PROVELEC C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA

117	37830	1891716865001	ELECTROFACIL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
118	37459	1890153654001	ELPERAL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
119	37948	1891719309001	ELSATICO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
120	138263	1891743110001	EMPORIA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
121	96566	1891721923001	EMPRESA DE SERVICIOS TECNOLOGICOS SAMEJ&ALEF CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
122	183313	1891759440001	EMPRESA DISTRIBUIDORA ACADEMICS BOOKS UNIVERSAL BOOKSV&V CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
123	36546	1891726518001	EMPRESARIAL DIAZ & BONILLA SOCIEDAD ANONIMA	ANÓNIMA
124	96555	1891721613001	ENCOMECA, ENLACE COMERCIAL ECUATORIANO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
125	158448	1891723411001	ENLACE INDUSTRIAL Y COMERCIAL ENLINCOM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
126	37499	1890154049001	ENPROMED CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
127	707777	1891768490001	ENSAMBLADORA CARROCERA ECUATORIANA ENCAE S.A.	ANÓNIMA
128	715952	1891779468001	EPHARMABIO S.A.	ANÓNIMA
129	703266	1891762646001	EQMART S.A.	ANÓNIMA
130	96905	1891731112001	EQUIPO CAMINERO EQUICAM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
131	62963	1891738583001	EQUIPOS DE SEGURIDAD AGAINSTFIRE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
132	139731	1891743560001	ESPAMEDICA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
133	36167	1890153387001	ESTACION DE SERVICIO QUERO SOCIEDAD ANONIMA SIPROQUESA	ANÓNIMA
134	62883	1891738230001	ESTACION DE SERVICIO RUPERTO VILLENA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
135	96627	1891723357001	ESTAZUL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

136	39954	1891736890001	ESTUDIOS Y PROYECTOS STIMPRIG CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
137	36615	1891728839001	FAAUTO S.A.	ANÓNIMA
138	36675	1891733867001	FAICOMEX C.A.	ANÓNIMA
139	37826	1891716849001	FAMPROJECT CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
140	138431	1891742866001	FERRETECUADOR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
141	37281	1890141591001	FERRETERIA DOMINGUEZ HERMANOS FERRODOMINGUEZ CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
142	17475	1890095735001	FERRETERIA EL FERRETERO FIALLOS C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
143	96739	1891726003001	FERRETERIA SALASACA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
144	173946	1891753620001	FERRETERIA Y HOGAR FERRYHOME CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
145	16328	1890079381001	FERRETERIA Y MATERIALES DE CONSTRUCCION FERMACOL C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
146	36630	1891729932001	FERRETERO CHIMG S.A.	ANÓNIMA
147	13980	1890057353001	FERROCENTRO C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
148	37567	1891708137001	FERRYMATSVILVA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
149	139919	1891744133001	FERYARROZ CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
150	174945	1891754724001	FLEXI & RIGID CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
151	701312	1891760481001	FORTUNE-PARTS INDUSTRY ECUADOR CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
152	37619	1891711162001	FREIRE INDUSTRIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
153	169992	1891751687001	FREVIDOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

154	169988	1891751660001	FREVIUNO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
155	702189	1891761038001	FRUEXPORVALLE CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
156	166781	1891750028001	FULL TECNOLOGIA FULLTEC CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
157	64660	1891742785001	GALABUSINESS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
158	96859	1891728863001	GASJOYA COMERCIAL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
159	36699	1891734626001	GEMANACOMER CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
160	156250	1792048176001	GIAHAN ECUADOR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
161	36499	1891724663001	GLIDSA S.A.	ANÓNIMA
162	37383	1890152917001	GONZALEZ VEGA EL MOTOR CIA. LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
163	37874	1891718094001	GUEVARA VASCO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
164	83382	0991470743001	GULMENS S.A.	ANÓNIMA
165	306852	1891774148001	HIDROTECNOLOGIA-ECUADOR CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
166	181911	1891758584001	IAVEC INDUSTRIAL DEL ECUADOR CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
167	37487	1890153948001	IAVGROUP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
168	37584	1891708986001	IMCALVI CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
169	14992	1890066115001	IMEXIN S.A.	ANÓNIMA
170	166689	1891750176001	IMPOFREICO S.A.	ANÓNIMA
171	165681	1891749526001	IMPORTACIONES & DISTRIBUCIONES CAMPESINACOOPAC S.A.	ANÓNIMA
172	96847	1891728758001	IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE PRODUCTOS DEL AGRO SILOPEN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

173	89515	1791739663001	IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES MULTITELAS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
174	708689	1891770290001	IMPORTADORA AGRO ECUADOR RUESVI CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
175	704556	1891764649001	IMPORTADORA ALTAMIRANO E HIJOS IMPALDIESEL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
176	17128	1890090423001	IMPORTADORA ALVARADO VASCONEZ C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
177	174551	1891754813001	IMPORTADORA AMBATO IMPABRITAL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
178	307435	1891775179001	IMPORTADORA APONTE & URRUTIA TEXPONTEX CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
179	305118	1891770746001	IMPORTADORA COMERCIAL BOLIVAR IMCBOLIVAR CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
180	146299	1891747337001	IMPORTADORA JARALAUTOPARTS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
181	709368	1891770932001	IMPORTADORA KALIEL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
182	717518		IMPORTADORA LASCANO DIAZ IMPORSUHOGAR CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
183	36668	1891733476001	IMPORTADORA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA ONYXPINTURAS S.A.	ANÓNIMA
184	712850	1891774938001	IMPORTADORA PUERTO LIBRE NUTORR CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
185	703825	1891763286001	IMPORTADORA QUIMI PIEL ALDNU CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
186	310088	1891780741001	IMPORTADORA TEXTILFLA CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
187	96854	0591715836001	IMPORTADORA Y EXPORTADORA PROALIMEC CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
188	96846	1891728626001	IMPORTADORA Y EXPORTADORA WIMASOCIADOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
189	60102	1891736815001	IMPORTADORA, COMERCIALIZADORA Y EXPORTADORA DE LA SIERRA IMCOMEXSI CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

190	17616	1890098106001	IMVAB COMPAÑIA LIMITADA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
191	137279	1891742130001	INDUSTRIA CEVALLOS, ECUA-SCARPE S.A.	ANÓNIMA
192	705388	0992949139001	INDUSTRIA PROCESADORA DE ALIMENTOS NATURALES INDANPRO S.A.	ANÓNIMA
193	45424	1890089239001	INDUSTRIAL Y COMERCIAL CASTRO OJEDA ICCO SA	ANÓNIMA
194	305752	1891772021001	INGEPARTS IMPORTACIONES AUTOMOTRICES PG&QE CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
195	172383	1891753019001	INJECTSOLE CIA LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
196	145138	1891747329001	INMOBILIARIA SALCEDO & ROBLES S.A.	ANÓNIMA
197	711222	1891772986001	INNOVAFROST FRIO INDUSTRIAL CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
198	36527	1891725805001	INTERNEGOS S.A.	ANÓNIMA
199	36553	1891726755001	ISABRUBOTANIK S.A.	ANÓNIMA
200	178850	1891758339001	JADECOIMPORT CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
201	16144	1890075564001	JAVELAR C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
202	705802	1891765971001	JESBEMAM E HIJOS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
203	37436	1891702783001	JESUS CAMPOVERDE MORAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
204	174416	1891753868001	JOLP SU ACCESORIO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
205	140095	1891743870001	JONPHARMA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
206	37996	1891720447001	JURSA PARTS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
207	147797	1891748341001	KG GUAMAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
208	36541	1891726593001	KILOMETROMIL S.A.	ANÓNIMA
209	36045	1890126142001	LADIAS LABORATORIOS DIESEL AMBATO S.A.	ANÓNIMA

210	177458	1891756115001	LAZZATE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
211	36393	1891719341001	LLANTAFACIL S.A.	ANÓNIMA
212	36279	1891712371001	LLANTAS Y SERVICIOS DE LA SIERRA, LLANTASIERRA S.A.	ANÓNIMA
213	711226	1891773117001	LOGÍSTICA Y COBERTURA DE TELEFONÍA MÓVIL LOCOTEM S.A.	ANÓNIMA
214	306758	1891773958001	LUMINELEC CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
215	171341	1891752748001	MARCKCELL GLOBAL DE TELECOMUNICACIONES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
216	37033	1890110971001	MARIELHEZ CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
217	707532	1891768229001	MAXCO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
218	173286	1891753469001	MAYA AUTOS CIA. LTDA. MAUTOS	RESPONSABILIDAD LIMITADA
219	96650	1891724094001	MAYORGA PEREZ CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
220	36246	1891710182001	MEGAKONS S.A.	ANÓNIMA
221	170080	1891752233001	MEGAPLOTEC CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
222	36488	1891723756001	MEGAPROFER S.A.	ANÓNIMA
223	37908	1891718531001	MERCANTIL AMORES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
224	37170	1890148510001	MERCANTIL TORRESCO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
225	300582	1891759564001	MERCANTILEXA-AMBATO CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
226	700593	1891759955001	MERCANTILMAKAMBA CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
227	36235	1891708854001	METRODISTRIBUCIONES S.A.	ANÓNIMA
228	143986	1891745695001	MIL REPUESTOS MILREP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
229	96626	1891723314001	MILAGROPETROL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

230	170500	1891751997001	MITSUANDINA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
231	170142	1891751849001	MONDOGO SYSTEM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
232	703495	1891762697001	MORGROUP CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
233	704248	1891764037001	MOTOTECH ECUADOR MEIM CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
234	96806	1891727581001	MOVILFONICA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
235	137583	1891742734001	MUNDIAL DE IMPORTACIONES MUNDIMPORT CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
236	96531	1891721060001	MUSHUCWASIFER CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
237	37960	1891719821001	NUTRIBIO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
238	146891	1891748775001	NUTRIMELAZA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
239	167014	1891750087001	OMNIFERR S.A.	ANÓNIMA
240	37021	1890107431001	ORGANIZACION COMERCIAL JOSE ZURITA PAREDES C. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
241	14839	1890064813001	ORGANIZACION COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
242	37047	1890115094001	PARECO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
243	176055	1891755763001	PCOIL AND GAS S.A.	ANÓNIMA
244	37199	1890149045001	PETROLEROS Y EQUIPOS PETROEQUIPOS COMPAÑIA LIMITADA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
245	96624	1891723160001	PETROLPUENTE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
246	144738	1891746209001	PINTURAS VERDESOTO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
247	96773	1891727573001	PLANETA DIGITAL PLANETDIGITAL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

248	141513	1891744524001	PODEPLA S. A .	ANÓNIMA
249	161342	1792181003001	POLIMEROS Y DERIVADOS PYDSA ECUADOR S.A.	ANÓNIMA
250	96744	1891726186001	PROAGRIP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
251	164728	1891750192001	PRODELTA PLUS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
252	36135	1890152569001	PRODUCTOS DIESEL DEL CENTRO S.A. PRODICESA	ANÓNIMA
253	182970	1891763332001	PRODU-EXPORT S.A.	ANÓNIMA
254	37656	1891712479001	PROVEEDORA INDUSTRIAL ECUATORIANA ECUAINPRO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
255	14753	1890064341001	PROVEEDORA PARA METALMECANICA E INDUSTRIAS PROMETIN C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
256	37168	1890148367001	PROVEEDORES DEL TUNGURAHUA, PRODELTA COMPANIA LIMITADA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
257	37432	1890153352001	QUIMICUR CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
258	37427	1890153301001	QUIMICURTEX CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
259	141053	1891744192001	QUIMITECH S.A.	ANÓNIMA
260	708213	1891770185001	R&M ZZOLOARROZ CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
261	36497	1891724566001	RADELINDUSTRY S.A.	ANÓNIMA
262	717469		RAG MOTORS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
263	179955	1891757383001	RECICLADORA VERDE NEUMATICO LCM CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
264	146523	1891747256001	RECTIMAINDUSTRY CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
265	176690	1891755704001	REENCATIRE S.A.	ANÓNIMA
266	36334	1891716369001	REENCAUCHADORA DE LA SIERRA, CAUCHOSIERRA SOCIEDAD ANONIMA	ANÓNIMA
267	714487	1891777198001	REPRAFI S.A.	ANÓNIMA
268	36459	1891722792001	REPREJAR S.A.	ANÓNIMA

269	36554	1891726739001	REPRESENTACION Y COMERCIALIZACION MOVILES RECOMOVSA S.A.	ANÓNIMA
270	37852	1891717055001	REPRESENTACIONES CELULARES LOPEZ & HERNANDEZ SATELITECELL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
271	45282	1890086019001	REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. CA	ANÓNIMA
272	166682	1891750540001	REPRESENTACIONES VILLASAN CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
273	36587	1891727964001	RETRONUTRIC DEL ECUADOR S. A.	ANÓNIMA
274	96980	1891733859001	ROBLESTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
275	96979	1891733794001	SALCEDO & ROBLES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
276	11672	1890010896001	SALOMON VARGAS R. CIA LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
277	166783	1891750117001	SATSOL SAT SOLUCIONES S. A.	ANÓNIMA
278	96625	1891723209001	SAUCESFUEL CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
279	36400	1891719562001	SERVICIOS COMUNIKT CEHER S.A.	ANÓNIMA
280	711139	1891773303001	SOLVETPAZ SOLUCIONES VETERINARIAS PAZ & PAZ CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
281	16108	1890075513001	SUELA Y CUERO 999 C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
282	177765	1891758304001	SUELECTRICA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
283	16764	1890087252001	TADEC TECNICOS AGROPECUARIOS DEL ECUADOR C LTDA	RESPONSABILIDAD LIMITADA
284	36280	1891712320001	TALLERES AMBACOREA S.A.	ANÓNIMA
285	36239	1891709214001	TALLERES AMBAMAZDA S.A.	ANÓNIMA
286	139720	1792322855001	TALLERES INTERANDINOS S.A. SERVIAUTOPARTS	ANÓNIMA
287	137913	1891742602001	TECNOALO S.A.	ANÓNIMA
288	309975	1891780555001	TECNOLOGIA DE BUSES DEL ECUADOR TEKBUS S.A.	ANÓNIMA
289	708701	1891769640001	TECPROFACTORY CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

290	177246	1891756867001	TENEDA CORPORACION CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
291	96517	1891720579001	TERAGUER CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
292	137032	1891742599001	TEXCODI CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
293	37278	1890141567001	TEXLINE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
294	36468	1891723004001	TEXTILES BUENAÑO IMPORBUENAÑO S.A.	ANÓNIMA
295	175534	1891754899001	TEXTILES E INSUMOS COLOMBIANOS COLOMBOTEX S.A.	ANÓNIMA
296	182505	1891758754001	THE GOLDEN AGE EC BIENESCONSUMOS CIA.LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
297	36274	1891712215001	TOYOTASERVICIOS S. A.	ANÓNIMA
298	36492	1891724175001	TRANSPORTES CORPORATIVOS DE LA SIERRA RUTASIERRA S.A.	ANÓNIMA
299	36724	1891734987001	TRAXION TIRES CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
300	169611	1792463033001	TURBOMEKANICS S.A.	ANÓNIMA
301	96841	1891728618001	VALIALBE CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
302	710151	1891771661001	VEFAREC S.A.	ANÓNIMA
303	36501	1891724612001	VEHICENTRO VEHICULOS Y CAMIONES CENTRO SIERRA S.A.	ANÓNIMA
304	36746	1891735312001	VEHYSA S.A.	ANÓNIMA
305	96692	1891724620001	VERDERAZ CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
306	96938	1891732593001	VERPAINTCORP CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
307	37019	1890106850001	VETECA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
308	97718	1891740340001	VICTOR PILCO CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
309	36241	1891709346001	VIHALMOTOS IMPORTACIONES S.A.	ANÓNIMA
310	96609	1891722733001	VITAFEED CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

311	179531	1891757235001	VIVANCO LOPEZ INNOVATECH CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
312	37913	1891718450001	VTRONICA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
313	137859	1891742750001	VULCATECH S.A.	ANÓNIMA
314	148621	1891748260001	WALKER NUÑEZ MACRO BAHIA CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA
315	174882	1891754201001	WASICENTER CHANGO E HIJOS CIA. LTDA.	RESPONSABILIDAD LIMITADA

Fuente: Base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros 2018.

Elaborado por: Jhonny Chávez (2018)