



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de  
investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La gestión de las empresas familiares en la  
segunda generación como factor determinante para el  
crecimiento y sostenibilidad en las empresas  
artesanales de calzado de la ciudad de Ambato”**

**AUTOR: Martha Jacqueline Miniguano Caisaguano**

**TUTOR: Dr. Mg. Mario Patricio Padilla Martinez, PHD**

**AMBATO – ECUADOR**

**Noviembre 2021**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Dr. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez, PHD**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de tutor del trabajo de titulación **“La gestión de las empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en las empresas artesanales de calzado de la ciudad de Ambato”** presentando por la señorita **Martha Jacqueline Miniguano Caisaguano** para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considerado que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de las Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 4 de noviembre del 2021

---

**Dr. Mg. Mario Patricio Padilla Martínez, PHD**

**C.I. 0501298269**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, **Martha Jacqueline Miniguano Caisaguano**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal line.

---

**Martha Jacqueline Miniguano Caisaguano**

**C.I. 1804785465**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaboración de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

---

**Dra. Mg. Jenny Margoth Gamboa Salinas**  
**C.I.: 1802289320**

---

**Ing. Mg. Jacqueline del Pilar Hurtado Yugcha**  
**C.I.: 1803022639**

Ambato, 4 de noviembre del 2021

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



---

**Martha Jacqueline Miniguano Caisaguano**

**C.I. 1804785465**

## **DEDICATORIA**

“No temas, porque yo estoy contigo no desmayes porque yo soy tu Dios que te esfuerzo siempre te ayudaré, siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia”

Isaías 41:10

**Martha Jacqueline Miniguano Caisaguano**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre Hermelinda por estar presente en sus oraciones a mi amigo Arq. Luis Por su apoyo incondicional y a todos quienes motivaron la continuidad y culminación de una meta.

Gracias a la vida que me ha dado tanto cuyas enseñanzas llenan mi ser.

**Martha Jacqueline Miniguano Caisaguano**

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>iv</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xvi</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Antecedentes investigativos .....	1
1.1.1 Evolución empresas familiares .....	1
1.2 Fundamentación teórica .....	5
1.2.1 Gestión .....	5
1.2.2 Empresa.....	8
1.2.3 Empresas familiares .....	9
1.2.4 Modelos de empresas familiares .....	18
1.2.5 Administración financiera .....	22
1.2.6 Proceso estratégico.....	23
1.2.7 Proceso administrativo .....	25
1.2.8 Indicadores financieros .....	26
1.2.9 Sostenibilidad Empresarial.....	30
1.2.10 Crecimiento empresarial.....	34
1.2 Objetivos .....	36
1.2.1 Objetivo General .....	36
1.2.2 Objetivos Específicos.....	36
<b>CAPITULO II. METODOLOGÍA</b> .....	<b>37</b>
2.1 Materiales.....	37



2.1.1 Instrumento de investigación .....	37
2.1.2 Encuesta .....	37
2.2 Métodos.....	38
2.2.1 Paradigma de la investigación.....	38
2.2.2 Enfoque de la investigación .....	38
2.2.3 Métodos de investigación.....	38
2.2.4 Población y muestra .....	41
2.2.5 Validación del instrumento .....	42
<b>CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>44</b>
3.1 Análisis y discusión de los resultados.....	44
3.2 Verificación de hipótesis.....	58
3.2.1 Hipótesis de investigación.....	58
3.2.2 Planteamiento de las hipótesis .....	59
3.2.3 Nivel de confianza.....	59
3.2.4 Alfa de Cronbach .....	59
3.2.5 Chi cuadrado .....	65
3.2.6 Comprobación de hipótesis .....	65
3.2.7 Cálculo del Chi- Cuadrado calculado .....	66
3.2.8 Grados de libertad .....	66
3.2.9 Chi- Cuadrado en la tabla.....	67
3.2.10 Curva de Chi cuadrado.....	68
3.2.11 Decisión final .....	68
<b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
4.1 Conclusiones .....	69
4.2 Recomendaciones.....	70
<b>CAPÍTULO V. PROPUESTA.....</b>	<b>71</b>
5.1 Datos informativos .....	71
5.2 Antecedentes de la empresa .....	72
5.3 Determinación del problema .....	74
5.4 Justificación de la propuesta al problema .....	75
5.5 Objetivo general.....	75
5.6 Objetivos específicos .....	76
5.7 Análisis de factibilidad.....	76

5.7.1 Factibilidad organizacional .....	76
5.7.2 Factibilidad tecnológica .....	76
5.7.3 Factibilidad social .....	77
5.7.4 Fundamentación teórica .....	77
5.8 Modelo de gestión para la empresa familiar y artesanal de calzado Walmer que incrementa su crecimiento y sostenibilidad empresarial.....	78
5.8.1 Compromiso de la gerencia general y preparación para el cambio .....	81
5.8.2 Formulación e implementación de estrategias .....	83
5.8.3 Rediseño organizacional .....	86
5.8.4 Preparación del cambio para la implementación del modelo de gestión empresarial.....	90
5.8.5 Determinación de indicadores de gestión que miden frecuentemente el crecimiento y sostenibilidad empresarial .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Definiciones de empresas familiares de acuerdo con autores.....	10
<b>Tabla 2.</b> Tipos de empresas familiares .....	16
<b>Tabla 3.</b> Tipos de empresas familiares según su enfoque de naturaleza de trabajo ..	17
<b>Tabla 4.</b> Indicadores de liquidez .....	27
<b>Tabla 5.</b> Indicadores de eficacia.....	27
<b>Tabla 6.</b> Indicadores de eficiencia.....	28
<b>Tabla 7.</b> Indicadores de desempeño .....	29
<b>Tabla 8.</b> Indicadores de productividad .....	30
<b>Tabla 9.</b> Validación alfa de Cronbach.....	43
<b>Tabla 10.</b> Modelo de gestión.....	44
<b>Tabla 11.</b> Gestión para obtener el crecimiento y sostenibilidad .....	45
<b>Tabla 12.</b> Determinante para la creación de la empresa.....	45
<b>Tabla 13.</b> Tiempo desde la fundación de la empresa .....	46
<b>Tabla 14.</b> Mayor inconveniente de la empresa familiar .....	47
<b>Tabla 15.</b> Miembros que trabajan en la empresa familiar.....	48
<b>Tabla 16.</b> Colaboradores externos que trabajan en la empresa familiar.....	48
<b>Tabla 17.</b> Determinantes que impiden que la empresa crezca y sea sostenible .....	49
<b>Tabla 18.</b> Definición de la misión y visión empresarial.....	50
<b>Tabla 19.</b> Planes para capacitar a las futuras generaciones.....	50
<b>Tabla 20.</b> Actividades de gestión para mantener el crecimiento y sostenibilidad.....	51
<b>Tabla 21.</b> Estructura orgánica definida .....	52
<b>Tabla 22.</b> Relación entre los miembros de la empresa.....	53
<b>Tabla 23.</b> Programas para fomentar el clima laboral .....	53
<b>Tabla 24.</b> Actividades acordes al puesto de trabajo .....	54
<b>Tabla 25.</b> Estilo de liderazgo.....	55
<b>Tabla 26.</b> Cumplimiento de lo planificado en la producción .....	55
<b>Tabla 27.</b> Crecimiento y sostenibilidad, factores que direccionan a la sucesión y trascendencia.....	56
<b>Tabla 28.</b> Factores para el crecimiento y sostenibilidad .....	57
<b>Tabla 29.</b> Aplicación de un modelo de gestión .....	57
<b>Tabla 30.</b> Resumen del procesamiento de los casos.....	60
<b>Tabla 31.</b> Estadísticos de resumen de los elementos.....	60

<b>Tabla 32.</b> Estadísticos de la escala .....	61
<b>Tabla 33.</b> Estadísticos de elementos de fiabilidad.....	62
<b>Tabla 34.</b> Frecuencias observadas .....	65
<b>Tabla 35.</b> Frecuencias esperadas .....	66
<b>Tabla 36.</b> Análisis FODA.....	84
<b>Tabla 37.</b> Estrategias FO- FA- DO- DA .....	85
<b>Tabla 38.</b> Objetivo estratégico 1 .....	89
<b>Tabla 39.</b> Objetivo estratégico 2 .....	89
<b>Tabla 40.</b> Objetivo estratégico 3 .....	90
<b>Tabla 41.</b> Indicadores de gestión.....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Participación de las empresas familiares, según sus regiones .....	4
<b>Gráfico 2.</b> Modelo de los dos círculos.....	18
<b>Gráfico 3.</b> Modelo de los tres círculos .....	19
<b>Gráfico 4.</b> Modelo tridimensional .....	20
<b>Gráfico 5.</b> Modelo de poder en la empresa .....	21
<b>Gráfico 6.</b> Modelo CAVA.....	22
<b>Gráfico 7.</b> Importancia de heredar a sus generaciones la empresa familiar .....	33
<b>Gráfico 8.</b> Proyectos de empresas familiares .....	33
<b>Gráfico 9.</b> Propiedad de empresas familiares por sectores económicos .....	35
<b>Gráfico 10.</b> Estrategias de imagen institucional.....	36
<b>Gráfico 11.</b> Gestión para obtener el crecimiento y sostenibilidad .....	63
<b>Gráfico 12.</b> Crecimiento y sostenibilidad, factores que direccionan a la sucesión y trascendencia.....	64
<b>Gráfico 13.</b> Tabla de distribución estadística Chi cuadrado.....	67
<b>Gráfico 14.</b> Curva de Chi cuadrado.....	68
<b>Gráfico 15.</b> Modelo de gestión para la empresa Walmer .....	80
<b>Gráfico 16.</b> Flujograma del compromiso gerencial - preparación del cambio.....	82
<b>Gráfico 17.</b> Misión empresarial.....	86
<b>Gráfico 18.</b> Visión empresarial .....	86
<b>Gráfico 19.</b> Organigrama estructural y posicional .....	88
<b>Gráfico 20.</b> Elemento clave familia.....	92
<b>Gráfico 21.</b> Elemento clave propiedad.....	93
<b>Gráfico 22.</b> Elemento clave negocio .....	94

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Ubicación geográfica.....	72
---	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Modelo de Encuesta .....	105
--	-----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las empresas familiares, artesanales de calzado de la segunda generación dentro de la economía ecuatoriana, posee un rol importante para impulsar el dinamismo empresarial, productivo y de mercado generalmente son administradas por miembros familiares quienes toman decisiones donde uno de los grandes retos o desafíos es la supervivencia que va más allá de la segunda generación debido al entorno cambiante.

Es consiguiente, el objetivo del proyecto el cual pertenece a la línea de investigación de productividad y competitividad empresarial se enfoca en analizar la gestión de las empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en las empresas artesanales de calzado del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, con el fin de establecer planes y modelos que aseguren su desarrollo organizacional.

Los datos se obtuvieron mediante un enfoque de investigación cuantitativa, al realizar un muestreo por conveniencia, en donde 50 productores de calzado fueron analizados y estudiados a través de una encuesta compuesta por 20 preguntas cerradas, obteniendo como resultado un Alfa de Cronbach de 0,848 lo que significa que existe una excelente confiabilidad, determinando así que en su mayoría estas empresas no poseen modelos de gestión, y su mayor inconveniente para el crecimiento y sostenibilidad es la sucesión y falta de capacitación del recurso humano.

Como alternativa de solución se propone un modelo de gestión para empresas familiares desarrollado por Shahryari y Godwin, mismo que consta de 5 fases que son el compromiso de la gerencia general y preparación para el cambio, la formulación e implementación de estrategias, el rediseño organizacional, la preparación del cambio e implementación del modelo de gestión empresarial y la determinación de indicadores de gestión.

**PALABRAS CLAVE:** INVESTIGACIÓN, GESTIÓN, EMPRESAS FAMILIARES, CRECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.

## **ABSTRACT**

Family businesses, artisan footwear of the second generation within the Ecuadorian economy, play an important role in promoting business, productive and market dynamism, they are generally managed by family members who make decisions where one of the great challenges is the survival that goes beyond the second generation due to the changing environment.

Consequently, the objective of the project, which belongs to the line of business productivity and competitiveness research, focuses on analyzing the management of family businesses in the second generation as a determining factor for growth and sustainability in artisan footwear companies in the City Ambato, Tungurahua province, in order to establish plans and models that ensure its organizational development.

The data were obtained through a quantitative research approach, by carrying out a convenience sampling, where 50 footwear producers were analyzed and studied through a survey composed of 20 closed questions, obtaining as a result a Cronbach's Alpha of 0.848 which It means that there is excellent reliability, thus determining that most of these companies do not have management models, and their greatest drawback for growth and sustainability is the succession and lack of training of human resources.

As an alternative solution, a management model for family businesses developed by Shahryari and Godwin is proposed, which consists of 5 phases that are the commitment of the general management and preparation for change, the formulation and implementation of strategies, the organizational redesign, the preparation of the change and implementation of the business management model and the determination of management indicators.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT, FAMILY BUSINESSES, BUSINESS GROWTH AND SUSTAINABILITY



# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

## 1.1 Antecedentes investigativos

### 1.1.1 Evolución empresas familiares

#### Nivel Macro

Desde la perspectiva de Gimeno, Baulenas, & Coma (2019), la gestión de empresas familiares tuvo un notorio interés de estudio en el año de 1976 cuando los profesores Louis Barnes y Simon Herson publicaron un artículo en el Harvard Business Review en donde colocaran a la empresa familiar como una organización estable y competitiva. Por consiguiente, es importante destacar que tradicionalmente las empresas eran estudiadas de acuerdo a su tamaño por lo cual los estudios empresariales se limitaban a realizarse únicamente en las grandes empresas que cotizaban en la bolsa de valores de Estados Unidos.

En la actualidad, el panorama es distinto y las empresas familiares tienen un rol más importante debido a la dinámica cambiante en el escenario empresarial, debido a que nuevos factores como la internacionalización, la competitividad, tecnología y productividad se adicionaron a la dinámica empresarial y de mercado. Es así que Goyzueta (2018), en su investigación denominada análisis de empresas familiares en América latina manifiesta que las empresas familiares son el motor clave que mueve la economía mundial a tal modo que en el año 2017 en Estados Unidos de los 15'000.000 millones de empresas existentes el 90% son de carácter familiar, razón por lo cual representa el 60% del PIB.

Por otro lado Gimeno, Baulenas, & Coma (2019), en su investigación sobre las empresas familiares en Latinoamérica y Europa determina que, estas empresas han sido erróneamente asociadas con las mipymes por lo que ha existido un limitado interés por desarrollar estudios que permitan caracterizarlas, sin embargo a lo largo de la historia existen empresas multinacionales que son de carácter familiar entre las cuales están Wal-Mart, Dior, Toyota, Ford, BMW y Comcast las cuales comprueban que al ser empresas familiares no necesariamente tiene que ser pequeños negocios.

## **Nivel Meso**

Pese a que estudios realizados por diversos autores demuestran que únicamente el 30% de empresas familiares llegan a la segunda generación y tan solo el 15% es asumida por la tercera Fernández & Lluch (2016), demuestra que existen casos excepcionales como son en los países de Chile, México y Honduras, debido a que superan los 60 años de longevidad, es decir estas empresas son administradas por la segunda y tercera generación.

En la investigación ejecutada por Pérez, Uzcátegui, & Brito (2018), señalan que dentro de las razones existentes para que las empresas familiares no obtengan un crecimiento empresarial y sean sostenibles en el tiempo se debe a que existe una planeación estratégica ineficiente y muchos de sus familiares directos o políticos no están de acuerdo con quien es la persona seleccionada para ser el sucesor que administre el negocio lo que conlleva a discusiones, peleas, enojos y a un rendimiento improductivo, lo cual explica porque de cada 10 empresas familiares existentes nueve de ellas fracasen.

Sumado a esto Jiménez & Morales (2018), en su investigación de análisis de casos de empresas familiares en centro América explican que otras de las razones para que las empresas familiares no lleguen a ser administradas en un 100% por su segunda y tercera generación es la falta de visión y la manera tradicional en que sus directivos quieren gestionarla, lo cual no es un punto a favor para estas empresas ya que actualmente estamos en una era tecnológica, actualizada y dinámica en la cual las empresas más exitosas son aquellas que soportan los cambios y se apegan a las necesidades del mercado y de sus consumidores.

A si mismo Garrido & Guillamón (2018), en su investigación sobre las empresas familiares en México determinan que uno de los factores que perjudica el crecimiento y sostenibilidad de las empresas familiares es compartir el negocio con parientes políticos ya que estos en un 68% caen en la codicia, envidia y sabotaje por lo cual es recomendable que el gerente administrativo y cabeza del negocio cuide sus acciones, proponga objetivos e ideales claros, coherentes, concisos y no pierda su liderazgo y si se trata de empresas familiares multinacionales debe evitar el nepotismo.

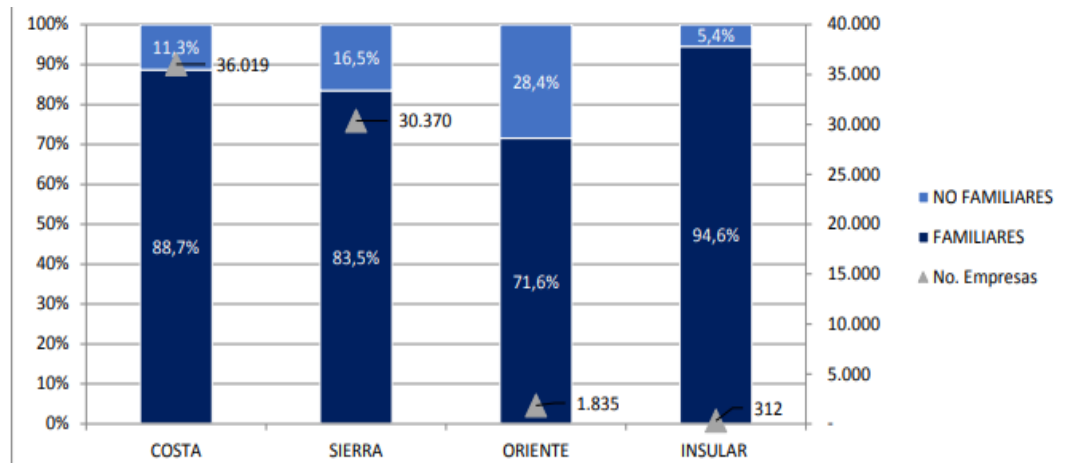
En la investigación ejecutada por Camino & Bermudez (2018), se demuestra que las áreas en las que se desenvuelven mayoritariamente las empresas familiares latinoamericanas son: 25% comercio minorista, 11.7% sector alimentos, 8.975 metalurgia, 4,23 comercio mayorista, 4,13% transporte aéreo, 4.13% productos químicos, 4.09% construcción. Estas empresas familiares latinoamericanas en el año 2017 generaron ingresos por 408.300 millones de dólares y sostuvieron alrededor de 2.3 millones de fuentes de empleo y las empresas más poderosas se concentran en Brasil, México y Chile (Fernández & Lluch, 2016).

### **Nivel Micro**

En el contexto ecuatoriano, las empresas familiares representan el 90.5% del total de las empresas, de este porcentaje el 65,9% son grandes empresas, el 88% son medianas y el 90% son pequeñas y mipymes. Otros factores importantes a mencionar de las empresas familiares en el Ecuador es que contribuyen a la economía del país, debido a que aportaron con un 51% al PIB y la mayor parte de este tipo de empresas se concentran en las áreas de comercio, actividades profesionales, construcción, transporte, manufactura, inmobiliarios, servicios y agricultura; además generan empleo para alrededor de 1.6 millones de personas. (Jaramillo, 2018)

Por otro lado Maciel (2019), en su investigación de empresas familiares en el Ecuador demuestra que el 47.9% de las empresas familiares ecuatorianas tiene la administración a cargo de la generación fundadora, el 39% en la segunda generación, 11.5% en la tercera y 1.6% en la cuarta generación, sin embargo solo el 2% de las empresas familiares tiene un plan de sucesión.

Además, Global Family Business Ecuador (2018), indican que, en relación a la concentración de empresas familiares por regiones en el país, en primer lugar, se encuentra la región Insular con el 94.6%, seguido de la Costa con el 88.7%, la Sierra con el 83,5% y finalmente el Oriente con el 71,6%.



**Gráfico 1.** Participación de las empresas familiares, según sus regiones

**Fuente:** Global Family Business Ecuador, El efecto de los valores (2018)

En el Ecuador sin duda a opinión de Arenas & Rico (2019), las empresas familiares constituyen parte importante del tejido empresarial, sin embargo, la mayor parte son micro empresas con el 89.1% lo que genera una estructura más cerrada y menos dinámica, con pocos accionistas y escasa participación de individuos externos a la familia para el manejo de las áreas gerenciales y administrativas.

Las empresas familiares han sido el foco de interés de estudios recientes debido al aporte económico y generación de fuentes de empleo que actualmente tienen dentro de las estructuras de producción, sin embargo, el principal problema presente en la gestión de una empresa familiar es la crisis generacional, es decir cuando la gestión de las empresas pasa para las próximas generaciones. Por consiguiente Bernardo, Molina, Medina, Hernández, & Rodado (2017), en su investigación recomienda una preparación previa a la generación sucesora en donde señalan las características de liderazgo que debe poseer, las razones por las cuales debe continuar con el negocio y el perfil de profesional que debe manejarse en la empresa.

Las empresas familiares a nivel mundial son muy importantes para el crecimiento y desarrollo de un país ya que gracias a ellas la economía se impulsa y genera fuentes de trabajo, sin embargo de acuerdo a todas las investigaciones analizadas es evidente que no son sostenibles en el tiempo, es decir muy pocas sobreviven a la segunda y tercera generación, por consiguiente es importante que estas empresas desarrollen planes

estratégicos y sepan separar la parte sentimental de lo profesional para obtener un adecuado crecimiento empresarial y poder seguir en un mercado que cada vez es más competitivo y exigente.

## **1.2 Fundamentación teórica**

### **1.2.1 Gestión**

A opinión de Palma (2017), el término gestión ha evolucionado a medida que la tecnología y la globalización trascienden fronteras, debido a que ya no es solo un asunto de carácter local, sino que involucra un índole mundial, en donde buscar la satisfacción de sus clientes es esencial ya que de ellos depende si una organización tiene éxito en el mercado, prevalece en el tiempo y denota un crecimiento empresarial significativo. Para lograr esto la gestión se basa en cuatro principios fundamentalmente aceptados como son el fomento de valor, el orden, la iniciativa del recurso humano, la unidad de mando y la disciplina.

Desde la perspectiva de Hurtado y otros (2018), la gestión es una acción clave que se encarga de encaminar a una organización hacia el logro de sus objetivos y a la articulación de procesos, mientras que para Briones (2017), la gestión hace referencia al empleo correcto de todos los recursos, por tal razón se la considera sistémica, debido a que motiva a las organizaciones a establecer un mejor desempeño de sus áreas.

### **Importancia**

La gestión a opinión de Rodríguez & Rodríguez (2019), es importante debido a que forja los cimientos para un eficiente desarrollo de actividades y tareas administrativas y operativas, garantiza el éxito y estabilidad empresarial, emplea eficientemente los recursos, cumple con los objetivos planteados, ejecuta una correcta planeación estratégica y es indispensable para coordinar todos los procesos internos de una organización con el objeto de potencializar la cuota de mercado, la utilidad, el desarrollo y la competitividad empresarial.

A criterio de Brume (2017), la gestión incrementa la productividad de una empresa, debido a que mediante la gestión se identifica las falencias, retrocesos puntos muertos en los procesos, se detecta las tareas mal cumplidas y la maquinaria obsoleta, con el objeto de reducir tiempos y ser más eficientes; además ayuda a alcanzar las metas propuestas ya que lograr esto refleja que la empresa aplica una adecuada gestión; incentiva a tomar decisiones basadas en datos, debido a que mediante la gestión se realiza un adecuado seguimiento a las diferentes procesos, recursos y acciones, obtenido así datos reales.

### **Tipos de gestión**

Desde la perspectiva de Mejía, Jordan y Gamboa (2018), existen tres tipos de gestión claves los cuales son la gestión pública, la gestión empresarial y la gestión del conocimiento.

- **Gestión pública**

La gestión pública empleado las palabras de Nivelá, Orozco, & Riquero (2017), es aquella que esta direccionada a la correcta administración de los recursos de una nación con el fin aportar al desarrollo social, económico y político de distintas naciones y cubrir las necesidades de la sociedad, mediante una respuesta inmediata y eficiente ante los problemas que se presentan en la sociedad. Este tipo de gestión únicamente la ejercen aquellos miembros que constituyen el poder ejecutivo en un estado y es la encargada de plantear estrategias enfocadas a incrementar el bienestar social y emocional de todos sus pueblos y comunidades.

A juicio de Porres (2018), la gestión pública constituye un proceso integral, comunitario, participativo y sistémico, el cual engloba la evaluación, ejecución, planeación y seguimiento de los objetivos de desarrollo ambiental, económico y social; a tal modo que se enfoca a los deberes y compromisos democráticos, encomendados a la ley y constitución. Por consiguiente, la gestión pública permanentemente busca soluciones que contribuyan a reducir la pobreza y a incrementar la calidad de vida de sus ciudadanos mediante un desarrollo sostenible.

- **Gestión empresarial**

La gestión empresarial a criterio de Jiménez, Pazmay y Mancheno (2017), es un conjunto de técnicas, normas, reglas y procedimientos que tienen como objeto garantizar el incremento de la competitividad y rentabilidad empresarial, maximizar la capacidad productiva, asegurar la sostenibilidad y viabilidad en el tiempo y ampliar la participación en el mercado de cierto negocio, en definitiva la gestión empresarial es aquella encargada de asegurar que la oferta cubra toda la demanda existente a tiempo, que las estrategias estén relacionadas a los procesos de administración y que las metas a cumplir sean viables económicamente debido a que una buena gestión se ve reflejada en la calidad de bienes y servicios que se oferta.

Dentro de la gestión empresarial a juicio de Romero, Monroy, & Ramírez (2017), existen siete diferentes subtipos enfocados a maximizar el rendimiento de la organización entre los cuales tenemos la gestión organizacional o del proceso administrativo la cual se encarga de planificar las diferentes actividades a realizarse, organizar los recursos, establecer los lineamientos básicos para un eficiente direccionamiento empresarial y de controlar los procesos internos; la gestión estratégica encaminada a diagnosticar y analizar el entorno empresarial y controlar que las actividades trazadas se cumplan eficientemente.

En lo que respecta a las gestiones enfocadas más a las áreas empresariales tenemos: la gestión ambiental la cual hoy en día es muy importante ya que esta tiene como fin velar por conservar el ecosistema y que los productos y procesos ejecutados dentro de la empresa sean más amigables con el ambiente; la gestión del personal se direcciona a mantener y equilibrar el bien común de los colaboradores de una empresa para que estos se encuentre motivados y sean productivos; la gestión financiera trata de obtener créditos a menores costos y controlar el recurso económico; la gestión de operaciones es aquella que se encarga de la logística, distribución y abastecimiento de los productos y la gestión de la tecnología la cual asegura una información y comunicación efectiva y a tiempo. (Romero, Monroy, & Ramírez, 2017)

- **Gestión del conocimiento**

Empleando las palabras de Altamirano, Zamora, y Mancheno (2018), la gestión del conocimiento facilita la transferencia de información y habilidades al personal de una empresa, es una manera de sustentar al recurso humano como el principal activo ya que este tiene la posibilidad de compartir experiencias, conocimientos, información de manera colectiva e individual con el fin de aumentar la competitividad, la productividad, la oportunidad de negocio y la capacidad directiva.

A tal modo que la gestión del conocimiento constituye un nuevo método de gestión ya que surge a medida que la globalización y la tecnología avanza y permite a las organizaciones ser más eficientes, estar a la vanguardia de los últimos gustos y preferencias de sus consumidores y crea un entorno en donde el personal se vuelve más comprometido con la empresa ya que a través del conocimiento y la información compartida son más productivos, mejoran su capacidad para resolver problemas a tiempo y contribuyen a generar una cultura empresarial más sana y enriquecida de conocimiento.

### **1.2.2 Empresa**

Una empresa a opinión de Guzmán (2018), es una unidad organizacional constituida por recursos humanos, financieros, materiales y económicos que tiene como objeto agruparse y prestar a la sociedad servicios lucrativos y otorgar un bien o producto que satisfaga sus necesidades, mediante la coordinación de esfuerzos y factores productivos como capital, trabajo y tierra.

Por otro lado Amarís, Polo, & Gutiérrez (2017), manifiesta que una empresa es el resultado de materializar una idea previamente planificado con el objeto de satisfacer necesidades que demanda la sociedad mediante la ejecución de la actividad comercial, por ende, la empresa para entrar en funcionamiento necesita su razón de ser es decir plantear su misión y visión empresarial cual va a ser la finalidad del negocio y que quiere alcanzar, así como también las estrategias, tácticas, políticas y planes de negocio que la conlleven a formarse como ente económico.



## **Importancia**

Las empresas son importantes porque permite a las personas unir esfuerzos y coordinar actividades con el fin de obtener un bien común y proporcionar a la sociedad productos y servicios que satisfacen sus necesidades, además mediante las empresas la sociedad en general tiene la oportunidad de acceder a un empleo digno en el cual pueda explotar todo su potencial, habilidades y destrezas que le permiten crecer tanto a nivel empresarial como profesional asegurando así el bienestar colectivo. (Leandro, 2017).

A criterio de Albarrán (2017), las empresas también son importantes ya que son aquellos pilares que sostienen la economía de un país por el simple hecho de ser entes económicos se ven en la obligación de proporcionar al país un mejor desarrollo y crecimiento nacional con el objeto de mejorar la calidad de vida de muchas familias y otorgar el derecho de ser competitivos, traspasar fronteras, internacionalizarse y llegar a otros mercados internacionales ofreciendo productos o servicios que les identifican y contienen parte de sus valores y cultura organizacional. Además, las empresas que se internacionalizan permite que otras culturas partes del mundo conozcan una nación diferente a la suya y se genere una gestión del conocimiento e información.

### **1.2.3 Empresas familiares**

Las empresas familiares a juicio de Vera, Martínez, & Vera (2020), constituye una de las formas más antiguas de asociación de miembros de una familia que tiene como objeto prestar un bien o servicio, a tal modo que al menos en un 50% pertenece a un grupo familiar del cual un integrante del mismo tiene a su cargo la gestión, dirección y administración, por consiguiente sus decisiones son influenciadas en su mayoría por dichos miembros.

Para Felairán (2019), una empresa familiar no se define por el tamaño, debido a que es posible encontrar empresas familiares entre las listas de las más grandes del mundo, por consiguiente la mayor parte de definiciones parten de las dimensiones de la propiedad, control y operaciones, bajo este criterio existen diversas definiciones sobre las empresas familiares, en las que cada autor otorga su punto de vista en base a las características y cualidades de una empresa familiar.

Una investigación realizada por Quejada & Ávila (2016), mostró los principales conceptos de empresas familiares que se muestran en la tabla 1, desarrollados en la década de los 2000 debido a que es en esta década la evolución de los investigaciones de las empresas familiares evolucionó más que anteriores décadas influenciadas especialmente por la teoría del triple círculo, la cual es una teoría que explica la forma en que se sobrepone los componentes del círculo: Familia, Empresa y Propiedad y como estos agregan valor a la empresa.

**Tabla 1.** Definiciones de empresas familiares de acuerdo con autores

<b>Autor</b>	<b>Definición de empresas familiares</b>
De la Garza 2003	Empresa caracterizada por la interrelación de los sistemas de familia y empresa.
Hoshino, 2004	Empresas poseídas y controladas por la familia o herederos del fundador.
Belausteguigoitia, 2007	Empresa controlada y gestionada por una familia y en la que los miembros tienen una relación directa con el negocio.
Navarrete , 2008	Empresa que tiene la propiedad en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y su dirección o sucesión tendrá influencia familiar.
Esparza, 2009	Empresa donde más del 50 % del capital es proveniente de una familia y los puestos de dirección los ocupa al menos un representante familiar.
Ramírez & Fonseca, 2010	Organización donde la familia posee todas las partes y varias generaciones se involucran directamente en el negocio.
Bañegil, Barroso & Tato, 2011	Organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto.

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Muñoz, Matabanchoy, y Guevara (2020)

De acuerdo a la tabla 1 se deduce que las empresas familiares son el producto otorgado en la edad media puesto que esta época se caracterizó debido a que los oficios eran heredados de padres a hijos y es así que estas empresas se caracterizan por tener intereses comunes, poseen un liderazgo que no se discute, su nivel de confianza entre los miembros de la familia debe ser alta para seguir las reglas establecidas, tienen como privilegio el bienestar familiar, buscan constantemente el compromiso y la cohesión entre los miembros y se construye una cultura organizacional en donde reine el bien familiar. (Pérez A. I., 2017)

### **Importancia**

Las empresas familiares son importantes puesto que desde sus inicios son concebidas como proyectos de vida que deben ser trascendidos por múltiples generaciones, transformándose así en una gran opción de empleo a futuro y es así que Daliborka (2019), sostiene que estas empresas son el motor clave de la economía mundial debido a que un 80% de estudiantes obtienen empleo en estas empresas, mismas que a la vez aportan el 50% del PIB de los diferentes países y en España 2,8 millones son de tipo familiar generando empleos privados en un 75%.

Sin embargo, a criterio de Terreno, Sattler, & Pérez (2017), a pesar de su gran aporte a la economía mundial muchas de ellas no sobreviven a la segunda generación puesto que solo en un 30% son transferidas y en un 13% llegan a la tercera generación, y esto se debe a que cada integrante de la familia posee sus propias creencias e ideales y no comparte una misma visión empresarial pero sobre todo caen en el error de no saber separar los problemas familiares y emocionales de lo profesional y sus decisiones tienen un alto grado de poder afectivo y va más allá de la lógica y objetividad que la empresa requiere.

De acuerdo a los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, las empresas familiares en países en vías de desarrollo alcanzan en un 98% de las existentes y en países desarrollados llegan a un 80%, por consiguiente, en América latina poseen una rentabilidad de un 1% por encima del patrimonio y activos y son

responsables del 64% al 75% del producto interno bruto dependiendo de cada país. (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2018)

En España de acuerdo a los datos proporcionados por el Instituto de la Empresa Familiar se estima que existen alrededor de 2'950.000 empresas de carácter familiar constituyendo así el 85% del total de empresas, por ende, facturan el 70% del PIB, generan el 75% de empleos y en un 59% realizan exportaciones.

Mientras que en Estados Unidos en el año 2018 las empresas familiares abarcaron alrededor del 50% de los empleos, generaron un 78% de plazas nuevas de trabajo, realizaron mayores inversiones, constituyeron más del 90% de empresas y generaron un 40% del producto interno bruto. (Vera, Martínez, & Vera, 2020)

El Global Family Business Index en el año 2017 determino que a nivel mundial las empresas familiares abarcan más de los dos tercios del total de todos los negocios existentes y realizo una investigación a 500 empresas familiares más significativas a nivel mundial, demostrando así que en conjunto sus ventas ascienden a 6,7 billones de dólares anuales que le posicionan como la tercera economía mundial más importante superado solo por China y la Unión Europea y producen aproximadamente 30 millones de plazas de trabajo, es decir aproximadamente 61.100 personas por empresa en estudio. Sumado a esto Europa y América del Norte poseen las empresas familiares más grandes del planeta con un 44% y 27,59% respectivamente. (Tapias, 2019)

En Ecuador de acuerdo a la empresa consultora ecuatoriana Fambusiness las empresas familiares son fundamentales, debido a que estas empresas involucran otros sectores económicos como el sector inmobiliario, el comercio, la construcción, el transporte, la manufactura, las actividades profesionales, los servicios y la agricultura.

Además, en el año 2016 contribuyeron con un 51% al PIB, esto se debe a que estas empresas sobreviven a tiempos difíciles y son más fuertes por lo que sus planes, proyectos o programas no solo los enfocan a un futuro inmediato, sino que se direcciona a futuras generaciones. (Jaramillo, 2018)

## **Constitución legal**

Para que una empresa sea de carácter familiar a criterio del Grupo Europeo de Empresas Familiares de Bruselas y el directorio del Family Business Network de Milán requiere cumplir una serie de requisitos entre los cuales tenemos que en su mayoría los votos representados por acciones deben ser propiedad únicamente de una sola familia o persona, la mayoría de sus votos son indirectos o directos, al menos un miembro de la familia debe participar en la gestión, dirección y administración y el fundador del negocio debe poseer al menos un 20% de derecho al voto (Muñoz, Matabanchoy, & Guevara, 2020).

Desde la perspectiva de Gómez, Betancourt, & Zapata (2018), una empresa familiar se constituye a partir de una idea empresarial que posteriormente engloba un plan de empresa en el cual se identifica las obligaciones fiscales, la responsabilidad con terceros, el número de socios y el régimen al seguro social, además se realiza un estudio de mercado determinando así si el negocio es o no viable.

Una vez establecido el plan de empresa y el estudio de mercado se procesa a determinar la forma jurídica del negocio, misma que debe asegurar la continuidad y trascendencia de sus generaciones, esta forma jurídica puede ser una sociedad limitada, anónima, civil o corporativa y se determina en relación al tamaño de la empresa, y del número de socios; posteriormente se define los órganos de gobierno que direccionaran a la empresa, en el cual la familia debe establecer una junta general, crear un consejo familiar y de administradores. (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2018)

Es importante crear un comité de protocolo familiar que se encargue de resolver los problemas que se presentan entre los miembros de la familia y solventar sus dudas, también se debe considerar la sucesión generacional porque depende la continuidad de la empresa. Seleccionar al candidato más adecuado, el cual se encargue del control y manejo de conflictos ya que mediante este se registrarían los diferentes inconvenientes que surgen en la administración. (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2018)

Finalmente, para que una empresa familiar se constituya e inicie sus actividades comerciales necesita financiación lo cual proveen los miembros de la familia, cabe recalcar que la ventaja que poseen estas empresas es que una vez que inician sus actividades generan resultados económicos mismo que se quedan dentro del núcleo familiar y lo utilizan para volver a reinvertir las utilidades y así asegurar el crecimiento y sostenibilidad empresarial. (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2018)

### **Órganos de gobierno en la empresa familiar**

A juicio de Rivera (2018), establecer órganos de gobierno en las empresas familiares es fundamental, debido a que estos se encargaran de velar por el bienestar moral, emocional y profesional de los miembros de la familia que conforman la empresa a tal modo que la solución de conflictos, dudas e inconvenientes se solucionaran de manera inmediata ya que tiene como objeto normar la relación entre empresa y familia.

Por consiguiente, su órgano de gobierno se encuentra constituido de la siguiente manera:

**1.- Asamblea de propietarios:** Tiene a su cargo designar y destituir del cargo a los miembros que conforman el directorio, por ende, analiza y resuelve temas relacionados al funcionamiento de la actividad comercial de la empresa, a tomar decisiones oportunas basadas en información financiera y económica.

**2.- Directorio:** Puede estar constituido o no por miembros de la familia, estos se encargan de apoyar en el plan de sucesión, analizar los mejores candidatos, a contribuir en la continuidad de la empresa, asegura que su equipo de trabajo respete y cumplan con los principios sociales y éticos que la familia desea instruir, dirige y controla el negocio con el objeto de obtener valor económico.

**3.- Consejo de administración o asesor:** Es recomendable para mipymes ya que este tiene como función aconsejar y asesorar al propietario de la empresa sobre la selección del personal y la imagen de la empresa, además controla que se cumplan los objetivos estratégicos, analiza el entorno y opina sobre el desempeño de las diferentes áreas empresariales.

**4.- Asamblea familiar:** Está constituida por todos los miembros de la familia, en esta asamblea se discute todos los temas relacionados a su empresa desde lo más básico como son los valores y principios que se deben implementar hasta planes de negocio o nuevos mercados que desean atacar.

**5.- Consejo familiar:** Es recomendable establecerlo cuando los miembros de la familia son muy numerosos para únicamente conformar un asamblea por lo que nombran a un representante de cada sub familia para que conformen este consejo que tiene como función escuchar las opiniones, necesidades, ideales y expectativas que tiene en relación a la empresa, ejercer el derecho al voto cuando se requiere otorgar asensos, ser jueces y árbitros y controlar la retribución de cada subfamilia para que esta sea equitativa.

De acuerdo con la información de Family Firm Institute publicada en 2016, los estatutos de constitución de las primeras empresas familiares ecuatorianas datan en el año de 1821 en la ciudad de Guayaquil y en la región de la Costa en donde dichas empresas se enfocaban principalmente a la exportación de cacao.

En 1881 la familia Rafael Valdez fundadores del Ingenio Valdez otorgo a la ciudad de Milagro la primera red de energía eléctrica reflejando así que estas empresas desde sus inicios contribuyeron al bienestar social y crecimiento económico del país y actualmente existen 55.130 empresas familiares registradas en la Superintendencia de compañías, de las cuales 33.197 registraron un patrimonio de \$25.976 millones de dólares en el año 2014. (Jaramillo, 2018)

### **Tipos de empresas familiares**

Desde la perspectiva de Lagunes, Intriago, & Flores (2018), existen cuatro tipos de empresas familiares que se encuentran ilustradas en la siguiente tabla 2:

**Tabla 2.** Tipos de empresas familiares

<b>TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES</b>	
<b>Tipos</b>	<b>Definición</b>
Individuales	Tienen por finalidad cubrir suficientemente las necesidades inmediatas "ir tirando" y estiman obtener dinero por el traspaso del negocio, cuando se acerque el final de la vida activa de quienes la impulsaron. A este tipo de empresa corresponden las tiendas y repartos de mercancías.
Artesanales	Existen algunas familias que explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal, con frecuencia transmitido de padres a hijos, habitualmente con una alta dependencia de sus proveedores y clientes, con pocas posibilidades de cambio, crecimiento y mejora, con la casi única intención de subsistir económicamente y conservarlo para alguno de sus hijos.
De capital familiar	Empresas en que la totalidad o parte importante del capital continúa en manos de una familia, pero en las que se ha implementado una asignación de responsabilidades de dirección en razón de la competencia profesional y no de pertenecer a la familia y tienen por tanto una cultura más próxima a la de las empresas en las que el capital y dirección están separados.
Sociedades	Son empresas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder lo mantiene miembros de la familia y tienen como objeto que su negocio trascienda de generación en generación.

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Lagunes, Intriago y Flores, Professionalization as a determining factor for the continuity of Family Businesses of New Creation in Mexico (2018).

Por otro lado, Fuentes, González, & Hirsh (2017), divide a las empresas familiares en relación a su enfoque de naturaleza de trabajo de los miembros de la familia en cinco subtipos que se ilustran en la siguiente tabla 3:



**Tabla 3.** Tipos de empresas familiares según su enfoque de naturaleza de trabajo

<b>TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES SEGÚN SU ENFOQUE DE NATURALEZA DE TRABAJO</b>	
<b>Tipos</b>	<b>Definición</b>
La empresa de Trabajo Familiar	Es la empresa que se tiene intención de admitir a todos los que voluntariamente desean incorporarse. Esta voluntad de admitir todos no significa ni que todos desempeñen tareas del mismo nivel de responsabilidad en la empresa, ni que todos cobren la misma remuneración.
La empresa de Dirección Familiar	Es la empresa en la que solamente se permite la incorporación, sean familiares o no, de quienes están preparados para desempeñar puestos de dirección, o pueden llegar a estarlo en un periodo breve de tiempo.
La empresa de Gobierno Familiar	Es la empresa en la que los miembros de la familia solo desempeñan responsabilidades de gobierno, como miembros del Directorio, los miembros de la familia, como es lógico, tienen que alcanzar la capacitación adecuada para actuar en el Directorio del que formaran parte.
La empresa Familiar de Inversión	Este tipo de empresa o está principalmente centrada en las inversiones, o es como una extensión de la anterior en el sentido de que, en ella, además, se promueve que los miembros de la familia puedan emprender sus propias actividades en el seno de la empresa Holding, que cada vez se va asemejando más a una cartera de negocios.

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Fuentes, González, & Hirsh, Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión (2017)

#### 1.2.4 Modelos de empresas familiares

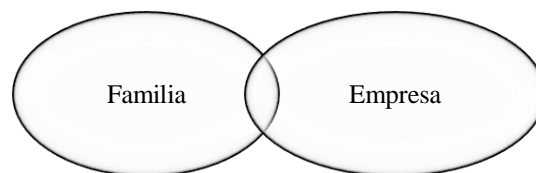
Desde el punto de vista de Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña (2017), las empresas poseen diferentes modelos que sirven de guía para una adecuada gestión y administración de las mismas, por consiguiente estos modelos son modelos circulares, modelos de tiempo, modelos de influencia y cualidades.

##### 1.2.4.1 Modelos circulares

Esta clase de modelos son idóneos para explicar cómo han evolucionado las empresas familiares, debido a que se relacionan a los principales subsistemas que poseen, es decir detalla cuales son los reas y que miembros lo ocupan en cada una de las intersecciones existentes y son el modelo de los dos círculos y de los tres círculos. (Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, 2017)

##### Dos círculos

Fue el primer modelo que trató de explicar la intersección entre los subsistemas entre empresa y familia y la necesidad de alinear los objetivos e intereses familiares y comerciales. Este modelo también facilitó la comprensión de los intereses de las personas y el sistema podrían generarse debido a las normas contrapuestas de la familia y el negocio lo que ocasiona la fricción o conflicto y fue planteado por Tagiuri y Davis en el año de 1982, con el fin de equilibrar equitativamente a la empresa y la familia. (Belausteguigoitia, 2019)

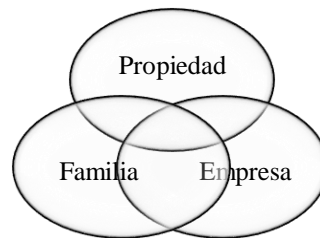


**Gráfico 2.** Modelo de los dos círculos

**Fuente:** Belausteguigoitia, El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas (2019).

### Tres círculos

Este tipo de modelo fue planteado por Tagiuri y Davis en el año de 1996 y es la evolución del modelo de los dos círculos, permitiendo identificar la relación existente entre la empresa, familia y propiedad, debido a que ciertas empresas familiares poseen propietarios que no son parte de la familia. Mediante este modelo se establece los parámetros del cumulo de experiencias y actividades que den respuestas a las diferentes estructuras. (Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, 2017)



**Gráfico 3.** Modelo de los tres círculos

**Fuente:** Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, Empresas familiares- diagnóstico estratégico para la toma de decisiones (2017)

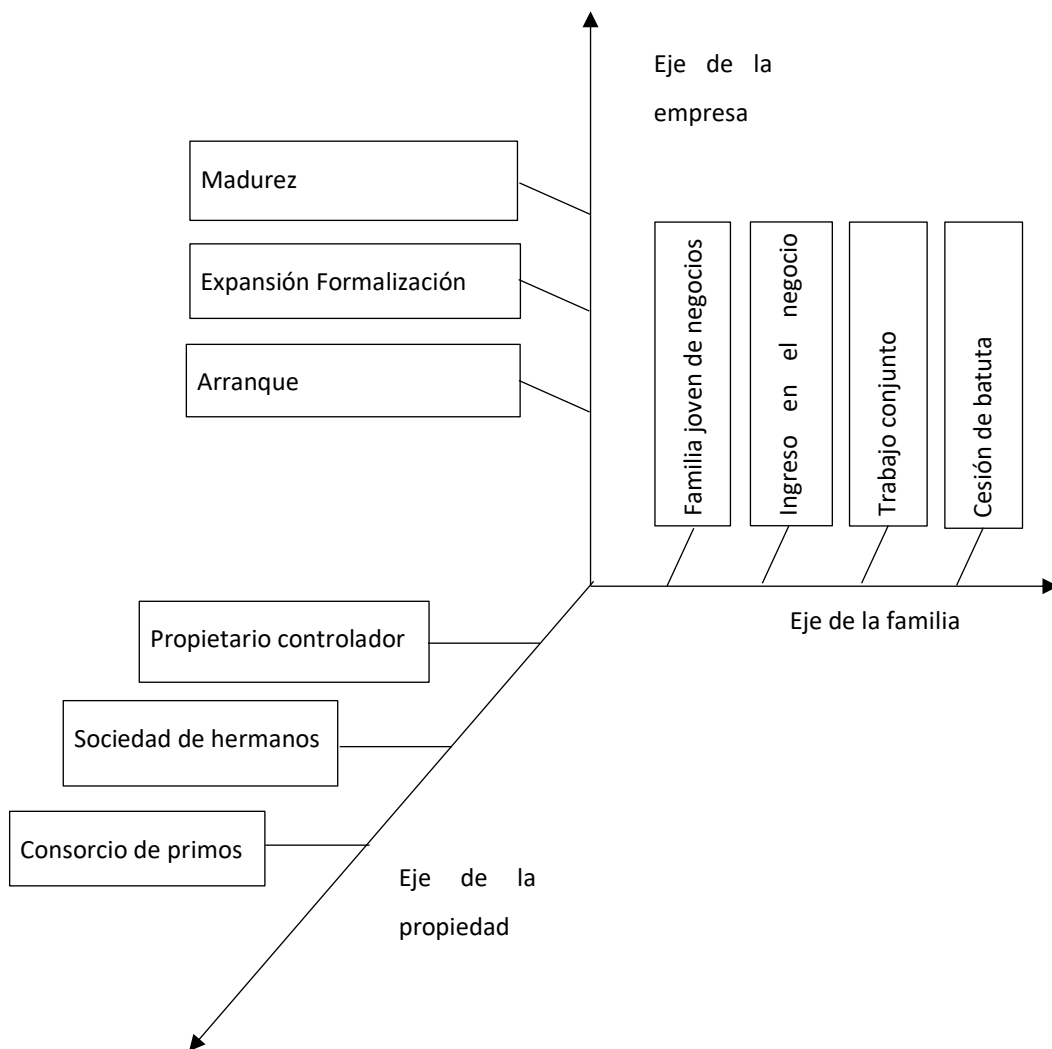
#### 1.2.4.2 Modelos de tiempo

Los modelos de tiempo son aquellos que demuestran el progreso y crecimiento de las empresas familiares en relación al tiempo. Dentro de este tipo de modelos tenemos al modelo tridimensional. (Barnet & Arbonés, 2017)

#### Tridimensional

Formulado por Gersick, Davis, McCollon y Lansberg en 1997 introdujeron en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva, este enfoque se define a partir de un espacio tridimensional conformado por los ejes separados: familia, propiedad y empresa. Este modelo determina a las empresas familiares como una forma de emprendimiento se forman mediante la interacción recíproca y mutua de tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. (Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, 2017).

Este modelo añade la dimensión del tiempo que permite obtener una nueva visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar, que describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, aparecen o desaparecen conforme transcurre el ciclo de vida de la empresa familiar, esto es relacionado a la evolución de la familia y los factores que afectan su estructura como: matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.



**Gráfico 4.** Modelo tridimensional

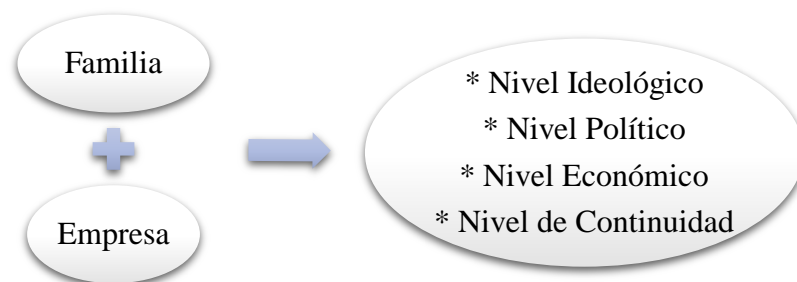
**Fuente:** Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, Empresas familiares- diagnóstico estratégico para la toma de decisiones (2017)

### 1.2.4.3 Modelos de influencia y cualidades

Esta categoría de modelos incluye aquellos que siguen tradiciones, valores, principios, buenas prácticas y culturas. Dentro de estos modelos se encuentran el modelo de poder en la empresa familiar y el modelo CAVA. (Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, 2017)

#### Poder en la empresa

Este modelo fue planteado por Vilanova en el año 2000, el cual sostiene que una empresa familiar es capaz de ser influida directa o indirectamente por una o varias familias, por ende, muestra una interrelación entre empresa y familia y como estas se interrelacionan a nivel ideológico, económico, político y de continuidad con el fin de forjar una estructura sólida que permita transferir el negocio a sus futuras generaciones. (Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, 2017)



**Gráfico 5.** Modelo de poder en la empresa

**Fuente:** Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, Empresas familiares- diagnóstico estratégico para la toma de decisiones (2017)

#### CAVA

Es un modelo útil para empresas familiares grandes propuesto por Gallo Enrique en el año 2007, debido a que relaciona principios, estructuras y normas, además considera a la empresa familiar como una comunidad de personas, a la transición de patrimonio como una responsabilidad, el poder como servicio y busca el compromiso de toda la organización. (Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, 2017)



**Gráfico 6.** Modelo CAVA

**Fuente:** Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, & Omaña, Empresas familiares- diagnóstico estratégico para la toma de decisiones (2017)

### 1.2.5 Administración financiera

Desde el punto de vista de Echeverría & Ortiz (2017), la administración financiera es una disciplina que se encarga de gestionar, controlar y dar un uso efectivo del dinero, es decir planifica los recursos económicos y determina las fuentes de dinero más idóneas para alcanzar mayor compromiso financiero a largo y corto plazo, minimizando así la incertidumbre y elevando el crecimiento y sostenibilidad empresarial.

La administración financiera en las empresas familiares a criterio de Zambrano & Almeida (2017), se determina en relación a los objetivos, metas y proyectos que la

familia tiene en la empresa, por ende esta administración permite la planificación, dirección, organización y control del dinero que posee la organización con el objeto de potencializar el desempeño, competitividad del recurso financiero.

En definitiva, la administración financiera es aquella ciencia encargada de gestionar y administrar el recurso financiero dentro de las empresas familiares, a tal modo que determina si las fuentes de financiamientos son idóneas, gestiona las inversiones, protege el activo, administra los dividendos, analiza los impuestos, planifica los presupuestos e incrementa las utilidades y oportunidades para cotizar en bolsa.

### **1.2.6 Proceso estratégico**

El proceso estratégico a juicio de Cano (2017), es una secuencia lógica de pasos a seguir con el objeto de definir estrategias y objetivos visionarios que contribuyan a mejorar la perspectiva que tienen los clientes frente a las empresas familiares, fortalecer la administración, otorgar una base para la toma de decisiones y generar resultados favorables. Las etapas del proceso estratégico son la definición de metas, análisis ambiental, formulación de estrategias, implementación de las estrategias y el control y evaluación.

El proceso estratégico en las empresas familiares es fundamental debido a que permite formular objetivos, metas y estrategias direccionadas al crecimiento y sostenibilidad empresarial, factores que son muy importantes dentro de este tipo de empresas, a tal modo que conlleva a la organización a ser más eficientes, productiva, rentable y competitiva.

A continuación, las etapas del proceso estratégico:

#### **1) Definición de metas**

Desde la perspectiva de Bueno, Ramos, & Berelleza (2018), la etapa de definición de metas es clave para las empresas familiares ya que de esta depende si llegan a trascender en las generaciones sucesivas, debido a que en esta etapa se plasman, se delimitan y se definen las acciones a cumplir, con el objeto de alcanzar el crecimiento, desarrollo y reconocimiento que las empresas necesitan para forjar un negocio sólido y exitoso en

el mercado altamente competitivo.

## **2) Análisis ambiental**

El análisis ambiental en las empresas familiares a opinión de Rojas & Medina (2017), es clave para determinar cuáles son los factores tanto internos como externos que pueden ocasionar que la empresa desaparezca en sus próximas generaciones o a la vez obtenga un crecimiento empresarial, por consiguiente en esta etapa se analiza todas las fuerzas existentes del entorno empresarial, así como también el nivel de competitividad que poseen dichas empresas.

## **3) Formulación de estrategias**

A juicio de Hurtado (2017), la formulación de estrategias dentro de las empresas familiares direcciona las acciones y lineamientos que se deben seguir para alcanzar resultados favorables, por ende, en esta etapa se detalla los objetivos, los responsables, las políticas, los recursos y las actividades. Es importante recalcar que al poseer una formulación de estrategias los miembros de la familia conocen que responsabilidad tiene a su cargo con el fin de evitar problemas, inconvenientes y duplicidad de funciones ya que en estas empresas dividir el trabajo es más complicado que en las empresas normales.

## **4) Implementación de estrategias**

A criterio de Pico, Mancheno, & Chaluisa (2020), para la implementación de estrategias en las empresas familiares se requiere que todos los miembros de la familia compartan la visión de que es lo que se quiere lograr y tengan en claro las responsabilidades que le compete a cada uno, puesto que esta implementación abarca la ejecución de un plan estratégico, sus funciones, proyectos, responsables y presupuestos.

## **5) Control y evaluación**

El control y evaluación dentro de las empresas familiares a opinión de Muñoz, Matabanchoy y Guevara (2020), es recomendable que lo realice un profesional externo a la familia es decir que no tenga parentesco con el grupo familiar a cargo, debido a que en esta fase se realiza las evaluaciones de desempeño, se idéntica si las estrategias



se están cumpliendo o no, se detecta errores, desviaciones y se revisa constantemente si los objetivos marchan acorde a lo establecido, por consiguiente para evitar problemas o se dejen llevar por lo emocional es elemental contratar a una persona externa.

### **1.2.7 Proceso administrativo**

Desde el punto de vista de Espejel & Leyva (2017), el proceso administrativo en las empresas familiares es la estructura básica para gestionar, administrar y dirigir un negocio, debido a que comprende cuatro fases universalmente reconocidas y aceptadas como son la planeación, organización, dirección y el control, mismas que en conjunto buscan la eficiencia, eficacia y rentabilidad de un negocio. Mediante este proceso administrativo las empresas planifican sus acciones, organizan sus recursos, direccionan a un equipo de trabajo a lograr resultados y controla que las acciones se estecen ejecutando acorde a lo trazado.

Lo cual, para llevar a cabo un proceso adecuado se debe respetar los pilares fundamentales como: estrategias, metas y políticas.

#### **Planeación**

A juicio de Mancheno y Albán (2019), la planeación en las empresas familiares es imprescindibles puesto que permite tomar decisiones en base a la razón y la lógica, minimiza la incertidumbre, incrementa las oportunidades, disminuye los problemas existentes entre el grupo familiar, detecta amenazas, planifica las tareas en todos los niveles jerárquicos, fomenta el compromiso de la familia hacia sus clientes y estable directrices a seguir para alcanzar resultados deseados.

#### **Organización**

La organización a criterio de Martínez & Blanco (2017), en las empresas familiares es fundamental, debido a que esta fase permite que el grupo familiar conozca perfectamente que área o puesto de trabajo le compete, cuáles son las actividades, funciones y responsabilidades que tiene a su cargo y a que mando, departamento o área debe informar. Además, en esta fase se busca realizar una óptima asignación de los recursos y establecer estructuras organizacionales que permita a las empresas alcanzar

mayores niveles de participación en el mercado.

### **Dirección**

La dirección a opinión de Martínez & Blanco (2017), dentro de las empresas familiares es indispensable definirla, es decir es vital seleccionar al líder quien va a ser la persona encarga de orientar y direccionar a la empresa hacia el desarrollo empresarial. Estas es una decisión muy importante que no solo involucra el presente puesto que estas empresas buscan que su negocio trascienda a sus sucesores, por ende, el líder debe establecer una línea entre lo profesional y sentimental para así dirigir el negocio de manera eficiente, tomar decisiones no basadas en lo sentimental, resolver conflictos a tiempo antes de que su cultura empresarial sea afectada y establecer una comunicación eficaz.

### **Control**

El control a criterio de Martínez & Blanco (2017), permite a las empresas familiares ofertar servicios y bienes de calidad ya que se encarga de detectar desviaciones y errores en los procesos y actividades empresariales y corregirlas a tiempo, minimizando así los riegos, tiempos muertos y retrocesos en la gestión. Mediante el control las empresas familiares disminuyen sus costos ya que al detectar a tiempo las irregularidades presentes permite que las organizaciones sean más efectivas y se centren en realizar las cosas con excelencia, además este proceso permite verificar si lo establecido en la planeación se está cumpliendo acorde a lo trazado y supervisar constantemente que las acciones marchen bien.

#### **1.2.8 Indicadores financieros**

Con lo que respecta a Jurburg & Tanco (2017), los indicadores financieros representan numéricamente si una empresa familiar posee una rentabilidad y liquidez positiva o negativa, puesto que guardar relación con los estados contables y financieros como el balance general y el estado de flujo de efectivo y son los indicadores de liquidez,

eficacia y eficiencia.

### Indicadores de liquidez

Los indicadores financieros se encargan de demostrar la capacidad que posee una empresa familiar para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, por ende, a medida que el indicador de liquidez es más elevado demuestra que la organización puede cumplir su obligación de una manera más eficiente y rápida como se ilustra en la siguiente tabla. (Jurburg & Tanco, 2017)

**Tabla 4.** Indicadores de liquidez

Indicador	Fórmula	Interpretación
Razón Corriente	$\text{Razón corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	Muestra la capacidad que la empresa posee para cumplir las obligaciones a corto plazo.

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Jurburg y Tanco, Análisis de los factores operativos que afectan la productividad en Pymes: Estudio piloto en empresas familiares (2017)

### Indicadores de eficacia

Los indicadores de eficacia dentro de las empresas familiares permiten medir el grado financiero con el que se obtuvo o se logró los objetivos trazados en la organización, por consiguiente, evalúa la rentabilidad que se obtuvo al final de periodo en relación a sus ventas, patrimonio y activo como se ilustra en la siguiente tabla. (Jurburg & Tanco, 2017)

**Tabla 5.** Indicadores de eficacia

Indicador	Fórmula	Interpretación
Margen bruto de utilidad	$\text{MBU} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	La utilidad generada por cada dólar vendido para cubrir los gastos operacionales

Rentabilidad sobre ventas	$RSV = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	Relación que existe entre la utilidad después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos.
Rentabilidad sobre activos	$RSA = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{activo total}}$	Mide la rentabilidad entre los beneficios netos los activos totales de la empresa.
Rentabilidad sobre el patrimonio	$RSP = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$	Evalúa la capacidad de producir beneficios que obtiene la empresa a partir de la inversión que se realizó

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Jurburg y Tanco, Análisis de los factores operativos que afectan la productividad en Pymes: Estudio piloto en empresas familiares (2017)

### Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia en las empresas familiares miden en nivel de consecución de los recursos empleados en cada proceso, por consiguiente, se encarga de determinar el rendimiento entre los costos de materia e insumos y los productos obtenidos y se encuentran la rotación de cartera, el periodo de cobro, la rotación de activos y la rotación de proveedores como se ilustra en la siguiente tabla. (Jurburg & Tanco, 2017)

**Tabla 6.** Indicadores de eficiencia

Indicador	Fórmula	Interpretación
Rotación de cartera	$Ro. C = \frac{\text{ventas a crédito}}{\text{cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
Periodos de cobro	$P. C = \frac{\text{Ctas. x cobrar promedio} \times 365}{\text{ventas a crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
Rotación de activos	$Ro. A = \frac{\text{ventas netas}}{\text{activo total}}$	Mide cuantos dólares genera cada dólar invertido en el activo total.

Rotación de proveedores	$Ro. P = \frac{\text{compras del periodo}}{\text{proveedores promedio}}$	Muestra cuantas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio.
-------------------------	--	---

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Jurbug y Tanco, Análisis de los factores operativos que afectan la productividad en Pymes: Estudio piloto en empresas familiares (2017)

## Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño permiten realizar un análisis de las mejoras requeridas por medio del uso de los indicadores mencionada. Por medio de los indicadores de desempeño claves se propone cumplir con los objetivos de la empresa para cada nivel de la organización, identificar los factores que afectan las operaciones, monitorear la información y otros aspectos que determinan el comportamiento de las empresas (Arango, Ruiz, Ortiz, & Zapata, 2017).

**Tabla 7.** Indicadores de desempeño

Indicador	Fórmula	Interpretación
Satisfacción de los Empleados	$SE = \frac{\text{Número de empleados que calificaron satisfactoriamente}}{\text{Número de empleados encuestados}}$	Mide el nivel de satisfacción de los empleados que laboran en la empresa.
Rotación del Personal	$RP = \frac{(\text{\# empleados salientes}) + (\text{\# empleados entrantes}) / 2}{(\text{\# empleados inicio de período}) + (\text{\# de empleados registrados al final}) / 2} * 100$	Mide la frecuencia de entradas y salidas laborales de los empleados.
Personal Capacitado	$PPC = \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Personal Total}}$	Mide la cantidad de personas capacitadas.
Quejas Presentadas	$QP = \frac{\text{Quejas presentadas}}{\text{\# de operaciones realizadas}}$	Mide la frecuencia de quejas que

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Arango, y otros, Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico, (2017)

## Indicadores de productividad

El indicador de productividad permite controlar los procesos y actividades por parte de los jefes de línea y producción, en general son quienes están al pendiente de controlar y aumentar la productividad optimizando los recursos utilizados (Salazar, 2019).

**Tabla 8.** Indicadores de productividad

Indicador	Fórmula	Interpretación
Índice de productividad	$IP = \frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos utilizados}}$	Mide la productividad de la empresa.
Índice de productividad de mano de obra	$IP.MO = \frac{\text{Precio de venta unit.} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo hora de mano de obra} * \text{n}^\circ \text{horas empleadas}}$	Mide la productividad de la mano de obra.
Índice de productividad de Materia Prima	$IP.MP = \frac{PV_{\text{unit.}} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo Total de Materia Prima}}$	Mide la productividad de la materia prima utilizada en los procesos.
Índice de productividad Total (IPT)	$IPT = \frac{PV_{\text{unit.}} * \text{Nivel de producción}}{\text{Costo M.O} + \text{Costo Total M.P} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}}$	Mide la productividad total de la empresa.
% de variación de la productividad respecto al periodo anterior	$\% = \frac{(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT de periodo } n - 1)}{(\text{IPT de periodo } n - 1)}$	Mide el porcentaje de productividad de cada periodo.

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Salazar, Indicadores de producción. KPI's de sistemas de producción, (2019)

### 1.2.9 Sostenibilidad Empresarial

Las empresas familiares de acuerdo a la Asociación Territorial de Environmental Social and Governance, tienen como compromiso buscar la sostenibilidad con el objeto de heredar a sus descendientes un patrimonio que les permita sustentarse y tener

una mejor calidad de vida, por consiguiente, estos negocios enfocan todos sus esfuerzos en lograr abarcar mercado, nuevos clientes, lograr una reputación e imagen excelente y sobre todo consolidarse como una de las mejores empresas a nivel mundial. (Lagunes, Intriago, & Flores, 2018)

Sin embargo, un estudio publicado en Harvard Business Review demuestra que este tipo de empresas cumple un ciclo de vida, misma que no supera la tercera generación, a excepción de empresas que poseen una eficiente planificación y su toma de decisiones es acertada, a tal modo que tan solo el 30% pasa a la segunda generación y el 13% a la tercera, en donde sus errores principales es la falta de profesionalismo de los familiares que ocupan cargos importantes. (Fuentes, González, & Hirsh, 2017).

Desde el punto de vista de Jordán, Gamboa, y Mejia (2018), el profesionalismo y formación académica de los directivos que ocupan puestos importantes es fundamental para la continuidad y desarrollo de estas empresas, debido a que es muy notorio que el fundador posicione a los miembros de su familia en puestos importantes, a pesar de que estos no cuente con el conocimiento, capacidad, destreza y aptitud suficiente para desempeñar las funciones competentes, ocasionando así que este tipo de empresas desaparezcan a través del tiempo.

A criterio de Linares, Barriuso, Barroso, & Bañegil (2019), otro de los problemas que se generan en las empresas familiares es la falta de información contable y financiera, los problemas estructurales, la inadecuada gestión estratégica, los conflictos familiares, los inconvenientes que surgen a raíz de buscar al candidato idóneo para sucesión y el inadecuado liderazgo, por lo que es necesario contratar profesionales y asesores externos a la familia que garanticen la supervivencia y velen por el patrimonio familiar.

Por otro lado el VIII Barómetro de las Empresas Familiares demuestra a través de un estudio realizado a 200 empresas de tipo familiar con más de cinco años de vida y 20 empleados que los años aproximados que dura el fundador a cargo de la empresa es

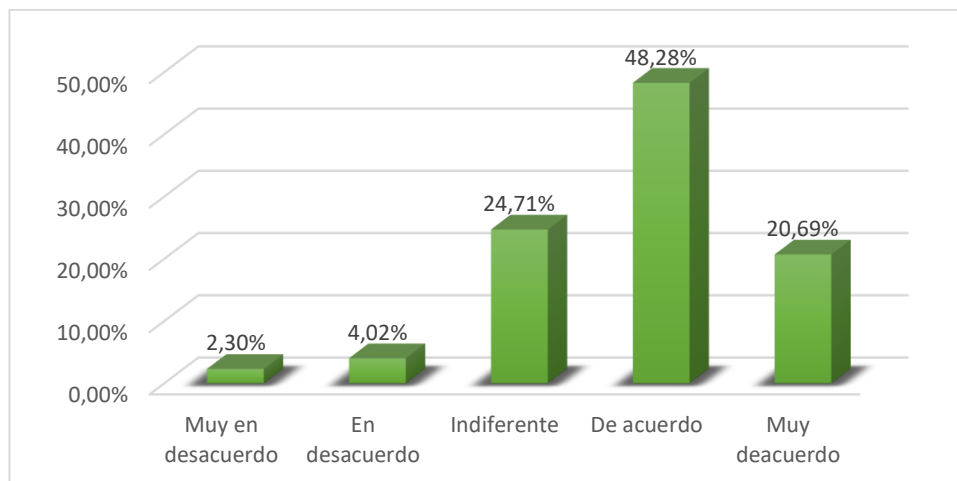
entre 25 a 30 mientras que en las empresas no familiares tan solo es de 10 años y que el promedio de vida de estas empresas para ser liquidadas , desembradas o vendidas es de 55 años, por consiguiente se encuentra en la segunda o tercera generación. Además, demuestra que un tercio de las empresas superan los 60 años, el otro tercio continua con sus actividades comerciales entre 30 a 60 años y el último tercio no supera los 30 años. (Elizondo, 2018).

A opinión de Belausteguigoitia (2019), la sostenibilidad en las empresas familiares garantiza al grupo familiar una fuente de empleo estable, el bienestar social y emocional y un mejor nivel de vida, por lo que cree conveniente que estas empresas deben enfatizar en la carrera verde es decir ser amigables con el medio ambiente, producir bienes y servicios menos tóxicos, ahorrar energía y agua, realizar reciclajes y promover la salud ambiental, puesto a que hoy en día es un factor que otorga a las empresas ventajas competitivas y les permite ganar mayor cuota de mercado.

La sostenibilidad empresarial es un factor que muchas empresas familiares desean alcanzar, sin embargo, muy pocas llegan a consolidar su negocio en el tiempo ya que un estudio realizado por la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar en Estados Unidos en el año 2017 demuestra que únicamente el 30% de estas empresas pasan a la segunda generación y tan solo el 10% logran alcanzar la tercera generación. (Garrido & Guillamón, 2018).

Así mismo, en el estudio por Garrido & Guillamón anuncia sobre la importancia de heredar a sus generaciones la empresa familiar donde el 48,28% estan de acuerdo y un 4,02% en dasacuerdo, a continuación se refleja los resultados en el gráfico 7.





**Gráfico 7.** Importancia de heredar a sus generaciones la empresa familiar

**Fuente:** Garrido & Guillamón, Financial culture in family firms (2018)

En el gráfico 8 se muestra que en Ecuador de acuerdo al estudio realizado en el año 2018 por la Bussiness Family Foundation (BFF), las empresas familiares como proyectos para generar mayores ingresos y potencializar la colectividad del grupo familiar se enfocan en crear mejores ambientes de trabajo, incrementar la sostenibilidad y el reconocimiento de marca, mejorar la reputación del negocio hacia sus clientes, crear ventajas competitivas, mejorar la rotación del personal y aumentar los ingresos y utilidades de la compañía. (Daliborka, 2019)



**Gráfico 8.** Proyectos de empresas familiares

**Fuente:** Daliborka, The three dimensional development Model of Family Business (2019)

### **1.2.10 Crecimiento empresarial**

El crecimiento empresarial a juicio de Arenas & Rico (2019), es una determinante para la economía de las empresas familiares, es decir es el resultado de todos los esfuerzos internos, de una eficiente gestión, de una adecuada optimización de recursos y de un direccionamiento empresarial oportuno, puesto que las organizaciones tienen como fin crecer para asegurar su trascendencia en las generaciones futuras e incrementar su prestigio y reconocimiento en el mercado global.

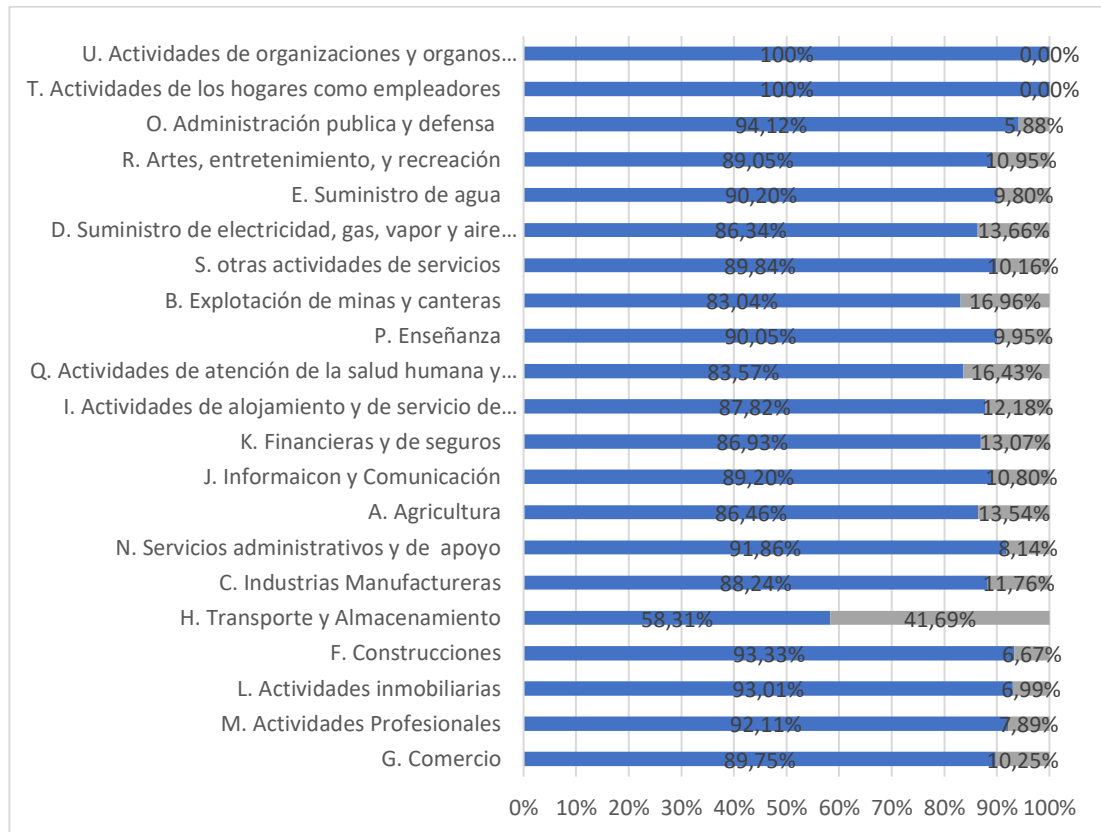
De acuerdo a la Asociación de la Empresa Familiar en Madrid, Europa, América Latina y Estados Unidos poseen la mayor cantidad de empresas familiares ya que estas en el año 2018 representaron entre el 70 y 90% del total de las empresas existentes, constituyendo así un desarrollo y crecimiento en la economía mundial. Sin estas empresas los países no tuvieran suficientes recursos para rotar el dinero y ser rentables. (Belausteguigoitia, 2019).

Desde la perspectiva de Jaramillo (2018), la estructura productiva que más ha trascendido a través del tiempo son las empresas familiares, y es así que en Ecuador en el año 2017 estas empresas aportaron en un 51% al PIB y según estudios realizados por la Business Families Foundation (BFF) en 2017, en la Unión Europea existen alrededor de 17 millones de empresas familiares que constituyen el 60% de las cuales el 25% se encuentran dentro del ranking de las mejores empresas del mundo, mientras que en Perú 659.00 empresas son familiares representando un 80% de las cuales 622.200 son mipymes y en Ecuador del 100% de total de empresas el 86% son familiares y el 14% no lo son, demostrando así que el crecimiento de estas empresas es muy notorio y significativo para la sociedad.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Unificada (CIIU) existen 21 sectores económicos en el Ecuador, de los cuales en su mayoría son empresas familiares superiores al 80% a excepción del sector de Transporte y Almacenamiento. Los sectores que mayores empresas familiares poseen son el sector de Comercio al por mayor y menor, las actividades inmobiliarias y de construcción y las actividades profesionales. Sin embargo, quiere decir que las empresas familiares que se dedican a

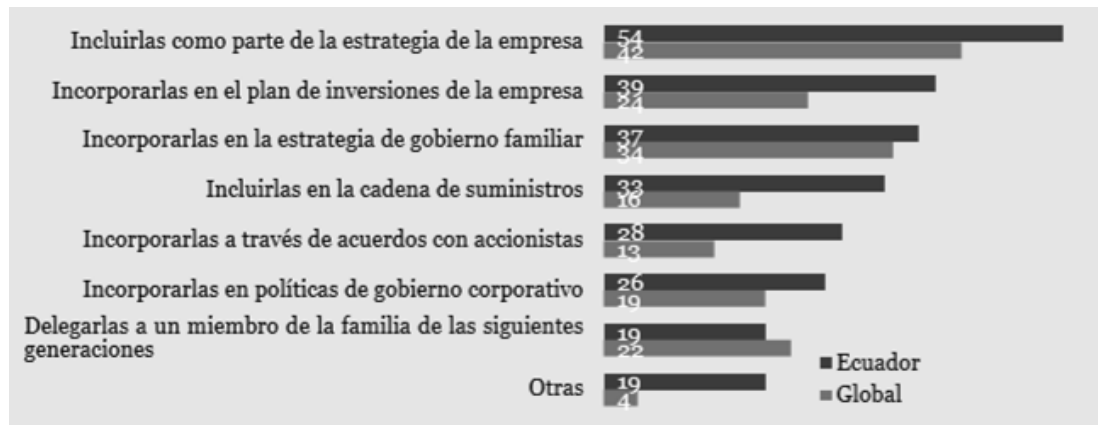
la fabricación del calzado artesanal estan dentro o pertenecen al sector económico de industrias manufactureras incluyendo a otras actividades económicas artesanales de esta manera, así llegando al 88,24%, lo cual es un porcentaje significativo que aportan a la economía nacional (Global Family Business Ecuador, 2018)

A continuación se muestra en la ilustración 9 los 21 sectores económicos en el Ecuador según datos obtenidos por el estudio de Global Family Business Ecuador:



**Gráfico 9.** Propiedad de empresas familiares por sectores económicos  
**Fuente:** Global Family Business Ecuador, El efecto de los valores (2018)

Las empresas familiares ecuatorianas con el fin de mejorar su imagen institucional y crecer empresarialmente a criterio de Daliborka (2019) desean incluirla como parte de la estrategia de la empresa, en el plan de inversión, en la estrategia de gobierno, en la cadena de suministro, en los acuerdos con accionistas, en la política de gobierno corporativo o delega a un miembro del grupo familiar para que lo haga como se muestra en la ilustración 10 a continuación:



**Gráfico 10.** Estrategias de imagen institucional

**Fuente:** Daliborka, The three dimensional development Model of Family Business (2019)

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo General

Analizar la gestión de las empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en las empresas artesanales de calzado del Cantón Ambato.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente las principales dimensiones y variables de la gestión de empresas familiares.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de empresas familiares artesanales de calzado del cantón Ambato, mediante encuestas.
- Proponer alternativas de solución a las deficiencias encontradas a través del diagnóstico realizado en relacion a la gestion de empresas familiares artesanales de calzado del canton Ambato.

## **CAPITULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1 Materiales**

#### **2.1.1 Instrumento de investigación**

Es la herramienta utilizada por el investigador para recopilar datos de fuentes primarias sobre una población o muestra de un objeto de estudio (Castillo, 2017). El instrumento de investigación constituye la principal herramienta diseñada, validada y utilizada por el investigador para establecer las fuentes de información en base a un objeto en estudio, en este caso es la determinación de los factores relevantes a la gestión de empresas familiares.

#### **2.1.2 Encuesta**

Como instrumento de investigación se utilizó la encuesta, de acuerdo a Hernández & Mendoza (2018), es la técnica más utilizada en las ciencias sociales, constituye una serie de preguntas sistemáticamente diseñadas y validadas sobre un tema de interés en específico. Este proceso involucra el diseño de la muestra, la construcción del cuestionario, la medición y la construcción índices y escalas.

La presente encuesta se basa en los trabajos realizados por Sandoval y Guerrero, (2010) en los cuales se determinaron el modelo de gestión de las empresas familiares y en el estudio realizado por Bañegil, Hernández, y Barriuso (2012) sobre el protocolo en las empresas familiares y sus instrumentos de desarrollo. El instrumento está compuesto por 20 preguntas cerradas con una escala de Likert de cinco opciones, misma que están direccionadas a determinar si las empresas en estudio poseen modelos de gestión que les permitan obtener un crecimiento y sostenibilidad empresarial, cuales son los factores o determinantes que impiden que las empresas crezcan o si su planeación, organización, dirección y control empresarial se encuentra bien ejecutados, con el objeto de conocer, si la gestión de las empresas familiares artesanales de calzado en la segunda generación como determinante de crecimiento y sostenibilidad empresarial del cantón Ambato, provincia de Tungurahua es eficiente.

## **2.2 Métodos**

### **2.2.1 Paradigma de la investigación**

La presente investigación se basó en el paradigma positivista el cual se basa en la ciencia moderna ya que plantea la naturaleza empírica del conocimiento y es contrastada a través de la aplicación de métodos e instrumentos de investigación (Ricoy, 2016). Por otra parte Martínez (2017), opina que el paradigma positivista busca el conocimiento de forma sistemática, medible, comprobable, replicable y constatable, por consiguiente, el conocimiento debe generarse de forma empírica y debe ser susceptible de medición, control y evaluación.

Por lo tanto, al ser un paradigma que genera conocimientos, es aplicado en la presente investigación, para determinar el procedimiento y análisis de la información, la comprobación de hipótesis, la identificación y determinación de un problema y la medición de la gestión de las empresas familiares artesanales de calzado en la segunda generación como determinante de crecimiento y sostenibilidad empresarial del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### **2.2.2 Enfoque de la investigación**

El enfoque de investigación utilizado es de tipo cuantitativo, debido a que este es un proceso sistemático basado en la recolección de datos numéricos para probar teorías (Hernández & Mendoza, 2018). Por consiguiente, el enfoque cuantitativo se comprueba las hipótesis planteadas en base la lógica, la recolección de datos y la codificación numérica, así como también permite utilizar un cuestionario de investigación para medir actitudes y medidas objetivas a través de instrumentos de confiabilidad y validación.

### **2.2.3 Métodos de investigación**

#### **2.2.3.1 Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva se encarga de determinar de forma ordena y sistemáticamente las principales características, hallazgos y resultados sobre una determinado problema de investigación (Barnet & Arbonés, 2017). Es decir, la investigación descriptiva permite determinar las características específicas utilizando datos cualitativos obtenidos mediante la recopilación, análisis y comprobación con el fin de detallar claramente los resultados. En la presente investigación se emplea la investigación descriptiva al momento de detallar la metodología, los análisis e interpretación de resultados, la redacción de las principales conclusiones y recomendaciones.

Mediante esta investigación se describe los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, determinando así que las empresas familiares en estudio en su mayoría son pequeñas y no poseen modelos de gestión que les permitan mantener el crecimiento y sostenibilidad empresarial, surgieron a partir de una necesidad económica, se mantienen en el mercado en un promedio de 21 a 30 años, el mayor inconveniente que presentan es la sucesión, su principal determinante que impide su desarrollo es la falta de capacitación del recurso humano y consideran que el factor más importante para su crecimiento y sostenibilidad es el cumplimiento de los objetivos trazados.

### **2.2.3.2 Investigación de campo**

La investigación de campo permite al investigador determinar los elementos internos y externos prácticos que influyen en el comportamiento o tienen impacto positivo o negativo sobre la población o muestra objeto de estudio (Soto & Durán, 2015). Por consiguiente, este tipo de investigación fue útil para proponer un modelo de gestión de empresas familiares base que impulse el crecimiento y sostenibilidad empresarial en la empresa artesanal de calzado Walmer, puesto a que se procedió a recopilar información y datos de manera física con el objeto de conocer cuál era la situación actual de la empresa y dar solución a los problemas encontrados como su ineficiente gestión y la carencia de un modelo empresarial.

### **2.2.3.3 Investigación transversal**

Es aquella investigación que se ejecuta solo una vez en un cierto periodo determinado; la investigación transversal también es conocida como la investigación seccional o sincrónica considera la medición de un fenómeno de investigación durante un punto específico de tiempo (Del Río, 2017). El presente caso considera el estudio de la gestión de las empresas familiares artesanales de calzado en la segunda generación como determinante de crecimiento y sostenibilidad empresarial del cantón Ambato, provincia de Tungurahua durante el periodo compuesto entre 2019 y 2020.

Por consiguiente, se procedió a recopilar información entre los meses de enero a junio 2020 mediante una encuesta física dirigida a los gerentes y/o propietarios de las empresas en cuestión, debido a que la información que se deseaba recopilar, está enfocada a la parte administrativa, es decir conocer si poseen modelos que les permitan obtener su crecimiento y sostenibilidad y cuál era su situación actual en relación con su planeación, organización, dirección y control administrativo.

### **2.2.3.4 Investigación documental**

Es la utilización de estrategias, herramientas y técnicas de investigación, mediante datos de fuentes secundarias que constituyen principales bases, sobre las cuales se fundamenta la investigación; comúnmente se emplean materiales informativos como libros, revistas científicas y sitios web (Gómez, Fernando, Aponte, & Betancourt, 2017).

La investigación documental permite la construcción y determinación de las principales variables del problema que en este caso es la ineficiente gestión de las empresas familiares artesanales de calzado en la segunda generación como determinante de crecimiento y sostenibilidad empresarial del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. La investigación documental se efectuó a través de diferentes plataformas científicas y digitales Scielo, Latindex, Redalyc y Directory of Open Access Journals a través de las palabras claves como empresas familiares, crecimiento, sostenibilidad y empresas de calzado. Además, se realizó una revisión bibliográfica física en los diferentes libros de gestión que se encuentran en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



#### **2.2.4 Población y muestra**

La población de una investigación corresponde a la totalidad de individuos o elementos de estudios que son de interés para el sujeto que efectúa un estudio y de la cual se pretende obtener conclusiones objetivas y comprobables (Otzen & Manterola, 2017). **La población de la presente investigación, está constituida por las empresas familiares de producción artesanal de calzado correspondientes a la segunda generación en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua.**

Según datos del INEC (2019), en el cantón Ambato existen 145 establecimientos dedicados a la producción de calzado, sin embargo no existe un directorio exacto que indique cuántas de estas empresa familiares pertenecen a la segunda generación. Para ello la muestra que se estableció para el presente estudio, es una muestra por conveniencia, ya que (Otzen & Manterola ( 2017), explican que este tipo de muestra se fundamenta en la accesibilidad y proximidad de los sujetos que participan en la investigación y es de tipo no probabilístico. Es decir, otorga a un investigador el derecho de seleccionar una muestra al azar, en base a un juicio subjetivo. Por ende, como muestra se emplearon 50 productores de calzado artesanal que fueron seleccionados al azar y están constituidos de forma familiar y pertenecen a la segunda generación.

Se seleccionaron estas 50 empresas debido a que son negocios sólidos, que han permanecido en el tiempo y afrontaron los problemas de sucesión con eficiencia, puesto a que no todas las empresas familiares sobreviven a su segunda generación con éxito, en muchos de los casos por una mala gestión o por problemas familiares ya que en su mayoría al ser de tipo familiar no están de acuerdo o se pelean por ser el sucesor y existe enfrentamientos que conllevan a un mal clima laboral y que el negocio cese sus actividades comerciales. Por consiguiente, la selección de estas 50 empresas se realizó de manera minuciosa con el fin de estudiar un grupo homogéneo que comparta las mismas características para asegurar el éxito y factibilidad de la investigación.

### **2.2.5 Validación del instrumento**

La validación del instrumento a criterio de Ventura (2017), permite comprobar la precisión, coherencia y consistencia de una serie de preguntas sobre un mismo constructo o dimensión. Por consiguiente, otorga confiabilidad a un cierto instrumento de investigación y es factible aplicar cuyo fin es determinar la situación actual de la gestión de las empresas familiares artesanales de calzado en la segunda generación como determinante de crecimiento y sostenibilidad empresarial del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

El test para determinar la validación de un instrumento utilizado en esta investigación, es el índice de Alfa de Cronbach debido a su facilidad de aplicación en cuestionarios, este índice a juicio de Ramos (2018), mide las correlaciones de las variables entre los ítems (preguntas) de un cuestionario, la escala que mide va de 0 a 1 siendo equivalente la siguiente escala: 0 - 0.50 confiabilidad nula, 0.51 a 0.69 confiabilidad baja, 0.70 a 0.80 confiabilidad válida, 0.81-1.00 excelente confiabilidad.

A opinión de López & Fachelli (2016), la interpretación del Alfa de Cronbach se efectúa mediante su valor resultante, es decir si es superior a 0,7 significa que es un valor suficiente para garantizar la confiabilidad de la encuesta, es decir mientras más se aproxima a uno, mayor es su nivel de confiabilidad. Para su cálculo siempre se debe tener un conjunto de ítems que en este caso representa a todas las preguntas con sus respectivas opciones de respuesta que conforman el cuestionario obteniendo así un coeficiente de correlación lineal y uno de correlación ítem total corregido, cuyo objeto es medir la homogeneidad de las preguntas y cuán efectivas son, por lo que es recomendable tener al menos tres ítems en la escala ya que a mayor número de ítems más efectiva es el Alfa.

Mediante el programa de análisis estadístico SPSS versión 2.5 se realizó el Alfa de Cronbach con el fin de validar el instrumento de investigación utilizado, que en este caso es la encuesta, para lo cual se procedió a digitalizar todas las 20 preguntas cerradas que conforman la encuesta con todas las opciones correspondientes mismas que para el cálculo del Alfa, representan el número de elementos que se desea verificar

si son factibles o no; obteniendo como resultado un alfa de 0,847 lo que significa que existe una excelente confiabilidad de acuerdo al criterio de Ramos (2018).

**Tabla 9.** Validación alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
1Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	12

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta

## CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1 Análisis y discusión de los resultados

El análisis y recolección de la información estadística se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta direccionada a 50 gerentes y/o propietarios de las empresas familiares, artesanales de calzado pertenecientes a la segunda generación del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Esta encuesta contiene 20 preguntas sobre la gestión, el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas en estudio y se aplicó de manera física con el objeto de asegurar que la información recibida es verídica y confiable, considerando que los encuestados comparten las mismas características, es decir es un grupo homogéneo, debido a que se efectuó un muestreo por conveniencia, mismo que consiste en seleccionar una muestra accesible.

#### **Pregunta 1.- ¿Su empresa cuenta con un modelo de Gestión para mantener el crecimiento y sostenibilidad empresarial?**

**Tabla 10.** Modelo de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	13	26	26	26
Válidos No	37	74	74	100
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

#### **Análisis e interpretación**

En base a los datos obtenidos se determina que en un 74% de las empresas artesanales familiares de calzado no poseen un modelo de gestión empresarial para mantener el crecimiento y sostenibilidad, mientras que el 26% si lo poseen, por consiguiente, en su mayoría estos negocios familiares al ser artesanales son manejados de manera tradicional y empírica.

**Pregunta 2.- ¿Considera usted que una buena gestión, permite obtener un crecimiento y sostenibilidad en las empresas familiares?**

**Tabla 11.** Gestión para obtener el crecimiento y sostenibilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	28	56	56	56
De acuerdo	17	34	34	90
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6	6	96
En desacuerdo	2	4	4	100
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	100
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Análisis e interpretación**

De los 50 gerentes y/o propietarios de los negocios familiares el 56% afirman que están totalmente de acuerdo en que una buena gestión si permite obtener un crecimiento y sostenibilidad en sus empresas familiares, el 34% están de acuerdo, el 6% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% están en desacuerdo, por ende, en su mayoría están conscientes de que mantener una buena gestión es la clave para abrir nuevas oportunidades de negocio y mantener las actividades económicas y comerciales a flote

**Pregunta 3.- De los siguientes factores, ¿cuál fue el determinante para la creación de la empresa familiar?**

**Tabla 12.** Determinante para la creación de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Oportunidad de negocio	7	14	14	14
Necesidad económica	26	52	52	66
Capacidad económica	2	4	4	70
Idea innovadora	14	28	28	98
Disponibilidad de tiempo	1	2	2	100
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

## Análisis e interpretación

Con la información generada, se determina que el factor más determinante que incentivo a la creación del negocio familiar como es la producción y comercialización de calzado es un 52% fue la necesidad económica, seguida de un 28% por poseer una idea innovadora, al 14% le surgió una oportunidad de negocio, el 4% poseía la capacidad económica y el 2% contaba con disponibilidad de tiempo, a tal modo que en su mayoría la necesidad económica le motivo a ser creativo, innovador y emprendedor para formar un negocio familiar que le permita sustentar económicamente a su familia y brindarle un mejor futuro.

### Pregunta 4.- Indique, ¿cuál es el tiempo transcurrido desde la fundación de la empresa familiar?

**Tabla 13.** Tiempo desde la fundación de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	De 0 a 10 años	0	0	0
	De 11 a 20 años	1	2	2
Válidos	De 21 a 30 años	30	60	62
	De 31 a 40 años	17	34	96
	Más de 40 años	2	4	100
	Total	50	100	100

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

## Análisis e interpretación

En base a los datos obtenidos se determina que en un 60% los gerentes y/o propietarios de las empresas familiares afirmaron que sus negocios se mantienen en el mercado de 21 a 30 años, el 34% señala que, de 31 a 40 años, el 4% se mantiene más de 40 años y el 2% de 11 a 20 años. Esto se debe a que la presente investigación se enfocó en analizar negocios artesanales de calzado pertenecientes a la segunda generación es

decir que la persona que actualmente la está administrando no es el fundador de la misma, sino su sucesor y por lo general este fundador permanece en el cargo máximo 30 años como indican diversos autores, por ende se empleó un rango de 10 años en cada una de las opciones, con el objeto de plasmar un mejor análisis y comprensión sobre la duración de cada una de estas empresas en el mercado.

**Pregunta 5.- ¿Cuál es el mayor inconveniente que sufre su empresa familiar?**

**Tabla 14.** Mayor inconveniente de la empresa familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
La sucesión	22	44	44	44
Preferencias personales	3	6	6	50
Mezclar lo sentimental con lo profesional	16	32	32	82
Responsabilidades confusas	6	12	12	94
Choque generacional	3	6	6	100
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Análisis e interpretación**

Con la información recabada se deduce que el mayor inconveniente que sufren las empresas familiares en un 44% es la sucesión, seguida de mezclar lo sentimental con lo profesional en un 32%, en un 12% están las responsabilidades confusas, el 6% son las preferencias personales y el otro 6% se ubica el choque generacional, por ende al ser negocios familiares la sucesión es un tema que va a estar muy presente por lo que contar con una estructura orgánica que defina cuál es el candidato más idóneo para dirigir la empresa es muy importante para evitar problema so resentimientos futuros.

### Pregunta 6.- ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa familiar?

**Tabla 15.** Miembros que trabajan en la empresa familiar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 5	9	18	18
	De 6 a 10	30	60	78
	De 11 a 15	5	10	88
	De 16 a 20	4	8	96
	Más de 20	2	4	100
	Total	50	100	100

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

### Análisis e interpretación

En base a la información recabada se determina que en un 60% existen de 6 a 10 miembro trabajando en la empresa familiar, seguido del 18% que representa de 1 a 5 miembros, el 10% de 11 a 15, el 8% de 16 a 20 y el 4% más de 20. Por consiguiente, al ser empresas artesanales en su mayoría son mipymes que no poseen mucho personal, sin embargo, a través de la producción y comercialización de zapatos la familia obtiene utilidades que le permiten tener una mejor calidad de vida.

### Pregunta 7.- ¿Cuántos colaboradores externos a la familia trabajan en la empresa familiar?

**Tabla 16.** Colaboradores externos que trabajan en la empresa familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 1 a 5	46	92	92
	De 6 a 10	4	8	100
	De 11 a 15	0	0	
	De 16 a 20	0	0	
	Más de 20	0	0	
	Total	50	100	100

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada



## Análisis e interpretación

Con la información recabada, se deduce que con un 92% existen de 1 a 5 colaboradores externos a la familia trabajando dentro de los negocios artesanales de calzado y el 8% afirma que cuentan con 6 a 10 colaboradores, a tal modo que estas empresas al ser familiares, se enfocan principalmente en generar puestos de trabajo para los miembros de su familia por lo que la contratación de profesionales externos a ella es muy baja.

### Pregunta 8.- ¿Cuáles son las principales determinantes que impiden que su empresa crezca y sea sostenible?

**Tabla 17.** Determinantes que impiden que la empresa crezca y sea sostenible

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Competencia desleal	5	10	10	10
Tecnología desactualizada	12	24	24	34
Mercado saturado	4	8	8	42
Falta de capacitación al recurso humano	28	56	56	98
Productos defectuosos y de baja calidad	1	2	2	100
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

## Análisis e interpretación

En base a la información proporcionada se determina que en un 56% la principal determinante que impide que las empresas familiares crezcan y sean sostenibles es la falta de capacitación al recurso humano, seguido en un 24% por la tecnología desactualizada, el 10% la competencia desleal, el 8% está el mercado saturado y el 2% se ubican los productos defectuosos y de baja calidad. Hoy en día el recurso humano es clave para el éxito de los negocios por lo que en su mayoría al no capacitarlo impide que las empresas sean absorbidas por la competencia y cesen definitivamente sus actividades comerciales.

**Pregunta 9.- ¿Su empresa tiene claramente definida su misión y visión empresarial?**

**Tabla 18.** Definición de la misión y visión empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente definida	8	16	16	16
	Parcialmente definida	22	44	44	60
	Indeciso	14	28	28	88
	Parcialmente indefinida	4	8	8	96
	Indefinida	2	4	4	100
	Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Análisis e interpretación**

En base a la información recolectada se deduce que los gerentes y/o propietarios de ellas empresas familiares en un 44% afirman que su misión y visión empresarial se encuentra parcialmente definida, el 28% asegura que están indecisos, el 16% la tiene totalmente definida, el 8% parcialmente indefinida y el 2% la tiene indefinida, por ende, en su mayoría a estos negocios artesanales de calzado les hace falta conocer cuál es su razón de ser y lo que aspiran conseguir.

**Pregunta 10.- ¿Su empresa elabora planes para capacitar a las siguientes generaciones y así mantener el legado familiar?**

**Tabla 19.** Planes para capacitar a las futuras generaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	6	6	6
	Casi siempre	9	18	18	24
	Ocasionalmente	29	58	58	82
	Casi nunca	7	14	14	96
	Nunca	2	4	4	100
	Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

## Análisis e interpretación

Del 100% de las empresas familiares de la segunda generación encuestadas, el 58% afirman que su empresa ocasionalmente elabora planes para capacitar a las siguientes generaciones y así mantener el legado familiar, el 18% lo realiza casi siempre, el 14% casi nunca, el 6% siempre y el 4% nunca realiza estos planes a tal modo que en su mayoría no tiene un enfoque claro sobre los planes de sucesión y los parámetros que deben establecer para que estos negocios artesanales de calzado sean sostenibles y trascienda a futuras generaciones.

## Pregunta 11.- ¿Qué actividades de gestión ha realizado usted con el fin de mantener el crecimiento y sostenibilidad empresarial?

**Tabla 20.** Actividades de gestión para mantener el crecimiento y sostenibilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	10	20	20	20
	6	12	12	32
Válidos	19	38	38	70
	2	4	4	74
	13	26	26	100
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

## Análisis e interpretación

En base a la información proporcionada se determina que en un 38% la actividad de gestión que más se realiza dentro de las empresas familiares con el fin de mantener el crecimiento y sostenibilidad empresarial es la adquisición de maquinaria y tecnología, seguida en un 26% por el marketing relacional, el 20% con la capacitación del recurso humano, en un 12% por los controles permanentes en los procesos productivos y productos terminados y el 4% por I+D en los procesos. Por ende, estos negocios

artesanales conocen muy bien que la tecnología cada día trasciende fronteras e impulsa a las empresas ser más competitivas.

**Pregunta 12.- ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica definida?**

**Tabla 21.** Estructura orgánica definida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Si	35	70	70	70
Válidos	No	15	30	30	100
	Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Análisis e interpretación**

Del 100% de las empresas familiares encuestadas, el 70% afirmaron que su negocio si cuenta con una estructura orgánica definida y el 30% aseguraron que no, a tal modo que en su mayoría son conscientes de la importancia de establecer esta estructura ya que en base a ella las empresas establecen que puesto o plaza de trabajo es la más idónea para cada miembro y cuál va a ser el representa o la cabeza que dirija este tipo de organización ha competir con los demás productores de calzado.

**Pregunta 13.- ¿Cómo considera que es la relación entre los miembros de su empresa familiar?**

**Tabla 22.** Relación entre los miembros de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	7	14	14
	Muy buena	9	18	32
	Buena	28	56	88
	Regular	5	10	98
	Mala	1	2	100
	Total	50	100	100

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Análisis e interpretación**

Con la información generada se determina que en un 56% la relación entre los miembros de la empresa familiar es buena, seguida por un 18% que es muy buena, el 14% es excelente, el 10% es regular y el 2% es mala. Por ende, en su mayoría estos negocios familiares de calzado entienden muy bien la importancia de mantener buenas relaciones ya que saber equilibrar las emociones y el profesionalismo es un reto, que este tipo de empresas deben enfrentar a diario y al momento de fomentar las buenas relaciones ocasiona que los problemas se resuelvan de manera más oportuna y rápida.

**Pregunta 14.- ¿Su empresa posee programas para fomentar un eficiente clima laboral?**

**Tabla 23.** Programas para fomentar el clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sempre	4	8	8
	Casi siempre	8	16	24
	Ocasionalmente	28	56	80
	Casi nunca	7	14	94
	Nunca	3	6	100
	Total	50	100	100

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

## Análisis e interpretación

En base a la información obtenida se deduce que las empresas familiares de la segunda generación en un 56% ocasionalmente poseen programas que fomentan un eficiente clima laboral, el 16% casi siempre, el 14% casi nunca, el 8% siempre y el 6% nunca. A tal modo que mayoritariamente los negocios artesanales de calzado si se están preocupando por fomentar el clima laboral, debido a que no es fácil trabajar con los miembros de la familia y separar los problemas personales en el trabajo.

### **Pregunta 15.- ¿Las actividades que desempeña el personal de su empresa están acordes al puesto de trabajo?**

**Tabla 24.** Actividades acordes al puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	24	24
	Casi siempre	17	34	58
	Ocasionalmente	20	40	98
	Casi Nunca	1	2	100
	Nunca	0	0	
	Total	50	100	100

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

## Análisis e interpretación

Con la información generada se obtiene que el 40%, ocasionalmente afirma que las actividades que desempeña su personal están acorde al puesto de trabajo dentro de las empresas familiares de la segunda generación, el 34% asegura que casi siempre, el 24% siempre y el 2% casi nunca. Por consiguiente, estas empresas no están ejecutando eficientemente sus acciones y procesos ya que las personas que cubren una plaza de trabajo no están lo suficientemente capacitados o preparados para cumplir con los requisitos o el perfil que exige un puesto.

**Pregunta 16.- ¿Dentro de su empresa cual es el estilo de liderazgo que se practica con mayor frecuencia?**

**Tabla 25.** Estilo de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autocrático	1	2	2	2
	Democrático	23	46	46	48
	El dejar hacer	9	18	18	66
	Transaccional	4	8	8	74
	Carismático	13	26	26	100
	Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Análisis e interpretación**

En base a la información recolectada se determina que en un 46% el estilo de liderazgo que se practica con mayor frecuencia dentro de las empresas familiares de calzado de la segunda generación es el democrático, seguido por el carismático en un 26%, luego por el dejar hacer con un 18% el transaccional con el 8% y el autocrático con el 2%. A tal modo que las empresas a pesar que en su mayoría si practican un buen estilo, existen otras que el jefe no tiene el control total ya que algunos se inclinan por caerle mejor a la familia y evita inconvenientes que saber afrontarlos para que las cosas marchen bien.

**Pregunta 17.- ¿En su empresa se cumple con lo planificado en la producción?**

**Tabla 26.** Cumplimiento de lo planificado en la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	16	16	16
	Casi siempre	17	34	34	50
	Ocasionalmente	24	48	48	98
	Casi Nunca	1	2	2	100
	Nunca	0	0	0	
	Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

### **Análisis e interpretación**

En base a los datos generados se deduce que dentro de las empresas familiares de segunda generación con un 48 % ocasionalmente cumple con lo planificado en la producción, el 34% casi siempre, el 16% siempre y el 2% casi nunca. En consecuencia, estos negocios artesanales de calzado llevan a cabo un deficiente control administrativo debido a que en su mayoría no están cumpliendo con los parámetros establecidos anteriormente.

### **Pregunta 18.- ¿Considera usted que el crecimiento y sostenibilidad, son factores que direccionan a una empresa familiar hacia la sucesión y trascendencia?**

**Tabla 27.** Crecimiento y sostenibilidad, factores que direccionan a la sucesión y trascendencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	12	24	24	24
De acuerdo	20	40	40	64
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	26	26	90
En desacuerdo	3	6	6	96
Totalmente en desacuerdo	2	4	4	100
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

### **Análisis e interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que del 100% de los gerentes y/o propietarios de las empresas familiares encuestadas, el 40% está de acuerdo en que el crecimiento y sostenibilidad son factores que direccionan a la empresa hacia la sucesión y trascendencia, el 26% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 24% está totalmente de acuerdo, el 6% está en desacuerdo y el 4% se encuentra en total desacuerdo. Por lo tanto, en su mayoría comparte la opinión que las determinantes como crecimiento y sostenibilidad si impulsan a las empresas a mantenerse y ser constante en el mercado.



**Pregunta 19.- ¿Cuál es el factor más importante que se debe tener en cuenta para el crecimiento y sostenibilidad empresarial?**

**Tabla 28.** Factores para el crecimiento y sostenibilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Planificación estratégica eficiente	13	26	26	26
Capacidad directiva adecuada	9	18	18	44
Toma de desiciones oportuna	4	8	8	52
Válidos Conocimiento sobre los gustos y preferencias de los consumidores	2	4	4	56
Cumplimiento de los objetivos trazados	22	44	44	100
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Análisis e interpretación**

Del total de los encuestados en 44% afirma que el factor más importante que se debe tener en cuenta para el crecimiento y sostenibilidad empresarial es el cumplimiento de los objetivos trazados, el 26% afirma que es la planificación estratégica eficiente, el 18% sostiene que es la capacidad directiva adecuada, el 8% opta por la toma de decisiones oportunas y el 4% por el conocimiento sobre los gustos y preferencias de los consumidores, a tal modo que en su mayoría están conscientes que para alcanzar el éxito y brindar satisfacción a sus consumidores se debe empezar cumpliendo con efectividad con lo establecido en la planeación.

**Pregunta 20.- ¿Cree usted que la aplicación de un nuevo modelo de gestión en su empresa permite el crecimiento y sostenibilidad empresarial?**

**Tabla 29.** Aplicación de un modelo de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	33	66	66	66
De acuerdo	10	20	20	86
Válidos Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	14	14	100
En desacuerdo	0	0	0	
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	
Total	50	100	100	

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

## **Análisis e interpretación**

En base a los datos generados el 66% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la aplicación de un nuevo modelo de gestión en su empresa familiar permitirá el crecimiento y sostenibilidad de la misma, el 20% está de acuerdo y el 14% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por consiguiente, en su gran mayoría conocen que un nuevo modelo les permitirá obtener una estructura base para obtener una mejor gestión y dirección de su negocio y así lograr el éxito en un mercado altamente competitivo.

### **3.2 Verificación de hipótesis**

La verificación de hipótesis a criterio de López & Fachelli (2017), hace referencia a la utilización de métodos estadísticos cuyo fin es afirmar o rechazar hipótesis para aceptar o no una suposición o teoría, por consiguiente en el presente proyecto se empleara la prueba estadística Chi Cuadrado ( $\chi^2$ ), misma que posibilita al investigar tomar decisiones acertadas en base a la contratación de variables, a la interrelación tanto de las frecuencias esperadas como de las observadas y a la comprobación de hipótesis y el Alfa de Cronbach, el cual se emplea para obtener datos fiables y correlacionar las variables con el objeto de determinar la precisión, coherencia y consistencia de los datos obtenidos y así conocer cuál es la situación actual de la gestión de las empresas familiares artesanales de calzado en la segunda generación como determinante de crecimiento y sostenibilidad empresarial del cantón Ambato, provincia de Tungurahua y poder plantear alternativas de solución.

#### **3.2.1 Hipótesis de investigación**

La gestión en las empresas familiares de la segunda generación promueve el crecimiento y sostenibilidad en los negocios artesanales de calzado de la ciudad de Ambato.

Variable independiente: gestión

Variable dependiente: crecimiento y sostenibilidad

### 3.2.2 Planteamiento de las hipótesis

Hipótesis nula:

$H_0$ : La gestión en las empresas familiares de la segunda generación **NO** promueve el crecimiento y sostenibilidad en los negocios artesanales de calzado de la ciudad de Ambato.

Hipótesis alternativa:

$H_1$ : La gestión en las empresas familiares de la segunda generación **SI** promueve el crecimiento y sostenibilidad en los negocios artesanales de calzado de la ciudad de Ambato.

### 3.2.3 Nivel de confianza

El nivel de confianza con simbología alfa ( $\alpha$ ), a opinión de Ortiz (2018), muestra el porcentaje con el que un investigador se ve predispuesto a hacer frente un riesgo, a tal modo que los más empleados comúnmente son del 90%, 95% y 99%. Sin embargo, en el presente proyecto el utilizado es del 95% ya que este se enfoque a todas las ciencias, el de noventa por ciento es para el comportamiento humano y el de 99 por ciento para la producción y calidad.

### 3.2.4 Alfa de Cronbach

Mediante el cálculo del Alfa de Cronbach se obtiene los estadísticos totales de fiabilidad de cada ítem, el cual refleja la media, la varianza, la correlación y el alfa de cada elemento con el fin de determinar cuál de todas las preguntas que conforman el cuestionario es la más confiable, es decir el ítem más cerca a uno. Por consiguiente, son las preguntas que se utilizan para contrastar variables mediante el cálculo de Chi cuadrado con el objeto de tomar decisiones más acertadas y obtener resultados favorables.

Asimismo, al momento de calcular el Alfa de Cronbach se efectúa el resumen del procesamiento de los casos como se muestra a continuación en la tabla 30, se observa que los casos validos son 50, debido a que representa el número total de la muestra, a la cual se aplicó el instrumento de investigación y se posee un valor de cero excluidos ya que todos los gerentes y/o propietarios de las empresas artesanales familiares de calzado pertenecientes a la segunda generación colaboraron con la presente investigación.

**Tabla 30.** Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	50	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	50	100,0

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta

Con respecto a la tabla 31 de estadísticos de resumen de los elementos se calculó la media que representa el valor de las variables de posición central de los ítems, el mínimo, el máximo, el rango, máximo/mínimo y la varianza con la finalidad de representar cual es la variabilidad de los elementos que en este caso son las 12 preguntas que representan las variables ordinales del instrumento de investigación con el objeto de conocer si es confiable para el desarrollo de la presente investigación.

**Tabla 31.** Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza
Medias de los elementos	2,37	1,060	3,378	2,316	3,146	,459
Varianzas de los elementos	,983	,072	3,028	2,947	40,359	,501

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta

En la tabla 32 de estadísticos de escala se detalla la media, varianza y desviación típica total de los 12 elementos que representan las variables ordinales del instrumento de investigación, es decir es la suma de los doce ítems, los cuales reflejan aquellos valores que conforman los datos, con el objeto de conocer la información sobre la dispersión entre variables y saber así si estas guardan relación de dependencia e independencia y si son o no relativamente proporcionales.

**Tabla 32.** Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
45,75	24,61	4,093	12

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta

La tabla 33 sobre estadísticos de elementos de fiabilidad se detalla los 12 ítems que representan a las variables ordinales del instrumento de investigación (preguntas) y cuál sería la media, la varianza, y su correlación en el caso de que, si se eliminara alguno de sus elementos, así como también el nivel de confiabilidad que cada ítem posee. Es decir, mientras más cerca del valor uno posee su alfa, el ítem es más efectivo y confiable para el investigador.

**Tabla 33.** Estadísticos de elementos de fiabilidad

**Estadísticos de elementos de fiabilidad**

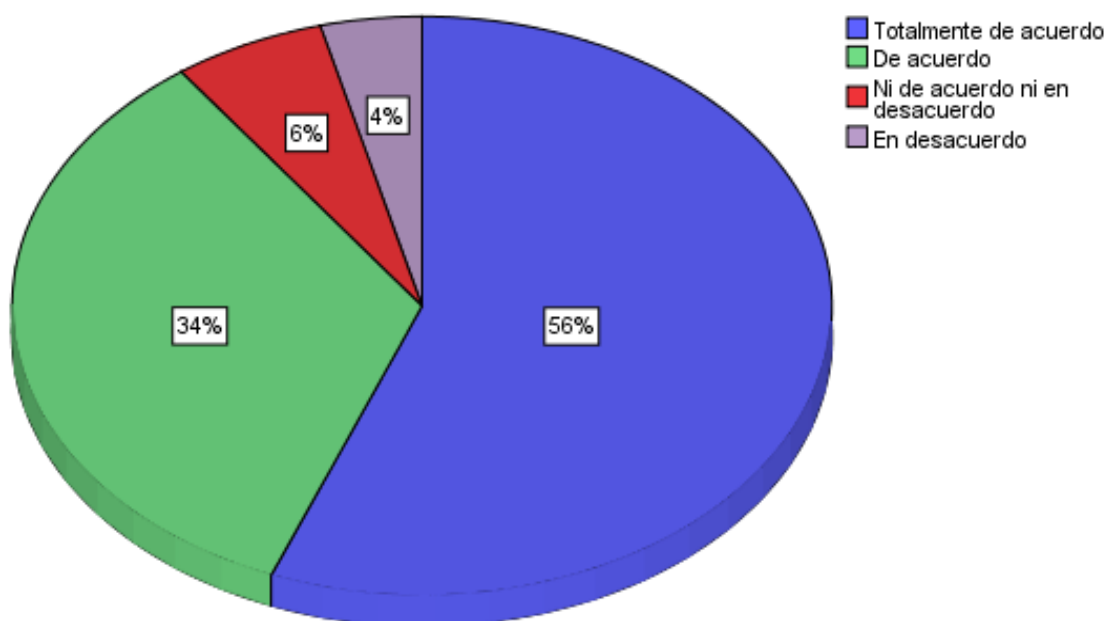
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach por elemento
<b>2. ¿Considera usted que una buena gestión, permite obtener un crecimiento y sostenibilidad en las empresas familiares?</b>	<b>46,91</b>	<b>24,867</b>	<b>,048</b>	<b>,533</b>	<b>,998</b>
4. Tiempo transcurrido desde la fundación de la empresa	44,48	24,908	,097	,449	,834
6. ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?	45,68	23,569	,144	,534	,734
7. ¿Cuántos colaboradores externos a la familia trabajan en la empresa?	46,80	26,122	-,119	,224	,904
9. ¿Su empresa tiene claramente definida su misión y visión empresarial?	45,48	23,398	,155	,436	,753
10. ¿Su empresa elabora planes para capacitar a las siguientes generaciones y así mantener el legado familiar?	44,96	23,713	,171	,474	,806
13. ¿Cómo considera que es la relación entre los miembros de su empresa familiar?	45,20	27,102	-,218	,357	,901
14. ¿Su empresa posee programas para fomentar un eficiente clima laboral?	44,94	22,874	,237	,269	,784
15. ¿Las actividades que desempeña el personal de su empresa están acordes al puesto de trabajo?	45,68	25,651	-,057	,281	,796
17. ¿En su empresa se cumple con lo planificado en la producción?	45,52	26,540	-,160	,585	,761
<b>18. Considera usted que el crecimiento y sostenibilidad, son factores que direccionan a una empresa familiar hacia la sucesión y trascendencia.</b>	<b>46,98</b>	<b>22,689</b>	<b>,217</b>	<b>,585</b>	<b>,995</b>
20. ¿Cree usted que la aplicación de un nuevo modelo de gestión en su empresa permite el crecimiento y sostenibilidad empresarial?	46,40	23,837	,207	,635	,903

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

En la tabla anterior también se encuentran resaltadas cuáles son las preguntas más efectivas que contribuyen al investigador a probar las hipótesis mediante Chi cuadrado y a determinar de mejor manera la situación actual de las empresas familiares artesanales de calzado pertenecientes a la segunda generación y son las siguientes:

**1. ¿Considera usted que una buena gestión, permite obtener un crecimiento y sostenibilidad en las empresas familiares?**



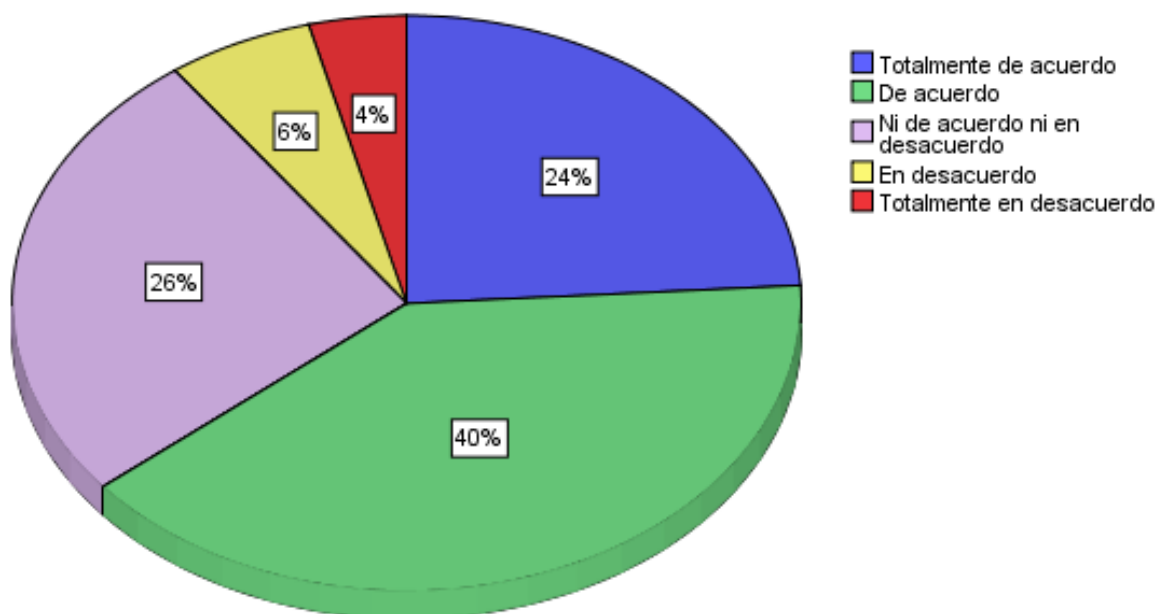
**Gráfico 11.** Gestión para obtener el crecimiento y sostenibilidad

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

Los gerentes y/o propietarios de los negocios familiares, artesanales de calzado pertenecientes a la segunda generación, en su mayoría están conscientes de que mantener una buena gestión es la clave para abrir nuevas oportunidades de negocio y mantener las actividades económicas y comerciales a flote, debido a que la gestión es la actividad clave para que las cosas en las empresas marchen bien, es decir si una organización no sabe gestionar perfectamente tanto sus actividades como su personal se encontraran navegando en un mar sin dirección, visión y enfoque lo que le llevara al fracaso y al cierre de sus actividades comerciales.

**12. ¿Considera usted que el crecimiento y sostenibilidad, son factores que direccionan a una empresa familiar hacia la sucesión y trascendencia?**



**Gráfico 12.** Crecimiento y sostenibilidad, factores que direccionan a la sucesión y trascendencia

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

Los gerentes y/o propietarios de las empresas familiares, artesanales de calzado pertenecientes a la segunda generación comparten en gran mayoría la opinión que las determinantes como crecimiento y sostenibilidad si impulsan a las empresas a mantenerse y ser constante en el mercado, debido a que hoy en día la competencia es muy feroz y los clientes más exigentes por lo que es más difícil trascender a futuras generaciones lo cual es el enfoque principal de un negocio familiar a diferencia de un no familiar, ya que estos se caracterizan más por dejar un legado y una fuente de ingresos a sus familias que generar altas utilidades. Por consiguiente, crecer y ser sostenibles es un reto que enfrenta cada día para no ser absorbidas por sus adversarios y ganar cuotas de mercado que les permitan ser competitivas y mantenerse en funcionamiento.



### 3.2.5 Chi cuadrado

La prueba de investigación empleada en el presente proyecto es la prueba estadística Chi Cuadrado, la cual a juicio de Rodríguez & Pérez (2017), se emplea o es utilizada para contrastar variables de tipo cualitativo, es decir relaciona las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas con el fin de determinar la compatibilidad de sus valores.

#### Fórmula

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

#### Simbología

$x^2$  = Chi cuadrado

$f_o$  = Frecuencia observada

$f_e$  = Frecuencia esperada

### 3.2.6 Comprobación de hipótesis

**Tabla 34.** Frecuencias observadas

Frecuencias observadas		18. Considera usted que el crecimiento y sostenibilidad, son factores que direccionan a una empresa familiar hacia la sucesión y trascendencia?.					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
2. ¿Considera usted que una buena gestión, permite obtener un crecimiento y sostenibilidad en las empresas familiares?	Totalmente de acuerdo	15	4	2	6	1	28
	De acuerdo	9	4	2	0	2	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	1	0	2	3
	En desacuerdo	0	0	0	0	2	2
<b>Total</b>		24	8	5	6	7	<b>50</b>

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Encuesta aplicada

**Tabla 35.**Frecuencias esperadas

Frecuencias esperadas		18. Considera usted que el crecimiento y sostenibilidad, son factores que direccionan a una empresa familiar hacia la sucesión y trascendencia?.					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
2. ¿Considera usted que una buena gestión, permite obtener un crecimiento y sostenibilidad en las empresas familiares?	Totalmente de acuerdo	13,44	4,48	2,8	3,36	3,92	28
	De acuerdo	8,16	2,72	1,7	2,04	2,38	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1,44	0,48	0,3	0,36	0,42	3
	En desacuerdo	0,96	0,32	0,2	0,24	0,28	2
<b>Total</b>		24	8	5	6	7	<b>50</b>

Elaborado por: Martha Miniguano (2020)

Fuente: Encuesta aplicada

### 3.2.7 Cálculo del Chi- Cuadrado calculado

$$\begin{aligned}
 x^2 = \sum & \frac{(15 - 13,44)^2}{13,44} + \frac{(4 - 4,48)^2}{4,48} + \frac{(2 - 2,8)^2}{2,8} + \frac{(6 - 3,36)^2}{3,36} + \frac{(1 - 3,92)^2}{3,92} \\
 & + \frac{(9 - 8,16)^2}{8,16} + \frac{(4 - 2,72)^2}{2,72} + \frac{(2 - 1,7)^2}{1,7} + \frac{(0 - 2,04)^2}{2,04} \\
 & + \frac{(2 - 2,38)^2}{2,38} + \frac{(0 - 1,44)^2}{1,44} + \frac{(0 - 0,48)^2}{0,48} + \frac{(1 - 0,3)^2}{0,3} \\
 & + \frac{(0 - 0,36)^2}{0,36} + \frac{(2 - 0,42)^2}{0,42} + \frac{(0 - 0,96)^2}{0,96} + \frac{(0 - 0,32)^2}{0,32} \\
 & + \frac{(0 - 0,2)^2}{0,2} + \frac{(0 - 0,24)^2}{0,24} + \frac{(2 - 0,28)^2}{0,28} = 29,70
 \end{aligned}$$

### 3.2.8 Grados de libertad

Los grados de libertad de Chi Cuadrado es igual al número total de las filas menos uno multiplicado por el número total de las columnas restado de uno.

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

$$gl = (5 - 1)(4 - 1)$$

$$gl = 12$$

### 3.2.9 Chi- Cuadrado en la tabla

df	Área a la derecha										$\chi^2(df, \text{área a la derecha})$		
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.75	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
	Área en cola izquierda					Mediana		Área en cola derecha					
	0.005	0.01	0.025	0.05	0.10	0.25	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025		
1	0.000393	0.00157	0.00982	0.0393	0.158	0.101	0.455	1.32	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.103	0.211	0.575	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.6
3	0.0717	0.115	0.216	0.352	0.584	1.21	2.37	4.11	6.25	7.82	9.35	11.3	12.8
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.06	1.92	3.36	5.39	7.78	9.49	11.1	13.3	14.9
5	0.412	0.554	0.831	1.15	1.61	2.67	4.35	6.63	9.24	11.1	12.8	15.1	16.8
6	0.676	0.872	1.24	1.64	2.20	3.45	5.35	7.84	10.6	12.6	14.5	16.8	18.6
7	0.990	1.24	1.69	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.0	14.1	16.0	18.5	20.3
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.2	13.4	15.5	17.5	20.1	22.0
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.4	14.7	16.9	19.0	21.7	23.6
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.5	16.0	18.3	20.5	23.2	25.2
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.7	17.3	19.7	21.9	24.7	26.8
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.8	18.5	21.0	23.3	26.2	28.3
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	16.0	19.8	22.4	24.7	27.7	29.8
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.2	13.34	17.1	21.1	23.7	26.1	29.1	31.3
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.0	14.34	18.2	22.3	25.0	27.5	30.6	32.8
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.9	15.34	19.4	23.5	26.3	28.8	32.0	34.3
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.1	12.8	16.34	20.5	24.8	27.6	30.2	33.4	35.7
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.9	13.7	17.34	21.6	26.0	28.9	31.5	34.8	37.2
19	6.84	7.63	8.91	10.1	11.7	14.6	18.34	22.7	27.2	30.1	32.9	36.2	38.6
20	7.43	8.26	9.59	10.9	12.4	15.5	19.34	23.8	28.4	31.4	34.2	37.6	40.0
21	8.03	8.90	10.3	11.6	13.2	16.3	20.34	24.9	29.6	32.7	35.5	38.9	41.4
22	8.64	9.54	11.0	12.3	14.0	17.2	21.34	26.0	30.8	33.9	36.8	40.3	42.8
23	9.26	10.2	11.7	13.1	14.8	18.1	22.34	27.1	32.0	35.2	38.1	41.6	44.2
24	9.89	10.9	12.4	13.8	15.7	19.0	23.34	28.2	33.2	36.4	39.4	43.0	45.6
25	10.5	11.5	13.1	14.6	16.5	19.9	24.34	29.3	34.4	37.7	40.6	44.3	46.9
26	11.2	12.2	13.8	15.4	17.3	20.8	25.34	30.4	35.6	38.9	41.9	45.6	48.3
27	11.8	12.9	14.6	16.2	18.1	21.7	26.34	31.5	36.7	40.1	43.2	47.0	49.6
28	12.5	13.6	15.3	16.9	18.9	22.7	27.34	32.6	37.9	41.3	44.5	48.3	51.0
29	13.1	14.3	16.0	17.7	19.8	23.6	28.34	33.7	39.1	42.6	45.7	49.6	52.3
30	13.8	15.0	16.8	18.5	20.6	24.5	29.34	34.8	40.3	43.8	47.0	50.9	53.7
40	20.7	22.2	24.4	26.5	29.1	33.7	39.34	45.6	51.8	55.8	59.3	63.7	66.8
50	28.0	29.7	32.4	34.8	37.7	42.9	49.33	56.3	63.2	67.5	71.4	76.2	79.5
60	35.5	37.5	40.5	43.2	46.5	52.3	59.33	67.0	74.4	79.1	83.3	88.4	92.0
70	43.3	45.4	48.8	51.7	55.3	61.7	69.33	77.6	85.5	90.5	95.0	100.0	104.0
80	51.2	53.5	57.2	60.4	64.3	71.1	79.33	88.1	96.6	102.0	107.0	112.0	116.0
90	59.2	61.8	65.6	69.1	73.3	80.6	89.33	98.6	108.0	113.0	118.0	124.0	128.0
100	67.3	70.1	74.2	77.9	82.4	90.1	99.33	109.0	118.0	124.0	130.0	136.0	140.0

**Ejemplo de cola izquierda:**  
Encontrar  $\chi^2$  con  $df = 28$ ; área en cola izquierda = 0.10.

$\chi^2(df, \text{área a la derecha}) = \chi^2(28, 0.90) = 18.9$

**Ejemplo de cola derecha:**  
Encontrar  $\chi^2$  con  $df = 23$ ; área en cola derecha = 0.025

$\chi^2(df, \text{área a la derecha}) = \chi^2(23, 0.025) = 38.1$

**Gráfico 13.** Tabla de distribución estadística Chi cuadrado  
Fuente: Robert D. (1999)

$$\chi^2 = 21,0$$

### 3.2.10 Curva de Chi cuadrado

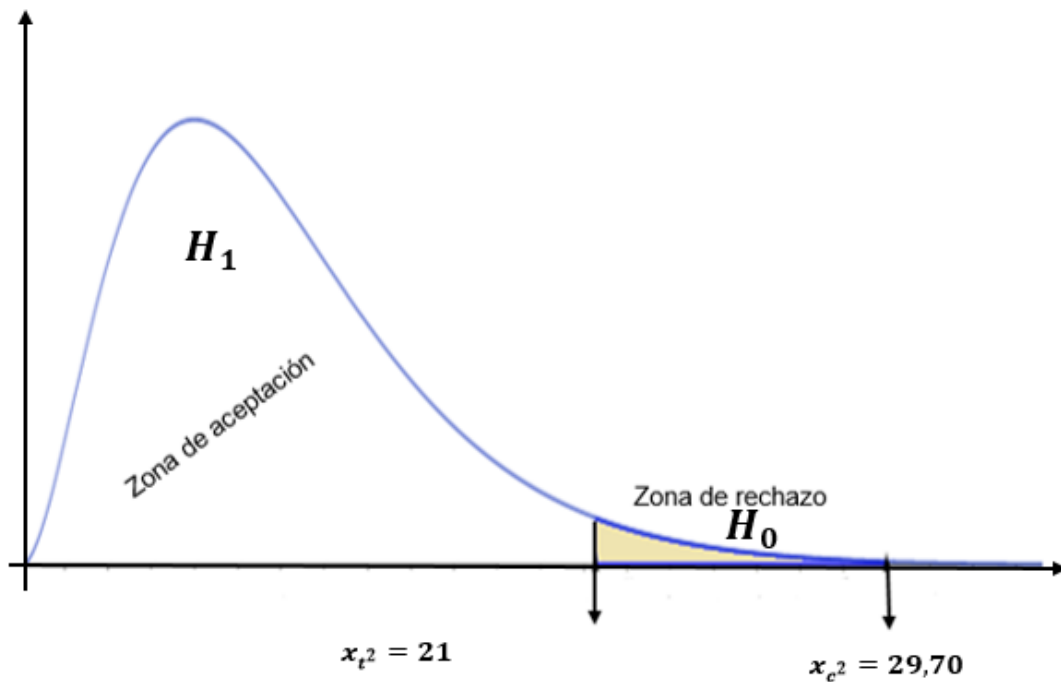


Gráfico 14. Curva de Chi cuadrado

Elaborado por: Martha Miniguano (2020)

### 3.2.11 Decisión final

En base a la Curva de Chi cuadrado, se deduce que el valor del Chi tabla en relación a los grados de libertad y al margen de error de 0,05 es de 21 y el Chi cuadrado calculado es igual a 29,70. Por consiguiente, rechazo la hipótesis nula y aprueba la hipótesis alternativa ya que  $x^2_{Calculado} \geq x^2_{Tabla}$ . A tal modo que la gestión en las empresas familiares de la segunda generación **SI** promueve el crecimiento y sostenibilidad en los negocios artesanales de calzado de la ciudad de Ambato.

## CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- Dentro de las empresas artesanales de calzado pertenecientes a la segunda generación, de acuerdo con la pregunta número 5 de la encuesta aplicada, se determinó que el mayor inconveniente es la sucesión con un 44%, debido a que al ser empresas familiares, existen muchos candidatos que desean ocupar el puesto de gerente y en un 74% no cuentan con un modelo de gestión empresarial según la pregunta número uno, el cual impulse el crecimiento y sostenibilidad, es decir en su mayoría son manejados de manera tradicional y empírica a pesar que con un 60% de los encuestados son gerentes que tienen una edad entre 21 a 30 años según reflejan los resultados de la pregunta número 4.
- La planificación estratégica de las empresas artesanales de calzado es deficiente, ya que en un 44% según la pregunta número 9, tienen la misión y visión empresarial parcialmente definida, es decir no tiene un enfoque claro de cuál es la razón de ser y lo que aspiran conseguir y el 58% de los encuestados, capacitan a sus futuras generaciones solo de manera ocasional como reflejan los datos de la pregunta 10, por consiguiente su principal determinante que impide que estas empresas crezcan y sean sostenibles es la falta de capacitación del recurso humano con un 56% de acuerdo con la pregunta 8.
- La estructura orgánica de estas industrias artesanales de calzado, en su mayoría con un 70% si se encuentra definida según los resultados obtenidos de la pregunta 12 de la encuesta; de acuerdo con la pregunta 13 con un 56% se refleja que la relación entre los miembros de la empresa familiar es buena, ocasionalmente con un 40% conforme con la pregunta número 15 las actividades que desempeña el personal de las empresas en estudio están acordes al puesto de trabajo, por consiguiente, a pesar de que cuentan con estructuras definidas no están respetando el cargo que desempeña cada miembro lo que conlleva a que se genere conflictos por arogación de funciones y esto afecta a la producción.
- Las industrias artesanales de calzado familiar no llevan a cabo los controles administrativos pertinentes de manera constante ya que en un 48% ocasionalmente cumplen con lo planificado en la producción según la pregunta número 17 de la

encuesta aplicada, pese a que con un 44% como refleja la pregunta 19, es el cumplimiento de los objetivos planteados, por ende en un 66% conforme a la pregunta 20, están totalmente de acuerdo que la aplicación de un nuevo modelo de gestión permitirá a sus empresas ser competitivas y mantenerse en el mercado.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Se propone realizar un plan de sucesión eficiente con el objeto de seleccionar e identificar al candidato más idóneo, que posea las cualidades, destrezas, valores, habilidades, capacidades y conocimientos necesarios que se requieren para que la empresa se dirija hacia el camino del éxito, genere ventajas competitivas y aplique una buena gestión empresarial que impulse al negocio familiar a trascender en el tiempo como un legado y herencia para sus futuras generaciones.
- Ejecutar un plan estratégico que integre en forma eficiente las estrategias y tácticas direccionadas a obtener un crecimiento y sostenibilidad empresarial, definir en forma clara la misión, visión y valores empresariales. Difundir al talento humano el plan estratégico institucional debido a que al ser empresas familiares en su mayoría tan solo llegan a la segunda generación.
- Desarrollar e implementar un organigrama estructural y funcional, y un manual de funciones que detallen paso a paso las actividades que cada miembro familiar debe realizar acorde al cargo o puesto de trabajo que ejecuta, con el fin de eliminar la duplicidad de funciones y los problemas o resentimientos que surgen a raíz del incumplimiento de ciertas tareas.
- Diseñar e implementar un modelo de gestión para empresas familiares que potencien el crecimiento y sostenibilidad empresarial y que sirva de base para tomar decisiones oportunas, para que establezca un ambiente planificado y que permita llevar a cabo con forma eficiente el control administrativo para la mejor toma de decisiones.

## CAPÍTULO V. PROPUESTA

### 5.1 Datos informativos

- **Tema:**

“La Gestión de las empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en la empresas artesanales de calzado de la ciudad de Ambato”

- **Institución aplicada:**

Empresa Artesanal de Calzado Walmer

- **Propuesta aplicar:**

“Desarrollar un modelo de gestión de empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas”

- **Representante Legal:**

Ing. Walter Santamaría, gerente propietario de la empresa Walmer.

- **Equipo técnico responsable:**

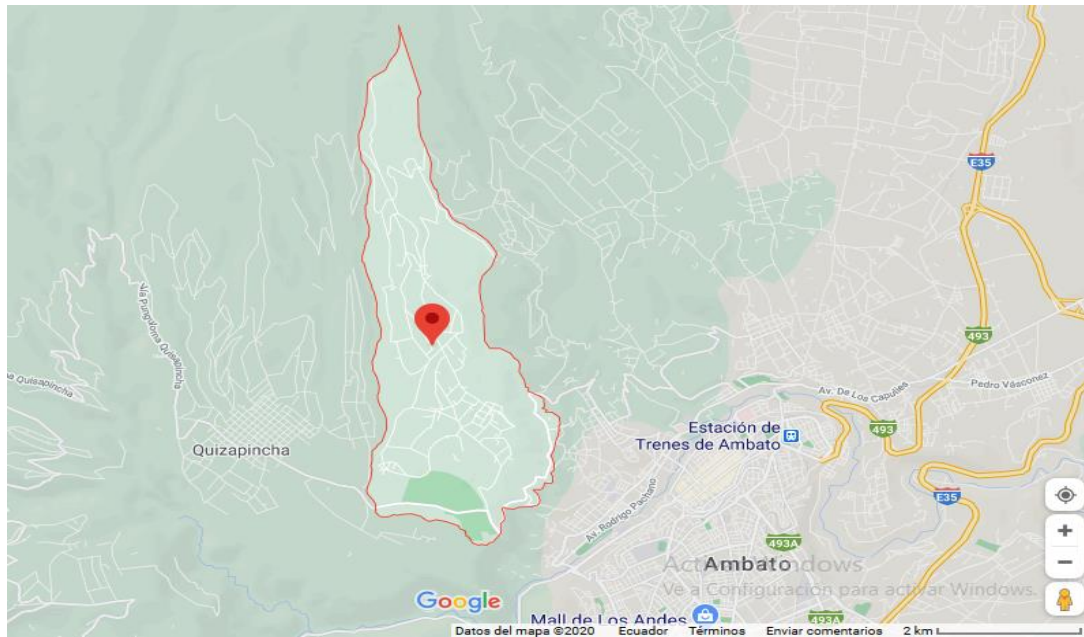
Martha Jacqueline Miniguano Caisaguano

Mario Patricio Padilla Martínez

- **Ubicación:**

La empresa familiar y artesanal de calzado Walmer se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, específicamente en la parroquia Ambatillo, misma que se halla en la cordillera occidental de los Andes ecuatorianos, entre las coordenadas geográficas 108° 51' de longitud Oeste, a 12 km de la ciudad de Ambato como se observa en la siguiente imagen. Por consiguiente la empresa Walmer se encuentra entre las cotas de 3200 m.s.n.m. del centro parroquial y 3.300 m.s.n.m. del Barrio San Francisco de

Pucará (Altamirano, 2015).



### **Ilustración 1.**Ubicación geográfica

**Fuente:** Google maps

La parroquia de Ambatillo está situada a 20 min de la cabecera cantonal de Ambato y posee una extensión territorial de 12,50 km<sup>2</sup>, lo cual representa el 1,27% del total del cantón, con una densidad poblacional de 419,44 habitantes por Km<sup>2</sup>. Su temperatura mínima es de 5°C y la máxima de 21°C, por lo que la temperatura promedio en el día varía entre 8 y 15° C y en la noche entre 4 y 8°C. Por ende, los meses más fríos son junio, julio, agosto y septiembre; en noviembre y diciembre se presencia fuertes soleadas (Altamirano, 2015).

Se caracteriza por estar compuesta de vegetación sucesional, donde los bosques montanos han sido sustituidos por cultivos entre los cuales se encuentra la producción de fresas, moras, hortalizas, papas y legumbres. Sin embargo, su ingreso económico más relevante es la manufactura de calzado, debido a que en esta parroquia se encuentran situadas alrededor de 41 negocios artesanales entre ellos la empresa Walmer (Altamirano, 2015).

### **5.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa familiar y artesanal de calzado Walmer fue fundada en el año de 1974 y



surgió a raíz de una necesidad económica de la familia Santamaría Flores, sin embargo, se ha quedado constante en el tiempo, es decir no ha logrado expandirse a más mercados, debido a que ha experimentado muchos inconvenientes, entre ellos la dolarización la cual trajo consigo un crecimiento exagerando en el precio de los insumos y una fuga de su principal materia prima como es el cuero hacia países extranjeros.

Sin embargo, en la última década ha presentado un crecimiento positivo gracias a las restricciones propuestas por el gobierno nacional en cuanto a la subida de impuestos y aranceles a los productos extranjeros y es así que la Cámara Nacional de Calzado CALTU determina que las ventas anuales aproximadas de este sector son 800 millones de dólares americanos, generando así alrededor de 150.000 plazas de empleo.

El sector artesanal de calzado, en los últimos años ha demostrado ser un detonante significativo para el desarrollo económico y social, puesto a que son negocios que sustraen de la marginación a muchas familias que se encuentran sumergidas en la pobreza y buscan alternativas de solución para afrontar lo mismo, por ende la creación de estos negocios familiares en su mayoría surgen de una necesidad económica, a tal modo que no cuentan con la capacidad administrativa necesaria para tomar las riendas de los mismo de manera eficiente ya que de acuerdo a los datos proporcionados mediante la encuesta, en su mayoría no poseen un modelo de gestión para negocios familiares que aseguran el crecimiento y sostenibilidad de los mismos.

Hasta el día de hoy se desconoce cuál es la fecha exacta del origen y creación de calzado, sin embargo, existen indicios de que se originó en el año 10.000 AC a partir de la necesidad de proteger y cubrirse los pies del frío con pieles térmicas de animales. Por otro lado, en Ecuador se registran que el primer calzado existente es el denominado ushutas, mismo que era utilizado por los incas y son una especie de sandalias con base de lana o cuero, que posteriormente desaparecieron con la llegada de los españoles.

La ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua en la década de los setenta señaló principios de progreso en lo que respecta al sector de calzado, puesto a que aparecieron talleres artesanales que comercializaban y producían calzado resistente y de calidad aunque con poca innovación y diseño y en los ochenta los talleres que lograron constituirse como empresa lograron exportar sus productos a tal modo que en los noventa se crearon las asociaciones y gremios a pesar que en el 2000 estos negocios artesanales a travesaron un declive en sus ventas debido a su tecnología obsoleta, el aumento de las

importaciones de origen americano y asiático a precios relativamente bajos y a la oferta de insumos carentes de calidad.

Por esta razón el gobierno ecuatoriano en el año 2009 tomo las medidas económicas pertinentes para enmendar esta situación, debido a que la industria ecuatoriana de calzado presenta un crecimiento significativo pese a los problemas subsidiados y es así que de acuerdo al INEC, existen 5,800 negocios registrados en el país de los cuales el 80% pertenecen a la provincia de Tungurahua. A pesar de ello la empresa en estudio Walmer, según la Cámara de Calzado de Tungurahua (Caltu), en el año 2013 presento una caída del 25% en los volúmenes de producción, puesto a que se incrementó el contrabando por fronteras peruanas y colombianas.

La empresa artesanal Walmer a pesar de ser un negocio familiar consolidado que se preocupa por elaborar y comercializar zapatos casuales y escolares para dama y caballero ecológicos, presenta falencias notorias en su gestión debido a que carece de un modelo eficiente que sirva de guía para lograr el crecimiento y sostenibilidad empresarial, cuyo fin es que este negocio familiar sea perdurable en el tiempo y puedan heredar las futuras generaciones.

### **5.3 Determinación del problema**

El modelo a plantearse se sustenta en base a la información recabada a través de la encuesta que se aplica a los gerentes y/o propietarios de las empresas familiares, artesanales de calzado de la ciudad de Ambato, en donde se determinó que la gestión efectuada no es excelente, debido a que en su mayoría estas industrias no cuentan con modelos que aseguren el crecimiento y sostenibilidad empresarial, el mayor inconveniente presente es la sucesión y los problemas sentimentales, su recurso humano no está capacitado, su misión y visión empresarial está parcialmente definida, no le dan mucha importancia a la ejecución de planes para las futuras generaciones, las actividades no están acorde al perfil del empleado y pese a que el factor que consideran más importante para el crecimiento y sostenibilidad es el cumplimiento de los objetivos trazados no están cumpliendo efectivamente con lo planificado en producción.

#### **5.4 Justificación de la propuesta al problema**

Actualmente el libre comercio, la investigación y desarrollo y los avances tecnológicos son factores primordiales para el crecimiento y sostenibilidad empresarial, por ende una eficiente gestión a través de sus indicadores como eficiencia, eficacia, capacidad de solución de conflictos, grado de planificación anual, comunicación efectiva y evaluación de desempeño en empresas familiares es la puerta hacia el éxito, puesto a que si los negocios artesanales de calzado no poseen modelos bien estructurados, no permitirán a estas industrias ganar cuota de mercado, obtener ventajas competitivas y combatir con sus adversarios pero sobre todo trascender de generación en generación.

La industria de calzado artesanal es una actividad manufacturera importante en la provincia de Tungurahua, puesto a que no solo se enfoca en competir con adversarios nacionales, sino que también con internacionales como el calzado europeo, americano y asiático. Aunque también existe mucho contrabando por la frontera de Colombia y Perú, lo cual incide negativamente en los negocios de calzado artesanales, provocando la caída del volumen en ventas, la subida de los costos de la materia prima, pérdida de mercado y clientes.

Para mantenerse en el mercado y no ser absorbidos por la competencia es necesario que las empresas artesanales de calzado familiar tengan un modelo de gestión administrativa para que ayude y controle todos los inconvenientes que se generen por una competencia desleal. Involucrando a las personas que manejen la parte de gerencia administrativa siendo la primera generación y que involucre el seguimiento de planes y programas que la empresa genere para que sean seguidos por la segunda y tercera generación, de forma eficiente y de calidad que contribuya a desarrollar, innovar y mejorar los productos a ofertarse y así satisfacer las necesidades de sus consumidores.

#### **5.5 Objetivo general**

Desarrollar un modelo de gestión de empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas

## **5.6 Objetivos específicos**

- Identificar las distintas fases que componen el modelo de gestión aplicado a la empresa familiar Walmer.
- Determinar los diferentes indicadores de gestión que contribuyen a impulsar el crecimiento y sostenibilidad empresarial.
- Elaborar un modelo de gestión guía para la empresa artesanal de calzado Walmer de la ciudad de Ambato.

## **5.7 Análisis de factibilidad**

### **5.7.1 Factibilidad organizacional**

El modelo a plantear es factible organizacionalmente, puesto a que sirve de guía para que la empresa artesanal de calzado Walmer, determine el compromiso de la gerencia general y su predisposición al cambio, formule e implante estrategias, realice un rediseño organizacional, y determine los indicadores que conlleven a la misma a impulsar el crecimiento y sostenibilidad empresarial con el fin de mantenerse en el mercado y trascender en las diferentes generaciones.

### **5.7.2 Factibilidad tecnológica**

La empresa artesanal de calzado Walmer cuenta con la tecnología para el proceso productivo necesaria para producir, innovar y rediseñar el calzado artesanal tales como:

- Prensas hidráulicas que sirven para el corte y marcado
- La cortadora automática CNC controlada por software
- La máquina de coser plana la cual realiza el aparado del zapato
- Las maquinas contrafuertes que establecen las plantillas
- La máquina Stroble que define la forma del calzado
- El vaporizador el cual se encarga de suavizar el corte
- La máquina de montar que define la horma

- Los túneles enfriadores los cuales ajustan a la horma correcta los talones
- La prensadora la cual une la parte inferior
- Los laterales y el talón del zapato

Todas estas maquinarias se utilizan con el fin de explotar al máximo la capacidad productiva, eliminar desperdicios y defectos en los productos, minimizar los tiempos muertos y agilizar las actividades. Por ende, el modelo a proponer es factible tecnológicamente, ya que requiere de un rediseño organizacional que impulse a la empresa Walmer a un crecimiento y sostenibilidad.

### **5.7.3 Factibilidad social**

Socialmente se puede aplicar, debido que es un negocio artesanal, y familiar mejorara su clima laboral entro los miembros familiares, podrán manejar de mejor manera tanto los asuntos sentimentales como los profesionales, mejorará la satisfacción de sus clientes externos, se mantendrá una comunicación efectiva tanto ascendente, descendente y horizontal, resolverán a tiempo los problemas que surgen por la sucesión o adquisición de autoridad entre familiares y sobre todo el recurso humano se encontrará mejor capacitado para tomar las riendas del negocio y mantenerlo a flote para heredarlo a sus futuras generaciones.

### **5.7.4 Fundamentación teórica**

Desde el punto de vista de Liučvaitienė, Peleckis, Slavinskaitė, & Limba (2017), un modelo de gestión para empresas familiares es una estructura guía de los pasos a seguir para alcanzar un mejor rendimiento organizacional y explotar todos al máximo la capacidad directiva y los recursos que poseen. Es decir, es la base en la cual se fundamenta los cimientos de un negocio ya que de este depende el éxito del negocio mediante la visualización de un futuro esperado y el equilibrio y manejo de relaciones emocionales y profesionales.

A juicio de Halushchak & Halushchak (2018), establecer un modelo de gestión para las empresas familiares es fundamental para alcanzar la trascendencia de sus negocios ya que permiten corregir desviaciones a tiempo, detectar problemas, buscar soluciones oportunas, incrementar la calidad de productos y procesos, optimizar recursos, eliminar

tiempos muertos, analizar el entorno empresarial, realizar seguimientos a los empleados y determinar las oportunidades y fortalezas que contribuyen a que el negocio pueda crecer y sostenerse a través del tiempo.

Por consiguiente, se propone un modelo de gestión empresarial para negocios familiares desarrollado por Shahryari y Godwin en el año 2009, mismo que aporta al crecimiento, sostenibilidad y propone un cambio en la mentalidad de los directivos para que estos puedan diferenciar y separar los problemas familiares de los profesionales y no se dejen guiar por impulsos afectivos o por los problemas de sucesión presentes, por ende se compone de 5 fases claves que son el compromiso de la gerencia general y la preparación al cambio, la formulación e implementación de estrategias, el rediseño organizacional, la preparación del cambio para la implementación del modelo y la determinación de indicadores de gestión.

Fase 1: Compromiso de la gerencia general y preparación para el cambio.

Fase 2: Formulación e implementación de estrategias.

Fase 3: Rediseño organizacional.

Fase 4: Preparación del cambio para la implementación del modelo de gestión empresarial.

Fase 5: Determinación de indicadores de gestión

En fin, el modelo a proponer aporta positivamente a la empresa artesanal de calzado Walmer ya que esta requiere de un enfoque claro, coherente y preciso sobre qué pasos seguir con el fin de que su negocio no se vea afectado o no sea absorbido por la competencia, debido a que el dilema que con frecuencia atraviesa su empresa familiar es el tiempo y la trascendencia o sucesión, debido a que su cambio para alcanzar el crecimiento y sostenibilidad empresarial es lento y deficiente.

## **5.8 Modelo de gestión para la empresa familiar y artesanal de calzado Walmer que incrementa su crecimiento y sostenibilidad empresarial**

Fase 1: Compromiso de la gerencia general y preparación para el cambio. - esta es la primera fase del modelo de gestión en la cual los altos directivos conjuntamente con la

gerencia general se comprometen a realizar un cambio en su manera de gestionar la empresa y están predispuestos a aceptar un cambio organizacional que con el fin de obtener un crecimiento y sostenibilidad empresarial.

Fase 2: Formulación e implementación de estrategias. - consiste en analizar la fuerzas internas y externas, es decir cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene la empresa familiar y artesanal de calzado Walmer con objetivo de crear estrategias claves para combatir las fuerzas negativas y aprovechar las positivas por medio de la matriz FO, FA, DO y DA.

Fase 3: Rediseño organizacional. - esta fase consiste en apartar y mejorar la estructura de procesos de la empresa familiar y artesanal de calzado Walmer con el fin de mejorar su rendimiento y reducir su complejidad para lo cual se establece claramente su estructura interna, es decir, cuales son los puestos de trabajo y sus relaciones existentes y se define la razón de ser de la empresa y lo que aspira alcanzar.

Fase 4: Preparación del cambio para la implementación del modelo de gestión empresarial. - esta fase es clave para definir cuáles son el elemento clave que se deben preparar para generar el cambio con el fin de que la implementación del modelo sea efectiva, por consiguiente, aquí se detallan las actividades críticas que cada elemento debe realizar y cuáles son los órganos de gobierno que intervienen en cada uno.

Fase 5: Determinación de indicadores de gestión. - una vez establecido las cuatro fases anteriores se procede a definir los indicadores de gestión administrativa que se necesitan para asegurar el crecimiento y sostenibilidad empresarial, debido a que a través de estos indicadores la empresa familiar y artesanal de calzado Walmer puede continuamente estar midiendo si se está o no cumpliendo con lo establecido y si el modelo propuesto impulsa a la empresa hacia el camino del éxito empresarial.

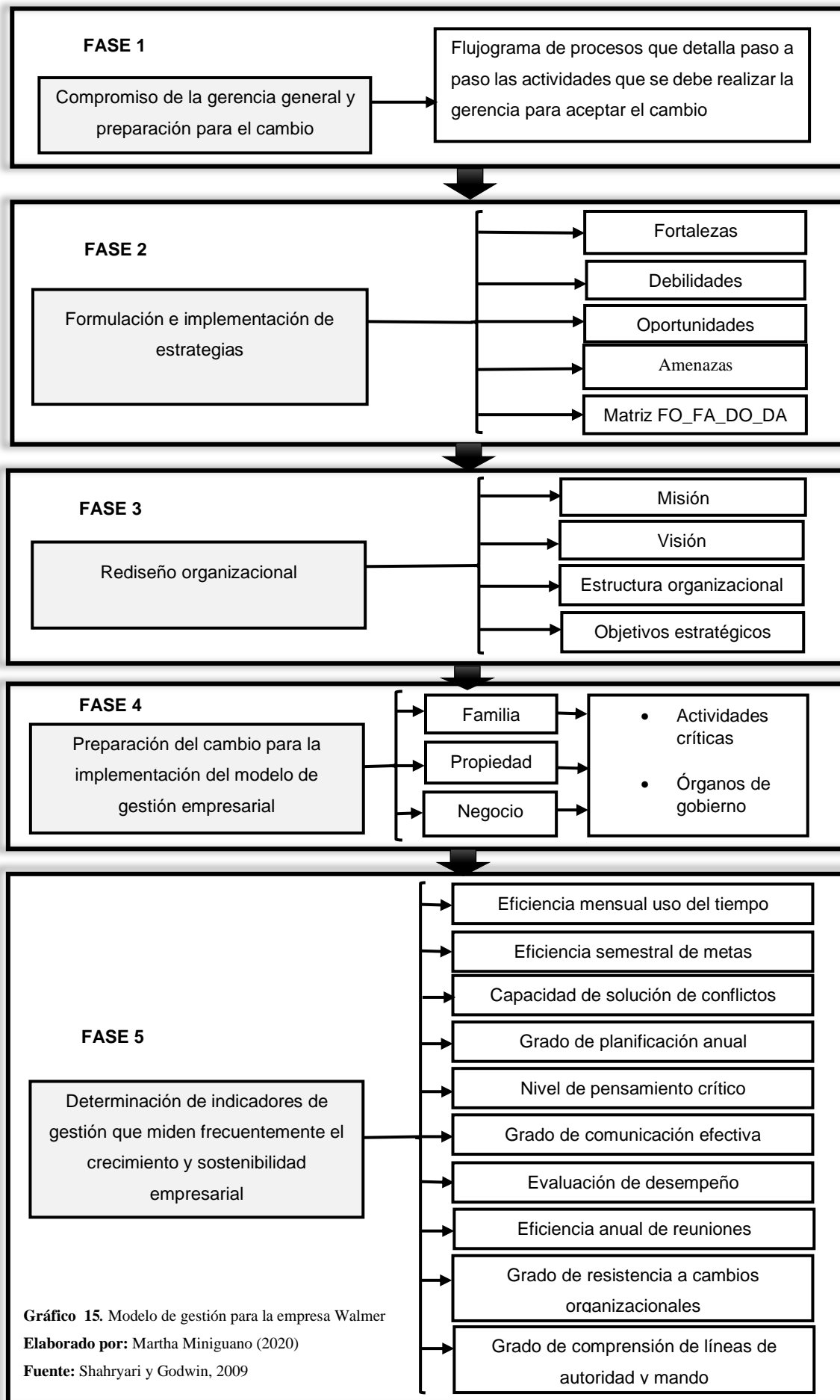


Gráfico 15. Modelo de gestión para la empresa Walmer

Elaborado por: Martha Miniguano (2020)

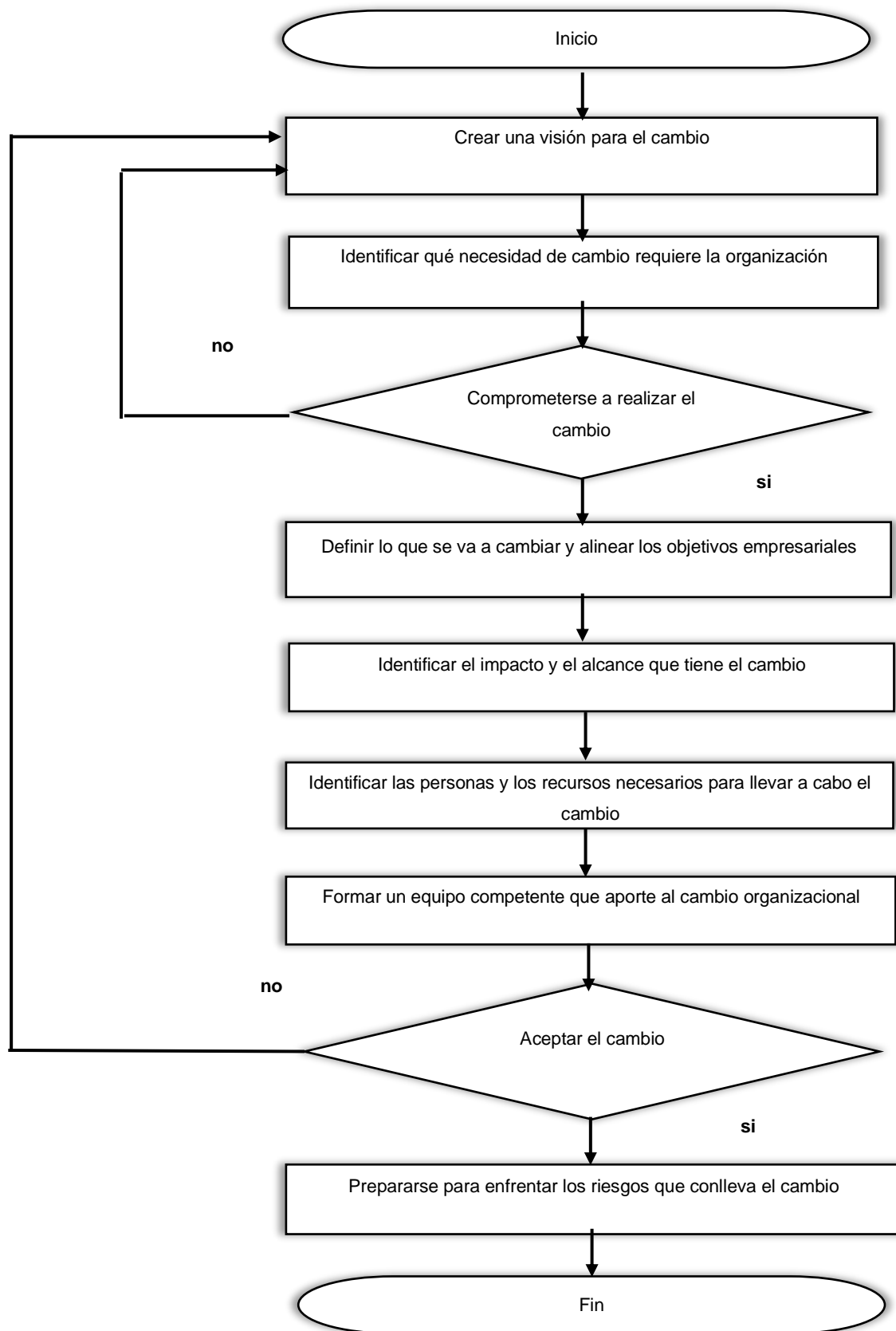
Fuente: Shahryari y Godwin, 2009



### **5.8.1 Compromiso de la gerencia general y preparación para el cambio**

La gerencia general en conjunto con los órganos de gobierno de la empresa familiar, deben comprometerse que están predispuestos a asimilar y establecer el modelo de gestión para empresas familiares que potencian el crecimiento y sostenibilidad empresarial desarrollado por Shahryari y Godwin en el año 2009, ya que este posibilita a la empresa Walmer adaptar eficientemente la realidad entre familia y empresa, debido a que no solo se direcciona en conseguir la rentabilidad de la misma sino que también se enfoca en mantener el equilibrio entre lo afectivo y profesional y a la vez propone tomar decisiones oportunas, adecuadas o idóneas y no llevadas por el impulso o por preferencia familiar es decir busca establecer un ambiente en el cual se planifique y no se improvise con el objetivo de cumplir efectivamente con lo establecido y no solo tratar de sobrevivir o trascender a sus futuras generaciones.

Por consiguiente, se desarrolla un flujograma de procesos en el cual se describe paso a paso las actividades que las gerencias generales conjuntamente con los órganos de gobierno del negocio familiar deben realizar con el fin de comprometerse y prepararse al cambio de una manera efectiva sin perjudicar o cambiar los objetivos empresariales, con el fin de que los cambios que se hagan sean llevados en la dirección estratégica correcta.



**Gráfico 16.** Flujograma del compromiso gerencial - preparación del cambio

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Shahryari y Godwin, 2009

### **5.8.2 Formulación e implementación de estrategias**

Una vez realizada la fase uno del compromiso de la gerencia y la preparación para el cambio se realiza la ejecución de la fase dos, que es la formulación e implementación de estrategias, misma que se base en el análisis FODA desarrollado por el señor Walter Santamaría quien actualmente es el gerente general y mayor accionista de la empresa familiar de calzado Walmer.

Además en esta fase se desarrollan estrategias FO, FA, DO, DA, las cuales a través de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes permite combinar fuerzas internas y externas con el fin de aprovechar los puntos fuertes y oportunidades para combatir los puntos débiles y estar preparados a las fuerzas externas que inciden negativamente, con el fin de obtener un mejor panorama de cómo se encuentra actualmente el negocio familiar y que alternativas de solución se obtienen como resultados, mismos que aportan al crecimiento y sostenibilidad empresarial.

Asimismo, las estrategias resultantes obtenidas de combinar tanto las fuerzas y amenazas internas y externas sirven de base para plantear los objetivos estratégicos presentes en la siguiente fase cuyo fin es brindar una mejor visión de cuáles son las falencias existentes y que es lo que se debe corregir para un adecuado direccionamiento empresarial.

**Tabla 36.** Análisis FODA

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>F1:</b> Maquinaria y tecnología actualizada	<b>O1:</b> Impuestos a productos importados
<b>F2:</b> Práctica de un estilo de liderazgo eficiente	<b>O2:</b> Políticas de apoyo a los Micro productores
<b>F3:</b> Directivos con conocimientos en Gestión Administrativa	<b>O3:</b> Oferta de financiamiento con reducción en el % de las tasas activas para emprendedores
<b>F4:</b> Ubicación geográfica adecuada	<b>O4:</b> Apoyo del gobierno a la producción nacional
<b>F5:</b> Disponibilidad al cambio y a la mejora	<b>O5:</b> Fácil acceso a la tecnología
<b>F6:</b> Diversidad de productos	<b>O6:</b> Excesiva oferta de materia prima
<b>F7:</b> Adecuada comunicación ascendente, descendente y horizontal	<b>O7:</b> Surgimiento de nuevos canales de venta
<b>F8:</b> Estructura organizacional y funcional definida	<b>O8:</b> Posibilidad de realizar alianzas estratégicas entre empresas del mismo sector
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>D1:</b> Carecen de modelos de Gestión Administrativa	<b>A1:</b> Incremento en la tasa de desempleo
<b>D2:</b> Misión y visión empresarial indefinida	<b>A2:</b> Gustos y preferencias muy variantes
<b>D3:</b> Incumplimiento de los objetivos planteados	<b>A3:</b> Saturación del mercado
<b>D4:</b> No cuentan con diagramas de flujo para el proceso productivo	<b>A4:</b> Inestable economía del país
<b>D5:</b> Únicamente se enfocan en controlar los resultados finales	<b>A5:</b> Presencia de competidores extranjeros
<b>D6:</b> No poseen ventajas competitivas	<b>A6:</b> Alta oferta de productos sustitutos
<b>D7:</b> Incapacidad para detectar errores y desviaciones en los procesos	<b>A7:</b> Competencia desleal y corrupción
<b>D8:</b> Existencia de tiempos muertos en la producción	<b>A8:</b> Preferencia de los cliente a los productos amigables con el medio ambiente

**Fuente:** empresa Walmer

**Elaborado por:** Walter Santamaría (2016)

**Tabla 37.** Estrategias FO- FA- DO- DA

ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><b>F1:</b> Maquinaria y tecnología actualizada</p> <p><b>F2:</b> Práctica de un estilo de liderazgo eficiente</p> <p><b>F3:</b> Directivos con conocimientos en Gestión Administrativa</p> <p><b>F4:</b> Ubicación geográfica adecuada</p> <p><b>F5:</b> Disponibilidad al cambio y a la mejora</p> <p><b>F6:</b> Diversidad de productos Adecuada comunicación</p> <p><b>F7:</b> ascendente, descendente y horizontal</p> <p><b>F8:</b> Estructura organizacional y funcional definida</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p><b>O1:</b> Impuestos a productos importados</p> <p><b>O2:</b> Políticas de apoyo a los Micro productores</p> <p><b>O3:</b> Oferta de financiamiento con reducción en el % de las tasas activas para emprendedores</p> <p><b>O4:</b> Apoyo del gobierno a la producción nacional</p> <p><b>O5:</b> Fácil acceso a la tecnología</p> <p><b>O6:</b> Excesiva oferta de materia prima</p> <p><b>O7:</b> Surgimiento de nuevos canales de venta</p> <p><b>O8:</b> Posibilidad de realizar alianzas estratégicas entre empresas del mismo sector</p>	<p><b>(F1-O8):</b> Explotar al máximo la capacidad productiva de la maquinaria y tecnología, con el fin de crear alianzas estratégicas que impulsen a los productos a ser reconocidos en el mercado.</p> <p><b>(F3-O1):</b> Aprovechar los conocimientos de Gestión de empresas familiares que poseen los gerentes y/o propietarios para crear productos de calidad superiores a los importados.</p> <p><b>(F5-O7):</b> Crear páginas web que permitan la compra del calzado ofertado a través de internet o de manera online.</p>	<p><b>(D8-O5):</b> Reducir al mínimo los cuellos de botella y los tiempos muertos presentes en el proceso productivo, mediante la utilización de tecnología especializada.</p> <p><b>(D6-O4):</b> Elaborar y producir productos innovadores, originales con valor agregado que permitan obtener ventajas competitivas y apoyar al desarrollo económico del país.</p> <p><b>(D7-O1):</b> Implementar instrumentos de control permanente que ayuden a detectar y corregir errores y desviaciones presentes en los procesos con el fin de mantener competitividad ante empresas extranjeras</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>A1:</b> Incremento en la tasa de desempleo</p> <p><b>A2:</b> Gustos y preferencias muy variantes</p> <p><b>A3:</b> Saturación del mercado</p> <p><b>A4:</b> Inestable economía del país</p> <p><b>A5:</b> Presencia de competidores extranjeros</p> <p><b>A6:</b> Alta oferta de productos sustitutos</p> <p><b>A7:</b> Competencia desleal y corrupción</p> <p><b>A8:</b> Preferencia de los cliente a los productos amigables con el medio ambiente</p>	<p><b>(F4-A3):</b> Realizar fuertes campañas de Marketing con el propósito de que los turistas o clientes de otras regiones inviertan en los productos ofertados.</p> <p><b>(F6-A6):</b> Invertir en I+D para elaborar productos originales, únicos, cómodos, ligeros y llamativos que superen en presentación a los productos sustitutos</p> <p><b>(F7-A2):</b> Utilizar las redes sociales y los medios de comunicación con el fin de obtener información sobre las últimas tendencias y moda en calzado que esta predominando en el mercado.</p>	<p><b>(D6-A8):</b> Generar campañas de Responsabilidad Social y producir productos menos dañinos para el ambiente con el fin de obtener ventajas competitivas.</p> <p><b>(D2-A5):</b> Realizar un análisis comparativo sobre las operaciones, funciones y actividades que realiza la competencia en relación a su negocio, a tal modo que pueda definir su misión y visión empresarial</p> <p>Crear un modelo de Gestión para empresas familiares que permita a las industrias de calzado ser competitivas, obtener crecimiento y sostenibilidad empresarial y aportar a la economía del país.</p>

**Elaborado por:** Martha Miniguano(2020)

**Fuente:** empresa Walmer

### 5.8.3 Rediseño organizacional

Una vez desarrollada la fase 1 y 2 se procede a realizar un rediseño organizacional en base a las estrategias planteadas ya que engloba claramente cuál es la razón de ser de la empresa y lo que anhela alcanzar en el futuro, así como también el organigrama de cómo están distribuidos los puestos de trabajo y lo objetivos estratégicos, cuyo fin es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de actividades y al rendimiento de una organización.

#### Misión

Somos una empresa familiar productora, comercializadora, organizada y de confianza, que oferta diferentes estilos y modelos de calzado, con precios líderes y competitivos que confirman la estabilidad de nuestro negocio en el mercado nacional, ofertando servicios de calidad que supere las expectativas de nuestros consumidores por lo que se trabaja con transparencia, puntualidad y responsabilidad.

**Gráfico 17.** Misión empresarial

**Fuente:** empresa Walmer

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

#### Visión

Convertirnos en una empresa familiar líder a nivel nacional, incrementando nuestra producción, comercialización y calidad de nuestro calzado, para asegurar la satisfacción y confianza de los consumidores, con el fin de elevar el valor empresarial mediante el compromiso con las políticas de seguridad, salud, calidad y medio ambiental.

**Gráfico 18.** Visión empresarial

**Fuente:** empresa Walmer

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

## **Estructura organizacional**

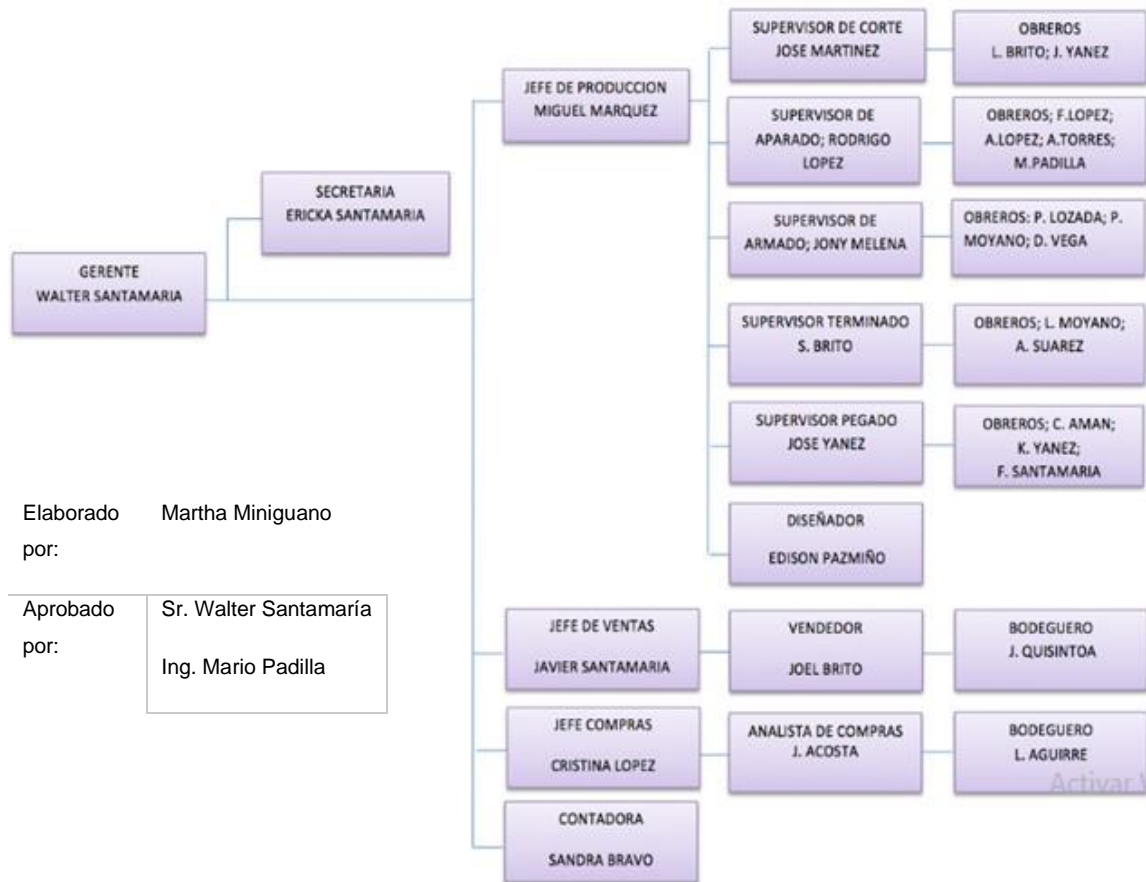
La estructura organizacional es clave dentro de las organizaciones ya que presenta las divisiones y puestos existentes de la misma y posee la finalidad de que cada colaborador del negocio artesanal de calzado Walmer conozca perfectamente el cargo y lugar de trabajo que ocupa y que subordinado debe informarle o responderle en cuestión de su trabajo, evitando así duplicidad de funciones y confusiones de las tareas que hay que ejecutarse dentro de la misma.

Además, mediante esta estructura organizacional la empresa artesanal de calzado Walmer, puede definir y establecer las jerarquías, autoridades, departamentos y cadenas de mando con el objeto de evitar la duplicidad de mando, es decir cada subordinado únicamente puede reportarse a un solo jefe y así evitar las discusiones y problemas que comúnmente suscitan en este tipo de empresas familiares.

En la empresa familiar artesanal de calzado Walmer se desarrolló un organigrama horizontal debido a que este representa una cultura empresarial basada en el proceso de trabajo y no en un mando de poder jerárquico, por lo que al ser familiar no es necesario tener un rango de responsabilidad tan marcado como en este tipo de empresas lo más importante es la unión y ser auto responsables en donde cada miembro sea capaz de tomar decisiones día a día, por consiguiente, la colaboración entre los colaboradores fluye de manera orgánica, ayudando así a entablar relaciones laborales fuertes y duraderas en donde la comunicación es más efectiva y los equipos de trabajo se vuelven más autocríticos.

**CALZADO WALMER**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y POSICIONAL**



Elaborado por: Martha Miniguano

Aprobado por: Sr. Walter Santamaría  
Ing. Mario Padilla

**Gráfico 19.** Organigrama estructural y posicional

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** empresa Walmer

**Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos planteados para la empresa artesanal de calzado Walmer tienen como fin mejorar la calidad y competitividad de sus productos para superar las expectativas de sus clientes; pero sobretodo se enfocan en incrementar y asegurar el crecimiento y sostenibilidad empresarial ya que el mayor anhelo que este negocio familiar posee es mantenerse en el mercado, trascender en el tiempo y ser un sustento económico para sus futuras generaciones.

1: incrementar gradualmente la competitividad, productividad y efectividad de la empresa Walmer con el fin de asegurar su crecimiento y sostenibilidad empresarial.



**Tabla 38.** Objetivo estratégico 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	PRODUCTO VERIFICABLE
Incrementar gradualmente la competitividad, productividad y efectividad de la empresa Walmer con el fin de asegurar su crecimiento y sostenibilidad empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y defender la propuesta de valor de la empresa.</li> <li>• Realizar auditorías internas</li> <li>• Efectuar el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act)</li> </ul>
<p><b>META:</b> Garantizar, mediante auditorias el cumplimiento absoluto de los panes ejecutados.</p>	
<p><b>INDICADOR:</b> <math>\frac{\text{Auditoria Ejecutada}}{\text{Auditoria Planificada}}</math></p>	

**Fuente:** Empresa Walmer

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

2: Ofertar una diversa gama de calzado para dama y caballero con modelos innovadores, diferenciadores, con valor agregado y líderes en costos que la competencia no pueda igualar o superar.

**Tabla 39.** Objetivo estratégico 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	PRODUCTO VERIFICABLE
Ofertar una diversa gama de calzado para dama y caballero con modelos innovadores, diferenciadores, con valor agregado y líderes en costos que la competencia no pueda igualar o superar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing</li> <li>• Participar en expos</li> <li>• Ofrecer artículos promocionales y descuentos.</li> <li>• Incrementar los canales de venta.</li> <li>• Potencializar el merchandising.</li> </ul>
<p><b>META:</b> Incrementar en un 10% las ventas efectuadas por la empresa de calzado artesanal Walmer.</p>	
<p><b>INDICADOR:</b> <math>\frac{\text{Ventas Ejecutadas}}{\text{Ventas Planificadas}}</math></p>	

**Fuente:** Empresa Walmer

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

3: Garantizar la expansión de la cuota de mercado mediante alianzas estratégicas que contribuyan a posicionar a la empresa como la top one en la mente y corazón de sus consumidores.

**Tabla 40.** Objetivo estratégico 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	PRODUCTO VERIFICABLE
<p>Garantizar la expansión de la cuota de mercado mediante alianzas estratégicas que contribuyan a posicionar a la empresa como la top one en la mente y corazón de sus consumidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de preferencia a clientes potenciales.</li> <li>• Participar en grupos de Facebook o foros que estén relacionados con la industria del calzado.</li> <li>• Utilizar la herramienta Audience Insights en redes sociales para conocer a los clientes en base a su comportamiento de compra.</li> </ul>
<p><b>META:</b> Conocer los gustos, preferencias y necesidades de los clientes potenciales.</p>	
<p><b>INDICADOR:</b> <math>\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}}</math></p>	

**Fuente:** Empresa Walmer

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

#### 5.8.4 Preparación del cambio para la implementación del modelo de gestión empresarial

Luego de desarrollar un modelo de gestión empresarial para la empresa familiar y artesanal de calzado Walmer, mismo que aportará al crecimiento, y sostenibilidad empresarial en base al cambio en la mentalidad de los directivos y el equilibrio entre lo afectivo y profesional y haber establecido las estrategias, la misión, visión, la estructura organizacional y los objetivos estratégicos; se procede en la fase 4 a preparar este cambio para la implementación del modelo, con el fin de tomar decisiones oportunas no llevadas

por el impulso o por preferencia familiar, es decir establecer un ambiente en el cual se planifique y no se improvise.

La ejecución de este modelo de gestión para la empresa familiar y artesanal de calzado Walmer es primordial, debido a que actualmente esta industria manufacturera carece de un modelo que le impulse a obtener un crecimiento y sostenibilidad empresarial, por consiguiente, es notorio que actualmente la empresa no tiene una dirección o enfoque claro hacia el futuro, mezcla los problemas sentimentales con los profesionales y sobretodo no cuenta con toda la capacidad necesaria que se requiere para afrontar los retos que presenta la competencia, los avance tecnológicos, la globalización, el cambio y la misma familia.

Por ende, para la correcta implementación del modelo se requiere de tres elementos claves que son los ejes centrales del modelo a proponer, mismos que constituyen la esencia que conforma una organización familiar y sobre los cuales se debe establecer las normas primordiales para generar un cambio positivo e impulsar el crecimiento y sostenibilidad empresarial y son la familia, la propiedad y el negocio.

- **Familia**

La familia es un elemento clave dentro de la gestión y manejo de la empresa familiar ya que de ella depende si las actividades y las acciones del negocio se elaboran con armonía, eficiencia y positivismo, debido a que los mayores inconvenientes que este tipo de empresa atraviesa son los conflictos que presentan, tanto en asignación de puestos de trabajo, como en términos de sucesión y capacidad para realizar ciertas tareas. Por consiguiente, la familia tiene ciertos objetivos y actividades críticas que debe cumplir con el objeto de impulsar a la organización hacia el camino del éxito como se muestra en la siguiente figura, así como también los órganos de gobierno que interactúan en ella.

## FAMILIA

### OBJETIVOS

Establecer un buen ambiente laboral- familiar

Es necesario definir claramente que puesto de trabajo va a desempeñar cada colaborador y a quien debe reportarse, con el fin de evitar conflictos o duplicidad de actividades.

Capacitar a los miembros del personal

La preparación profesional y la capacitación permanente es necesario para enfocar a la empresa hacia el camino del éxito y su negocio sea rentable, asegurando así su crecimiento y sostenibilidad empresarial.

### ACTIVIDADES CRÍTICAS

Delimitación de un protocolo familiar

Es importante que se realice la delimitación de este protocolo, puesto a que es un documento que contribuye a mejorar la gestión empresarial interna y establecer parámetros que detallen como, cuando, donde y quien debe realizar ciertas actividades.

Gestión del órgano del gobierno familiar

Se debe seleccionar a las personas más idóneas para conformar el gobierno, ya que ellas serán las encargadas de tomar decisiones importantes que involucran a las generaciones futuras y resolver conflictos y a tiempo.

### ÓRGANOS DE GOBIERNO

Foro familiar

Se recomienda realizar una reunión dos veces al mes, en la que se tratara temas de relevancia, dar ideas de como contribuir a la empresa o exponer dudas, sugerencias o inquietudes que suscitan en la organización con el fin de que el negocio marche bien.

Consejo familiar

Es el órgano más significativo puesto a que él se encarga de hacer obedecer y dar cumplimiento al protocolo familiar, también se enfoca en tomar decisiones sobre el giro del negocio o desarrollar y ejecutar planes estratégicos.

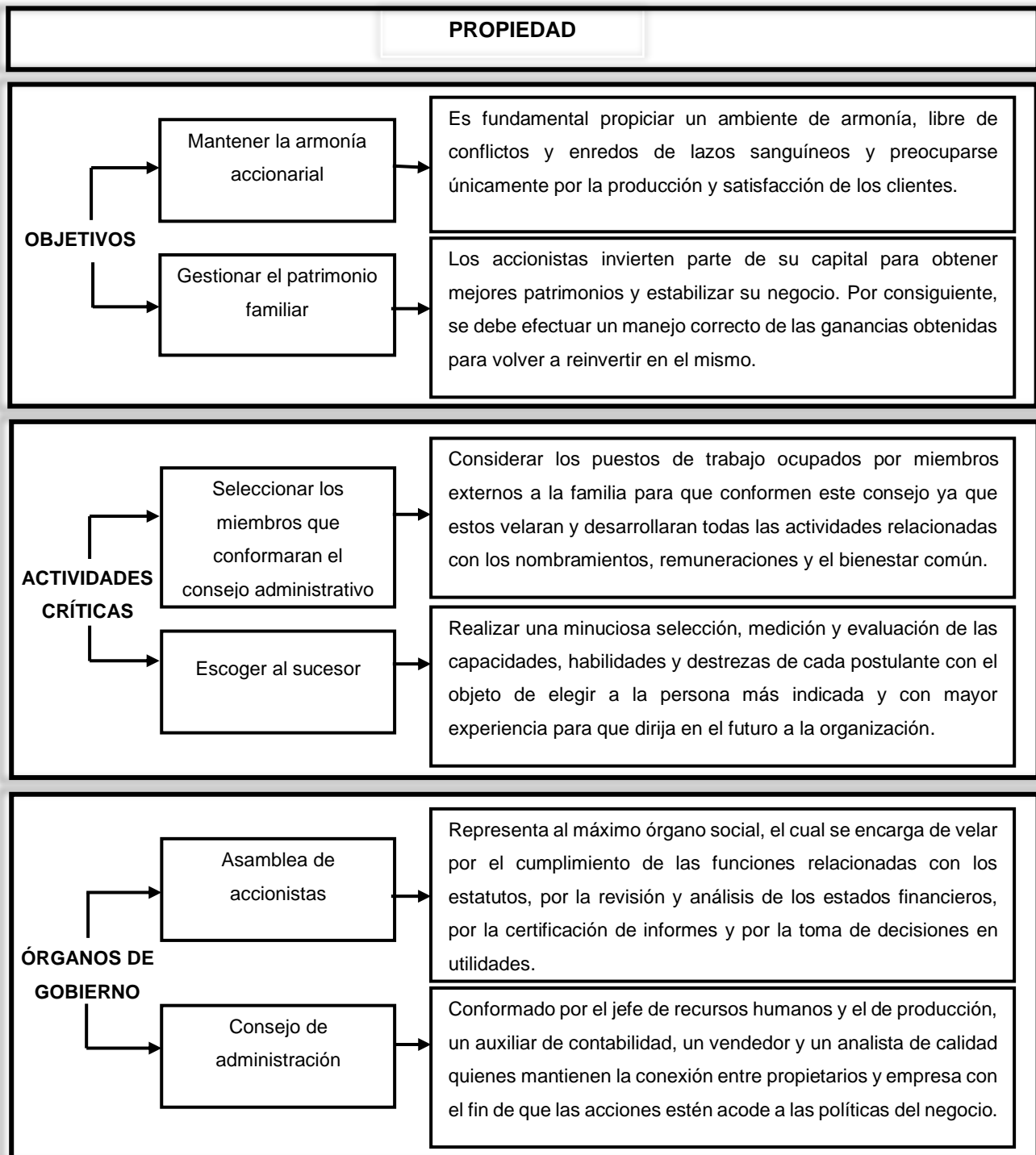
Gráfico 20. Elemento clave familia

Elaborado por: Martha Miniguano (2020)

Fuente: Shahryari y Godwin, 2009

- **Propiedad**

La propiedad es el segundo elemento clave para el desarrollo de este modelo, puesto a que representa únicamente a los dueños o propietarios de las acciones que conforman a la empresa familiar de calzado Walmer, es decir engloba los derechos, obligaciones y deberes que poseen todos los accionistas del negocio.



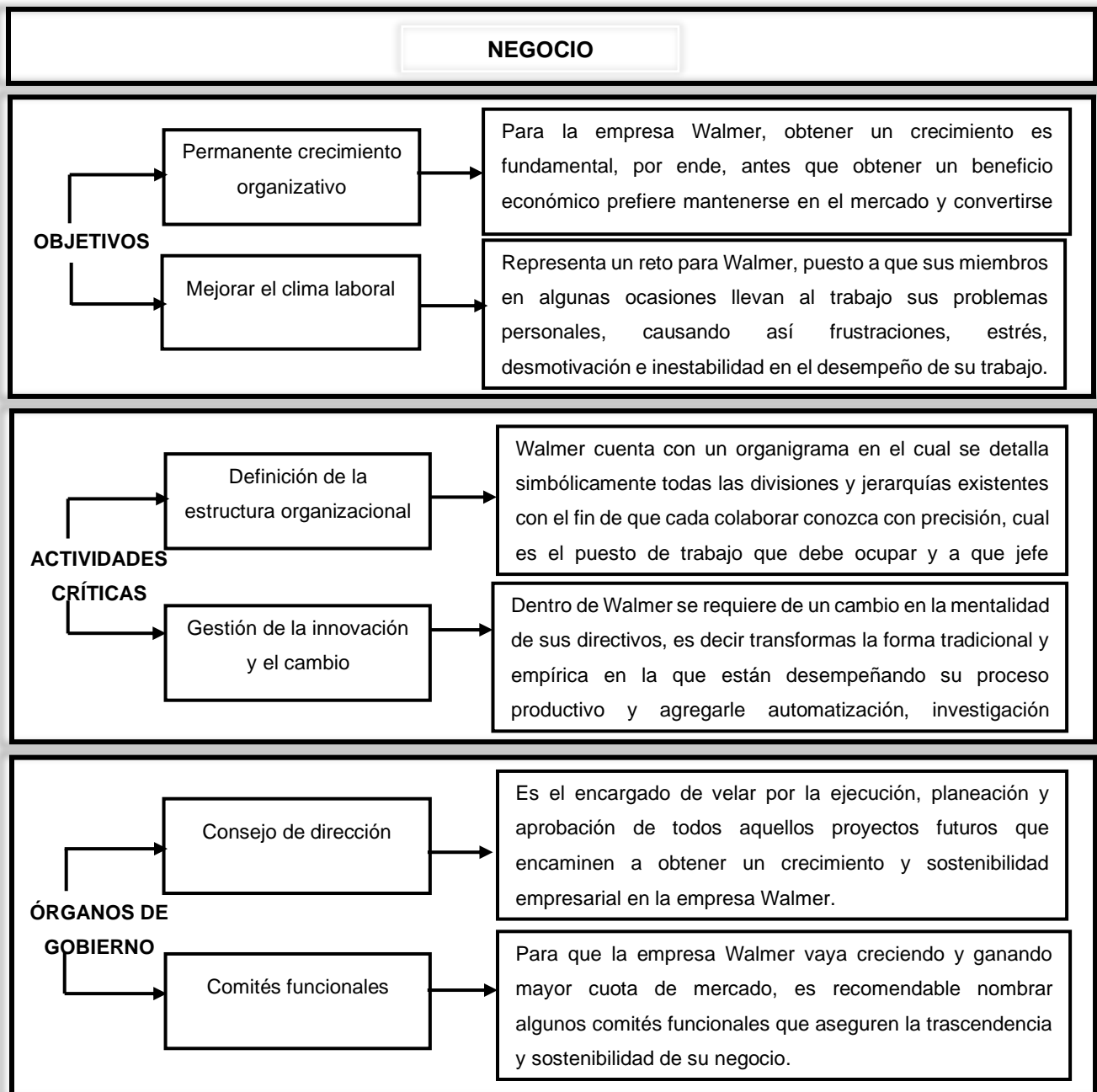
**Gráfico 21.** Elemento clave propiedad

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Shahryari y Godwin, 2009

- **Negocio**

El negocio hace referencia a toda la empresa artesanal de calzado Walmer, es decir representa a todo el conjunto de recursos, estrategias, planes, acciones y procesos que se relacionan entre si y componen un todo con el objeto de generar un beneficio económico e incrementar un bienestar social mediante las operaciones de producción y comercialización de ciertos bienes y servicios que satisfacen algunas necesidades sociales.



**Gráfico 22.** Elemento clave negocio

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Shahryari y Godwin, 2009

### 5.8.5 Determinación de indicadores de gestión que miden frecuentemente el crecimiento y sostenibilidad empresarial

Definir y determinar los indicadores de gestión que aseguren el crecimiento y sostenibilidad empresarial es fundamental dentro de este modelo ya que la finalidad de su negocio familiar es trascender en el tiempo, permanecer en el mercado y convertirse en un legado y herencia para sus futuras generaciones. Por consiguiente, estos indicadores constituyen ciertos parámetros que permiten medir, evaluar y controlar el estado actual de la empresa en base al modelo a aplicarse.

**Tabla 41.** Indicadores de gestión

Nombre	Fórmula	Interpretación
Eficiencia mensual uso del tiempo	$EMUT = \frac{\# \text{Actividades triviales}}{\# \text{Actividades importantes}} * 100$	Mide porcentualmente la eficiencia de la gerencia general del uso total del tiempo, mediante la disminución del enfoque de esfuerzos en el número de tareas triviales en relación al número de tareas importantes.
Eficacia semestral de metas	$ESM = \frac{\# \text{Total de metas cumplidas con éxito}}{\# \text{Total de metas planificadas}} * 100$	Mide porcentualmente la eficacia de la gerencia general en el cumplimiento de metas a corto plazo, relacionando el número total de metas cumplidas con el número total de metas planificadas semestralmente.
Capacidad de solución de conflictos	$CSC = \frac{\# \text{Conflictos solucionados}}{\# \text{Conflictos identificados}} * 100$	Mide porcentualmente la efectividad de la gerencia general en cuanto a identificación y solución de conflictos personales, relacionando el número de conflictos solucionados con el número de conflictos identificados.
Grado de planificación anual	$GPA = \frac{\# \text{Planificación ejecutada}}{\# \text{Planificación requerida}} * 100$	Mide porcentualmente la eficacia de planificación anual de la gerencia general, relacionando el número de planificaciones ejecutadas con el número de planificaciones requeridas.
Nivel de pensamiento crítico	$NPC = \frac{\# \text{Documentos analizados críticamente}}{\# \text{Documentos recibidos}} * 100$	Mide porcentualmente la eficiencia en el uso de tiempo en relación al análisis crítico de la información de la gerencia general, relacionando el número de documentos analizados críticamente con el número total de documentos recibidos o ingresados a la empresa.
Grado de comunicación efectiva	$GCE = \frac{\# \text{Comunicaciones efectivas realizadas}}{\# \text{Comunicaciones impartidas}} * 100$	Mide porcentualmente el grado de comunicación efectiva que posee la gerencia general con el entorno con el que se comunica, relacionando el número total de comunicaciones efectivas realizadas con el número total de comunicaciones impartidas
Evaluación de desempeño	$ED = \frac{\# \text{Evaluaciones de desempeño realizadas}}{\# \text{Evaluaciones de desempeño programadas}} * 100$	Mide porcentualmente el nivel de eficacia anual respecto al cumplimiento de evaluaciones de desempeño que se planifican durante un año con el número de evaluaciones de desempeño que se programaron.
Eficacia anual de reuniones	$EAR = \frac{\# \text{Reuniones eficaces realizadas}}{\# \text{Reuniones realizadas anuales}} * 100$	Mide porcentualmente la eficacia en el uso de tiempo y determinación de soluciones a problemas o propuestas presentadas en las reuniones realizadas, relacionando el número de reuniones eficaces realizadas en el año con el número de reuniones realizadas anualmente.
Grado de resistencia a cambios organizacionales	$GRCO = \frac{\# \text{Cambios orgaizacionales resistidos}}{\# \text{Cambios organizacionales presentados}} * 100$	Mide porcentualmente el grado de resistencia al cambio que presenta la gerencia general al momento de presentarse un cambio organizacional, relacionando el número de cambios organizacionales resistidos con el número de cambios organizacionales presentados.
Grado de comprensión de líneas de autoridad y mando	$GCLAM = \frac{\# \text{Empleados que comprenden la estructura}}{\# \text{Empleados eistentes}} * 100$	Mide porcentualmente la efectividad de la gerencia general respecto a la delimitación, información y divulgación de la estructura organizacional de la empresa con el entorno inmediato, relacionando el número de empleados que comprenden la estructura organizacional con el número de empleados existentes en la empresa

**Elaborado por:** Martha Miniguano (2020)

**Fuente:** Shahryari y Godwin, 2009

### **Eficiencia semestral de metas**

$$ESM = \frac{\text{\#total de metas cumplidas con exito}}{\text{\#total de metas planificadas}} * 100$$

$$ESM = \frac{9}{14} * 100$$

$$ESM = 64,28\%$$

Con base a los resultados obtenidos del indicador de eficiencia semestral de metas se obtuvo un valor de 64,28%, es decir, que la gerencia cumple en ese porcentaje las metas planificadas de manera semestral.

### **Capacidad de solución de conflictos**

$$CSC = \frac{\text{\#Conflictos solucionados}}{\text{\#Conflictos identificados}} * 100$$

$$ESM = \frac{2}{3} * 100$$

$$ESM = 66,67\%$$

La gerencia soluciona los conflictos en un 66,67% en relación a todos los conflictos identificados en la empresa referidos a los procesos administrativos.

### **Evaluación de desempeño**

$$ED = \frac{\text{\#Evaluaciones de desempeño realizadas}}{\text{\#Evaluaciones de desempeño programada}} * 100$$

$$ESM = \frac{2}{2} * 100$$

$$ESM = 100\%$$

Según los resultados obtenidos, se verifica que la gerencia cumple en un 100% las evaluaciones planificadas, es decir, que cada evaluación de desempeño planificada se realiza sin mayor dificultad.



## BIBLIOGRAFÍA

- Albarrán, A. S. (2017). La Empresa Familiar- Guía para crecer y Sobrevivir de Salo Grabinsky . *Redalyc*.
- Altamirano, C. A. (2015). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial 2015. *Gobierno Autonomo Descentralizado Parroquial Rural de Ambatillo*.
- Altamirano, D., Zamora, R., & Mancheno, M. (2018). Emprendimiento social en Ecuador: análisis del enfoque social vs. enfoque de mercado. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 3(12), 336-350. doi:10.23857/pc.v3i12.842
- Amarís, M., Polo, V. J., & Gutiérrez, G. L. (2017). Familias en el trabajo: Estrategias de afrontamiento de grupos microempresarios familiares . *Scielo*.
- Arango, M., Ruiz, S., Ortiz, L., & Zapata, J. (2017). Indicadores de desempeño para empresas del sector logístico: Un enfoque desde el transporte de carga terrestre. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(4), En Línea. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000400707
- Arenas, H., & Rico, D. (2019). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Dinalet*.
- Bañegil, T., Hernández, R., & Barriuso, C. (2012). El Protocolo Familiar y Sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura. *Tourism & Management Studies*, 140-151. Obtenido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/n8/n8a15.pdf>
- Barnet, S., & Arbonés, M. (2017). Construcción del registro de observación para el análisis del movimiento fundamentado en la teoría de Laban. *Registro de Observación Análisis del Movimiento*.
- Belausteguigoitia, I. (2019). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas. *Gestión & Sociedad*, 13-25. Obtenido de [http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/el\\_campo\\_de\\_las\\_empresas\\_familiares\\_en\\_latinoam.pdf](http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/el_campo_de_las_empresas_familiares_en_latinoam.pdf)

- Bernardo, H., Molina, H., Medina, R., Hernández, L., & Rodado, C. (2017). Strategic Direction in Family Businesses. *Revista Espacios*.
- Briones, A. M. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta . *Revista científica dominio de las ciencias*.
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 20-34.
- Bueno, R., Ramos, M., & Berelleza, C. (2018). *Elementos básicos de Administración*. México: Printed in México.
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72. Obtenido de [https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/42/14](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/42/14)
- Cano, C. A. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Castillo, C. F. (2017). *Sistema de administración de operaciones para el sector frutícola del cantón Cevallos provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/25764/1/365%20o.e..pdf>
- Daliborka, B. (2019). The Three Dimensional Development Model of Family Business. *Journal of Business & Economic Policy*, 51-54. Obtenido de [http://jbepnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_2\\_June\\_2017/7.pdf](http://jbepnet.com/journals/Vol_4_No_2_June_2017/7.pdf)
- Del Río, S. (2017). *Diccionario-glosario de metodología de la investigación social*. Madrid: Universidad Nacional a Distancia.
- Echeverría, C., & Ortiz, S. (2017). Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de vigilancia y seguridad andino Avisep. *Universidad Central del Ecuador*.
- Elizondo, C. R. (2018). La Financiación y el Buen Gobierno de las Empresas Familiares. *Dinalet*.

- Espejel, J., & Leyva, A. (2017). La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y planeación estratégica. Un análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa. *ANFECA*, 35-68.
- Felairán, A. M. (2019). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar . *Revista Omnia*.
- Fernández, P., & Lluch, A. (2016). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España Una visión de largo plazo*. Bilbao: Fundación BBVA. Obtenido de [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE\\_2015\\_familias\\_empresarias.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf)
- Fuentes, L. J., González, R. M., & Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión. *Dinalet*.
- Garrido, A. D.-G., & Guillamón, A. D. (2018). Financial culture in family firms. *Redalyc*.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma, J. (2019). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Planeta DeAgostini Profesional.
- Global Family Business Ecuador. (2018). El efecto de los valores. *Family Business Survey-Ecuador*.
- Gómez, B. G., Betancourt, R. B., & Zapata, C. N. (2018). Empresas familiares multigeneracionales. *Redalyc*.
- Gómez, E., Fernando, D., Aponte, G., & Betancourt, L. (2017). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 158-163.
- Goyzueta, S. (2018). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 87-132.
- Guzmán, H. D. (2018). La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño . *Scielo*.
- Halushchak, O., & Halushchak, M. (2018). Some aspects of the organizing of administrative management in organizations. *Olha Halushchak*.

- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas, cualitativa o mixta. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hurtado, C. (2017). *Estrategias de marketing digital y el posicionamiento SEO en el sector hotelero en la provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado), Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27047/1/629%20MKT.pdf>
- Hurtado, J., Mancheno, M., Gamboa, J., & Ortiz, A. (2018). Gestión financiera en Tungurahua como paradigma en el liderazgo transformacional. *Polo del Conocimiento*, 3(11), 61-69. doi:10.23857/pc.v3i11.778
- INEC. (2019). Censo Nacional Económico. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones\\_por\\_ciudades/Presentacion\\_Ambato.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/CENEC/Presentaciones_por_ciudades/Presentacion_Ambato.pdf)
- Jaramillo, S. V. (2018). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Redalyc*.
- Jiménez, L. M., & Morales, N. A. (2018). La empresa familiar, el caso de una empresa restaurantera. *Scielo*.
- Jiménez, W., Pazmay, P., & Mancheno, M. (2017). Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 315-333. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/236643898.pdf>
- Jordán, J., Gamboa, J., & Mejía, C. (2018). Las habilidades directivas en el manejo de las finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa. *Revista Publicando*, 5(14 (2)), 214-223.
- Jurburg, D., & Tanco, M. (2017). Análisis de los factores operativos que afectan la productividad en Pymes: Estudio piloto en empresas industriales del sector plástico. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 7-24.
- Lagunes, X. A., Intriago, V. R., & Flores, E. A. (2018). Professionalization as a determining factor for the continuity of Family Businesses of New Creation in Mexico. *Scielo*.

- Leandro, A. A. (2017). Modelos de planeación estratégica en empresas familiares. *Tec Empresarial*.
- Linares, R. H., Barriuso, C., Barroso, A., & Bañegil, T. (2019). Gestión financiera de un negocio: el particular caso de la empresa familiar extremeña. *Scielo*.
- Liučvaitienė, A., Peleckis, K., Slavinskaitė, N., & Limba, T. (2017). Theoretical Models of Business Family. *Strategic Management Quarterly*.
- López, P., & Fachelli, S. (2016). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- López, P., & Fachelli, S. (2017). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Maciel, A. S. (2019). La empresa familiar en México- Situación actual de la investigación. *Scopus*.
- Mancheno, M., & Albán, M. (2019). Competitividad Sistémica Empresarial, un término que define el rendimiento de mercados modernos. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 4(4), 559-577. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.154>
- Martínez, G. V., Ochoa, M. P., Mora, F. V., Aguilar, J. B., & Omaña, J. A. (2017). *Empresas familiares- diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Martínez, R., & Blanco, M. (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica: una mirada a su evolución y vigencia. *Cuadernos de Contabilidad*, 128-134.
- Martínez, V. L. (2017). Paradigmas de investigación. *Scielo*.
- Mejia, C., Jordan, J., & Gamboa, J. (2018). Modelo integrador para la gestión de recursos financieros, humanos y materiales en PYMES. *Revista Publicando*, 5(14(2)), 370-385. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/236644346.pdf>

- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, XXI(1), 197-220. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Nivela, J., Orozco, D., & Riquero, H. (2017). Gestión administrativa de las PYMES y su incidencia en la organización del trabajo. *Polo del Conocimiento*.
- Ortiz, E. (2018). Los Niveles Metodológicos en la Investigación cinetífica y cualitativa. *Scielo*.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 227-232.
- Palma, H. G. (2017). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Scielo*.
- Pérez, A. I. (2017). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3 Ciencias Revista de investigación*, 1-12.
- Pérez, M., Uzcátegui, C., & Brito, B. (2018). El reto de las empresas familiares para el siglo XXI: prácticas empresariales enfocadas al desarrollo sostenible. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200187](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200187)
- Pico, C., Mancheno, M., & Chaluisa, S. (2020). Pedidos y transporte: Una unidad estratégica de estudio en indicadores logísticos de la nueva era. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 468-488. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.667>
- Porres, S. M. (2018). *Introducción a la Administración*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 149- 158. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20649705008.pdf>
- Ramos, R. (2018). *Elaboración y validación de un cuestionario multimedia y multilingüe de evaluación del autoestima*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

- Ricoy, C. (2016). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Educação. Revista do Centro de Educação*, 11-22.
- Rivera, S. I. (2018). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad . *Scielo*.
- Rodríguez, F., & Pérez, L. (2017). Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento estadístico. *Revista Ean*.
- Rodríguez, L., & Rodríguez, L. (2019). Estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en PyMEs de confección del Departamento del Atlántico (Colombia). *Espacios*, 26-38.
- Rojas, L. M., & Medina, M. L. (2017). *Planificación Estratégica Fundamentos y casos*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Romero, A., Monroy, R., & Ramírez, R. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de Calzado de Cúcuta . *Espacios*, 25-35.
- Salazar, B. (2019). Indicadores de producción. KPI's de sistemas de producción. *Ingeniería Industrial. Onlinea.com*, En línea. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/produccion/indicadores-de-produccion/>
- Sandoval, J., & Guerrero, D. E. (2010). Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient.*, 135-146.
- Soto, V. I., & Durán, M. M. (2015). El trabajo de campo: clave en la investigación cualitativa. *AQUICHAN*, 253-266.
- Tapias, J. (2019). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Redalyc*.
- Terreno, D. D., Sattler, S. A., & Pérez, J. O. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 22-37. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281653630003.pdf>

- Ventura, J. L. (2017). La importancia de reportar la validez y confiabilidad en los instrumentos de medición: Comentarios a Arancibia et al. *Revista médica de Chile*.
- Vera, M. G., Martínez, M. R., & Vera, M. M. (2020). Empresa familiar y la teoría de sistemas luhmanniana. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática* .
- Zambrano, O., & Almeida, O. (2017). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. *Desarrollo Gerencial*, 82-102.



## Anexo 1. Modelo de Encuesta



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



### ENCUESTA

**DIRIGIDO A:** Los Gerentes y/o Propietarios de las empresas familiares artesanales de calzado pertenecientes a la segunda generación del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

**OBJETIVO:** Determinar la Gestión de las empresas familiares artesanales de calzado en la segunda generación como determinante de crecimiento y sostenibilidad empresarial del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

**INSTRUCCIONES:** De las siguientes preguntas, marque con una X una de las respuestas que considera correcta. La información proporcionada tiene fines investigativos.

**1- ¿Su empresa cuenta con un modelo de Gestión para mantener el crecimiento y sostenibilidad empresarial?**

Si  
No

**2- ¿Considera usted que una buena gestión, permite obtener un crecimiento y sostenibilidad en las empresas familiares?**

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

**3- De los siguientes factores, ¿cuál o cuáles fueron determinantes para la creación de la empresa familiar?**

Herencia familiar  
Necesidad económica  
Capacidad económica  
Idea innovadora  
Disponibilidad de tiempo

**4- Tiempo transcurrido desde la fundación de la empresa**

De 1 a 10 años

De 11 a 20 años

De 21 a 30 años

De 31 a 40 Más de 40 años

**5- ¿Cuál es el mayor inconveniente que sufre su empresa familiar?**

La sucesión

Preferencias personales

Mezclar lo sentimental con lo profesional

Responsabilidades confusas

Choque generacional

**6- ¿Cuántos miembros de la familia trabajan en la empresa?**

De 1 a 5

De 6 a 10

De 11 a 15

De 16 a 20 Más de 20

**7- ¿Cuántos colaboradores externos a la familia trabajan en la empresa?**

De 1 a 5

De 6 a 10

De 11 a 15

De 16 a 20 Más de 20

**8- ¿Cuáles son las principales determinantes que impiden que su empresa crezca y sea sostenible?**

Competencia desleal

Tecnología desactualizada

Mercado saturado

Falta de capacitación al recurso humano

Productos defectuosos y de baja calidad

**9- ¿Su empresa tiene claramente definida su misión y visión empresarial?**

Totalmente definida

Parcialmente definida

Indeciso

Parcialmente indefinida

Indefinida

**10- ¿Su empresa elabora planes para capacitar a las siguientes generaciones y así mantener el legado familiar?**

Siempre

Casi Siempre

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

**11- ¿Qué actividades de gestión ha realizado usted con el fin de mantener el crecimiento y sostenibilidad empresarial?**

Capacitación del recurso humano

Controles permanentes en los procesos productivos y productos terminados.

Adquisición de maquinaria y tecnología

I+D en el proceso productivo

Marketing relacional

**12- ¿La empresa cuenta con una estructura orgánica definida?**

Sí

No

**13- ¿Cómo considera que es la relación entre los miembros de su empresa familiar?**

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**14- ¿Su empresa posee programas para fomentar un eficiente clima laboral?**

Siempre

Casi Siempre

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

**15- ¿Las actividades que desempeña el personal de su empresa están acordes al puesto de trabajo?**

Siempre

Casi Siempre

Ocasionalmente

Casi nunca

Nunca

**16- ¿Dentro de su empresa cual es el estilo de liderazgo que se practica con mayor frecuencia?**

Autocrático

Democrático

El dejar hacer

Transaccional

Carismático

**17- ¿En su empresa se cumple con lo planificado en la producción?**

Siempre  
Casi Siempre  
Ocasionalmente  
Casi nunca  
Nunca

**18- Considera usted que el crecimiento y sostenibilidad, son factores que direccionan a una empresa familiar hacia la sucesión y trascendencia.**

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo

**19- ¿Cuál es el factor más importante que se debe tener en cuenta para el crecimiento y sostenibilidad empresarial?**

Planificación estratégica eficiente  
Capacidad directiva adecuada  
Toma de decisiones oportuna  
Conocimiento sobre los gustos y preferencias de los consumidores  
Cumplimiento de los objetivos trazados

**20- ¿Cree usted que la aplicación de un nuevo modelo de gestión en su empresa permite el crecimiento y sostenibilidad empresarial?**

Totalmente de acuerdo  
De acuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
En desacuerdo  
Totalmente en desacuerdo