

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Tema: “Las Estrategias de Administración para la continuidad de las Empresas del Sector Calzado en la ciudad de Ambato”.

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas Familiares

Autor: Ingeniero Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez

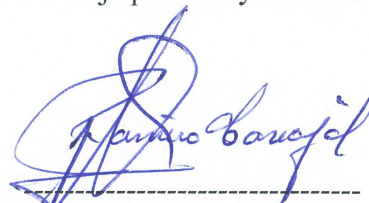
Director: Ingeniero Washington Marcelo Gallardo Medina, Magíster

Ambato-Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

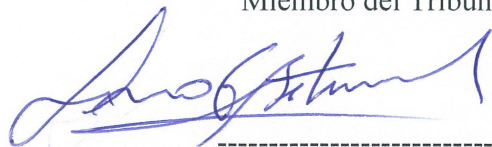
El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores Ingeniero Carlos Javier Beltrán Ávalos, Magíster; Ingeniero Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA; Ingeniero Jorge Enrique Jordán Vaca, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “LAS ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN LA CIUDAD DE AMBATO”, elaborado y presentado por el señor Ingeniero, Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Familiares; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



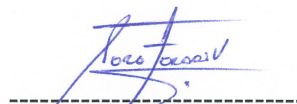
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Carlos Javier Beltrán Ávalos, Mg.
Miembro del Tribunal



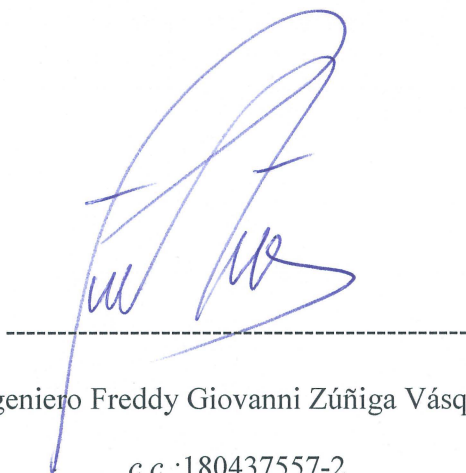
Ing. Leonardo Gabriel Ballesteros López, MBA.
Miembro del Tribunal



Ing. Jorge Enrique Jordán Vaca, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

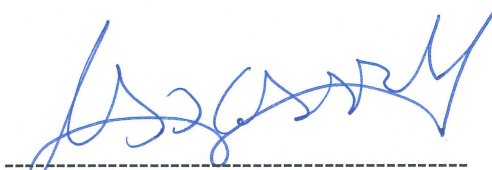
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: “LAS ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN LA CIUDAD DE AMBATO”, le corresponde exclusivamente al Ingeniero Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez, Autor bajo la Dirección de Ingeniero Washington Marcelo Gallardo Medina, Magíster, Director del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniero Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez

c.c.:180437557-2

AUTOR



Ingeniero Washington Marcelo Gallardo Medina, Magíster

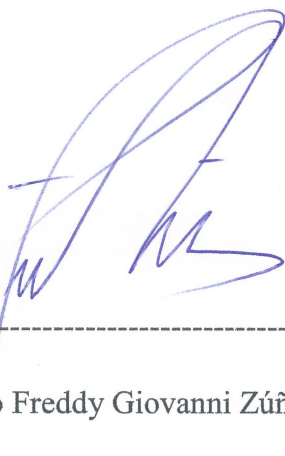
c.c.:180341501-5

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

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

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

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'F' followed by a smaller, more complex signature.

Ingeniero Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez

c.c.:180437557-2

INDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Trabajo de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice de contenidos.....	v
Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Agradecimiento.....	xi
Dedicatoria.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Executive Summary.....	xiv
Introducción.....	1
1 CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Contextualización del Problema.....	2
1.2.2 Análisis Crítico.....	3
1.2.3 Prognosis.....	4
1.2.4 Formulación del Problema.....	4
1.2.5 Interrogantes de Investigación.....	4
1.2.6 Delimitación del Problema.....	5
1.2.7 Justificación.....	5
1.2.8 Objetivos.....	6
2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	7

2.1	Antecedentes Investigativos	7
2.2	Fundamentación	10
2.2.1	Fundamentación Filosófica.....	10
2.2.2	Fundamentación Epistemológica.....	11
2.3	Categorías Fundamentales.....	12
2.3.1	Gestión Estratégica	14
2.3.2	Planificación Estratégica	16
2.3.3	Estrategias Administrativas	20
2.3.4	Empresa Familiar.....	22
2.3.5	Sucesión en la empresa familiar	23
2.3.6	Continuidad en la empresa familiar	25
2.4	Hipótesis	27
2.5	Señalamiento de variables	28
2.5.1	Variable Independiente.....	28
2.5.2	Variable Dependiente	28
3	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	29
3.1	Enfoque	29
3.2	Modalidad básica de investigación.....	29
3.3	Nivel o tipo de investigación.....	30
3.4	Población y muestra	31
3.5	Operacionalización de variables.....	32
3.6	Plan de recolección de información	38
3.7	Plan de procesamiento de información.....	39
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
4.1	Análisis de los resultados	40
4.2	Verificación de Hipótesis	54

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1	Conclusiones	58
5.2	Recomendaciones	59
6	PROPUESTA.....	60
6.1	Datos Informativos	60
6.2	Antecedentes de la propuesta	60
6.3	Justificación.....	63
6.4	Objetivos	63
6.5	Análisis de factibilidad.....	64
6.6	Fundamentación	64
6.7	Metodología, Modelo Operativo	76
6.8	Administración	97
6.8.1	Recursos.....	98
i.	Recursos Institucionales	98
ii.	Recursos Humanos	98
iii.	Recursos Materiales.....	98
iv.	Recursos Económicos	98
6.9	Previsión de la evaluación.....	101
7	BIBLIOGRAFIA	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Tipos de estrategias	20
Tabla 2: Estrategia Empresarial; Plan de Continuidad.....	27
Tabla 3: Variable Dependiente: Estrategias administrativas.....	33
Tabla 4: Variable dependiente: Continuidad en la empresa famil	36
Tabla 5: Recolección de la Información	38
Tabla 6 : Herramientas de Análisis Estratégico	40
Tabla 7: Estrategias Genéricas	41
Tabla 8: Gestión administrativa	42
Tabla 9: Importancia Objetivos.....	43
Tabla 10: Objetivos planteados	44
Tabla 11: Indicadores	45
Tabla 12: Restricción	46
Tabla 13: Evaluación de resultados.....	47
Tabla 14: Objetivos, la planificación y resultados	48
Tabla 15: Relación empresa-familia.....	49
Tabla 16: Cumplimiento Visión.....	50
Tabla 17: Sucesor	51
Tabla 18: Plan de continuidad.....	52
Tabla 19: Cargo Gerente externo	53
Tabla 20: Chi Cuadrado pregunta 3	54
Tabla 21: Chi Cuadrado pregunta 13	55
Tabla 22: Frecuencias Observadas	55
Tabla 23: Frecuencias Esperadas	55
Tabla 24: Aplicación de la Formula Chi cuadrado.....	56
Tabla 5: Ingresos	99
Tabla 6: Recursos Materiales.	99
Tabla 27: Recurso Humano.....	100
Tabla 8: Otros.....	100
Tabla 9: Gastos totales	100
Tabla 25: Previsión de la evaluación.....	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organización Proactiva	14
Gráfico 2: Las “siete C” de las G.E.O.....	15
Gráfico 3: El modelo de la G.E.O.	16
Gráfico 4: Modelo de planeación estratégica aplicada.....	17
Gráfico 5: Modelo de Administración Estratégica.....	19
Gráfico 6: Selección de la Estrategia	21
Gráfico 7: Modelo de los tres círculos	23
Gráfico 8: Herramientas de Análisis Estratégico	40
Gráfico 9: Estrategias Genéricas	41
Gráfico 10: Gestión administrativa	42
Gráfico 11: Importancia Objetivos.....	43
Gráfico 12: Objetivos planteados	44
Gráfico 13: Indicadores	45
Gráfico 14: Restricción	46
Gráfico 15: Evaluación de resultados.....	47
Gráfico 16: Objetivos, la planificación y resultados	48
Gráfico 17: Relación empresa-familia	49
Gráfico 18: Cumplimiento Visión.....	50
Gráfico 19: Sucesor	51
Gráfico 20: Plan de continuidad.....	52
Gráfico 21: Cargo Gerente externo	53
Gráfico 22: Representación gráfica Chi cuadrado	56
Gráfico 23: Proceso de gestión estratégica.....	61
Gráfico 24: Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad en una industria	66
Gráfico 25: Estrategias Genéricas y sus riesgos.....	67
Gráfico 26: Cadena de valor (ref. figura 2-2).....	69
Gráfico 27: Nexos de la Cadena de valor.....	70
Gráfico 28: Análisis FODA.....	73
Gráfico 29: Características de los activos estratégicos	74

Gráfico 30: Metodología para identificar los activos estratégicos	74
Gráfico 31: Proceso de mejoramiento continuo	75
Gráfico 32: Ejemplo cadena de valor	87
Gráfico 33: Factores de costos	89
Gráfico 34: Fuentes representativas de diferenciación.....	90
Gráfico 35: ejemplo teoría de restricción	92
Gráfico 36: Ejemplo cuadro de mando integral	96

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios, porque gracias a su voluntad he culminado esta meta.

A la Universidad Técnica de Ambato y la Facultad de Ciencias Administrativas por darme la oportunidad de seguir forjándome como profesional.

A mis padres por una vez más brindarme el apoyo necesario para cumplir con mis ideales.

Ing. Freddy Zúñiga Vásquez

DEDICATORIA

A Dios porque gracias a su voluntad estoy en este momento, por ser la guía de mi camino y la luz que alumbrará mi vida.

A mi familia, de manera especial a mis padres Fredy y Paty quienes fueron los que me apoyaron en este camino y nunca me dejaron rendirme.

A mi gatito “Chipi” que aunque ya no está conmigo fue mi única compañía en mis noches de desvelo académico.

En memoria de mis abuelitos Wilson, Blanquita, Antonio y Marujita, quienes desde el cielo sé que me están apoyando.

Ing. Freddy Zúñiga Vásquez

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

TEMA: LAS ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN PARA LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR CALZADO EN LA CIUDAD DE AMBATO.

AUTOR: Ingeniero Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez

DIRECTOR: Ingeniero Washington Marcelo Gallardo Medina, Magíster.

FECHA: Abril 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo primordial de la presente investigación es determinar cómo las estrategias administrativas inciden en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato, para ello se recolecta información a través de la Cámara Nacional de Calzado CALTU, mediante una modalidad de investigación de campo con un enfoque cualitativo, misma que llevo al planteamiento de conclusiones y recomendaciones, analizada dicha información se identificó problemas latentes en las empresas del sector, con respecto a su deficiente gestión estratégica que tiene impacto directo dentro de la continuidad de las mismas, por lo cual se propone diseñar un Modelo de gestión estratégica para las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato con el fin de garantizar su continuidad.

Palabras clave: gestión estratégica, estrategias administrativas, continuidad de la empresa familiar, planificación estratégica.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES
TEMA: ADMINISTRATIVE STRATEGIES FOR THE CONTINUITY OF COMPANIES IN THE FOOTWEAR SECTOR IN THE CITY OF AMBATO.
AUTHOR: Ingeniero Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez
DIRECTOR: Ingeniero Washington Marcelo Gallardo Medina, Magíster.
DATE: April 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of the present investigation is to determine how administrative strategies affect the continuity of family businesses in the footwear sector of the city of Ambato, for this purpose information is collected through the CALTU Cámara Nacional de Calzado, through a modality of field research with a qualitative approach, which led to the presentation of conclusions and recommendations, analyzed this information identified latent problems in the companies of the sector, with respect to their deficient strategic management that has a direct impact within the continuity of the same, which is why it is proposed to design a strategic management model for family businesses in the footwear sector in the city of Ambato in order to guarantee its continuity.

Key words: strategic management, administrative strategies, continuity of the family business, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación contara con seis capítulos estructurados de la siguiente manera:

El capítulo I referente al tema, el planteamiento de problema, la justificación y los objetivos.

En el capítulo II se encuentra compuesto por el marco teórico donde se plasman los antecedentes investigativos, aquí también se conceptualizan los temas referentes a la investigación, con base en categorización de variables para terminar con el planteamiento del problema.

El capítulo III identificara el enfoque del presente proyecto, identificando su modalidad y tipos de investigación, además de la población de la presente investigación que serán los miembros de la Cámara Nacional de Calzado CALTU. En este capítulo también se realizara la operacionalización de las variables, identificando las técnicas e instrumentos para recolectar la información.

En el capítulo IV analizaremos e interpretaremos los resultados recolectados a través de la encuesta realizada a los miembros de la Cámara Nacional de Calzado CALTU.

En el capítulo V plantearemos las conclusiones y recomendaciones con base en la interpretación de resultados referidos en el capítulo anterior.

En el capítulo VI se detalla la propuesta misma que consiste en un modelo de gestión estratégica para las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato con el fin de garantizar su continuidad.

1 CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 Tema

“Las estrategias de administración para la continuidad de las empresas del sector calzado en la ciudad de Ambato”.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización del Problema

Se ha vuelto común escuchar que en el Ecuador las empresas son mayoritariamente familiares, esa afirmación no está alejada de la realidad: se estima que el 90% de la composición empresarial tiene un origen en la familia de acuerdo a lo manifestado por el El Telégrafo (2016):

Aunque en el país no hay una entidad que se encargue de medir este índice, Johannes Ritz, director de Courage en Latinoamérica que se especializa en empresas familiares en la Escuela de Múnich, resalta que según los registros en el Servicio de Rentas Internas (SRI) en el país existen, “considerando personas naturales alrededor de 1’200.000 personas con actividad empresarial; de las cuales están constituidas 120.000 con personería jurídica”.

De acuerdo por lo descrito en El Expreso (2014):

Uno de los problemas más comunes que enfrentan las empresas familiares es la falta de estrategias, que deben ser definidas en el momento de constitución de la empresa, así como también los conflictos de rivalidad y los temas de sucesión, este ultimo de vital importancia y que debe ser previsto. Es así que los estudios afirman de 100 familias 30 apenas llegan a segunda generación, limitando la continuidad de las mismas.

Asimismo consiente de la actual época de crisis que vive el país en la actualidad hay que tener en cuenta lo manifestado en El Comercio (2016) por el Alemán Johannes Ritz:

Las empresas familiares tienen un rol fundamental en crear estabilidad en tiempos de crisis, mantener el empleo y crecer en tiempos adversos, sostuvo. “Es una realidad que estas empresas tienen un mejor rendimiento en tiempos de crisis, y una de las razones es que piensan a largo plazo, tienen un manejo conservador de las finanzas, porque se endeudan menos y la toma de decisiones es más ágil”, acotó. A su vez con relación a las dificultades de las firmas familiares, Ritz reconoció que el traspaso generacional no es fácil.

Sumado a este criterio Walter Gavilanes Calvache en el Programa del Buen Gobierno Corporativo realizado en Ambato en 2012, afirmó que:

Las capacitaciones a las empresas familiares en la ciudad deben ser constates a fin de que su desarrollo e innovación vaya a la par con el mejoramiento de la calidad de tal o cual producto, aclarando a su vez que en toda entidad familiar incluido las de la ciudad padecen conflictos que deben ser superados con base a estrategias. (La Hora, 2012)

1.2.2 Análisis Crítico

Entre el 80% y 90% de las empresas en el mundo son familiares de acuerdo a lo manifestado por la revista Forbes (2015), que padecen el problema de falta de institucionalización, la carencia de una visión empresarial limita que la empresa pueda formular estrategias lo que conlleva a la inexistencia de procesos y con esto a una falta de estructura, todo esto restringe el funcionamiento de las empresas familiares como lo dice el libro la “Implantación de la Estrategia”, la visión estratégica no es suficiente, debe ser comunicada y comprendida por toda la organización (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012), esto condenará a la desaparición de la empresa en el corto plazo, vinculado directamente también con una falta de estructura organizativa probablemente por un manejo empírico de la organización lo que conllevará al colapso de todas las áreas de la misma.

Una área afectada son las finanzas, manejadas de manera empírica y asistemática confundiendo el bolsillo de la empresa con el de la familia generando problemas de carácter financiero y contable, por ultimo contrastando con lo dicho en artículo “El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares” desde el punto de vista del conocimiento, la empresa familiar se caracteriza por su capacidad de generar y adquirir conocimientos valiosos para la empresa (Barroso Martínez, Sanguino Galván, & Bañegil Palacios, 2012), la incapacidad del fundador para transmitir dichos conocimientos o a su vez la dependencia generada por la organización hacia este, genera que en la organización no existan procesos claros y documentación de soporte que sostenga las bases y la dirección a seguir de la empresa familiar en el tiempo.

1.2.3 Prognosis

Como consecuencia de la falta de estrategias administrativas en las empresas familiares de la ciudad de Ambato, en el sector calzado objeto del presente estudio, se tiene que las empresas pequeñas son manejadas empíricamente con una desorganización latente, es así que pocas logran crecer y tener procesos administrativos claros basados en la gestión integral de la empresa mermando su sostenibilidad, lo que las condena a desaparecer en el tiempo, limitando la continuidad de la empresa por la carencia de una visión dejando al resto de generaciones sin el respaldo de una empresa familiar.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Qué importancia tiene la aplicación de estrategias administrativas en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes de Investigación

- ¿Qué son las estrategias administrativas?
- ¿Cuáles son las estrategias administrativas aplicables en la empresa familiar?
- ¿En qué consiste el proceso de planificación estratégica?
- ¿Qué es un análisis estratégico dentro de las empresas familiares?
- ¿Qué es la continuidad en las empresas familiares?

- ¿Qué es un plan de continuidad?
- ¿En qué consiste la sucesión de las empresas familiares?
- ¿Cómo perdura una empresa a través de las diferentes generaciones de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato?
- ¿Qué relación existe entre las estrategias administrativas y la continuidad de las empresas familiares?
- ¿Cuáles son las estrategias administrativas que manejan actualmente las empresas familiares materia de la presente investigación?
- ¿Qué importancia tiene la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato?
- ¿Cómo garantizar la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato en concordancia con las estrategias administrativas adecuadas?

1.2.6 Delimitación del Problema

- **Campo:** Administración de Empresas
- **Área:** Administración de empresas familiares
- **Aspecto:** Sector calzado

1.2.7 Justificación

El principal interés de la presente investigación radica en incorporar a las estrategias administrativas como motor de desarrollo de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato, en base a la creación de estrategias las empresas podrán generar procesos claros y sostenidos, con el afán de garantizar la continuidad de las mismas a través del tiempo, dando solución a varios de los escenarios problemáticos latentes en la actualidad como el manejo empírico que impide el crecimiento y sostenibilidad de las empresas y el sector.

Las estrategias administrativas buscan generar procesos organizativos con una visión a futuro que garantice la continuidad la empresa a través del tiempo, concatenado con las herramientas aplicables a todas las áreas organizativas para el desarrollo de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

1.2.8 Objetivos

Objetivo General

- Determinar la importancia que tiene la aplicación de estrategias administrativas para la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

Objetivos Específicos

- Definir cuáles son las estrategias administrativas que manejan actualmente las empresas familiares materia de la presente investigación.
- Analizar la importancia de la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.
- Diseñar un modelo de estrategias administrativas que garantice la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

2 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para la continuidad de la empresa familiar hay que considerar aspectos como las estrategias y la planificación como lo afirma Icaza Rivera & Yance Carvajal (2015):

Para que una empresa sobreviva, familiar o no, lo más importante es advertir los problemas y en lo posible adelantarse a ellos, mediante una buena planificación. En la empresa familiar, la falta de elemento de previsión pone en riesgo a la empresa y al bienestar familiar.

Para cumplir el objetivo último de una Empresa Familiar: la continuidad, es esencial el respeto bilateral entre lo nuevo y la tradición, entre lo que se hizo y lo que se puede hacer, entre la administración anterior y la nueva. (pág. 17)

A su vez dentro de las recomendaciones de Icaza Rivera & Yance Carvajal (2015), encontramos: “Aplicación de las Estrategias de Administración de planes de sucesión y continuidad de las Empresas Familiares.” (pág. 18). Base principal para investigaciones futuras y raíz de la presente investigación.

Hay que tomar en cuenta la naturaleza de las empresas familiares y la situación compleja que en ellas se presentan como lo manifestado por Goyzueta Rivera (2013):

Debido a la existencia de tres sistemas interrelacionados, que son la propiedad, la gestión y la familia y que habitualmente coinciden en las mismas personas, es decir, que la misma persona es familiar, propietario y gestor, haciendo la situación realmente compleja. Por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y gestión de la empresa familiar, un proceso que favorece la

existencia, a menudo latente, de tensiones en el seno de estas empresas.
(p.43)

Es así que dicha investigación presenta un Modelo de Gestión para empresas familiares de cinco etapas, caracterizando el Gobierno Corporativo y órganos de gobierno, el Protocolo Familiar y la Sucesión Familiar.

Con base al mismo criterio de la naturaleza de las empresas familiar se observa lo que concluye Pérez Molina & Gisbert Soler (2012):

Las empresas familiares tienen, como tal, numerosos problemas por su carácter familiar. Estos surgen tanto por motivos de funcionamiento de la organización como por conflictos derivados de la sucesión. Estos últimos destruyen empresas fuertes en cuanto a mercados, productos, rentabilidad, etc. y por lo tanto deben evitarse en la medida posible. (pág. 15)

En el mismo sentido y profundizando hacia una estrategia en específico se encuentra lo manifestado por Flores Recalde & Flores Recalde (2012):

Para lograr satisfacer necesidades actuales y futuras, las empresas deben reorientar su modelo de negocio basándose en procesos tecnificados, personal especializado, mejora continua y que formen parte de una sola línea estratégica, para lo cual la planificación estratégica se convierte en el catalizador más idóneo.

Para que un proceso de planificación estratégica sea exitoso en la empresa familiar, necesita:

- Clara delimitación de funciones entre propietarios, directivos, colaboradores y otros agentes (externos) con el propósito de exigir rendición de cuentas.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización para enfocar esfuerzos al interior de la organización y que estén enfocados en la satisfacción del cliente.

- Organizar las actividades internas, los recursos a utilizarse y los respectivos controles con la finalidad de “visualizar” el correcto avance de la gestión y que este alineado a los resultados esperados.
- Realizar un proceso de retroalimentación para identificar “puntos de falla”, u oportunidades de mejora. (pág. 8)

Ahora bien por su parte Santamaría & Pico (2015), afirman. “Los factores estratégicos que intervienen en la empresa familiar están relacionados entre sí e influyen en la dinámica empresa-familia, identificando cuatro factores básicos: Estrategia administrativa, Planes a mediano plazo, formación del empresario, Liderazgo y autoridad.”(p.9). De esta manera se observa que las estrategias administrativas y los planes a mediano plazo son partes neurálgicas de las empresas familiares.

Dentro de lo recomendado por Vivian Mascareño, (2011), se encuentra lo siguiente:

Se recomienda implementar un programa de gestión organizacional al modelo de la empresa familiar, en donde la primera etapa haga referencia a la sensibilización y concientización de un cambio, como la única alternativa de poder seguir en el medio empresarial y sobre todo de mantener la fuente de sustento económico, para el mismo propietario y de cada uno de los integrantes de su empresa. (pág. 80)

En las conclusiones plasmadas en la investigación de Soto Marciel (2013), se afirma:

En un nivel organizacional algunos análisis fundamentados en la perspectiva basada en los recursos pueden ser de gran interés al tratar temas sobre el conocimiento tácito, la transferencia de ventajas competitivas, las capacidades empresariales, así como el estudio de los capitales (como el humano, el intelectual o el social) de las empresas familiares, el proceso de toma de decisiones estratégicas o acerca de los mecanismos utilizados para comunicar la visión y las culturas organizacionales. El estudio de factores determinantes de la competitividad en estas empresas, la influencia de los

factores culturales, el gobierno corporativo son también perspectivas sumamente interesantes de estudio. (pág. 160)

2.2 Fundamentación

2.2.1 Fundamentación Filosófica

Analizar la realidad, involucra intervenir en la misma, de manera reflexiva en el conocimiento transformando la realidad con base a la practica con un enfoque interpretativo del entorno.

La presente investigación se ubica dentro del Paradigma Critico Propositivo de conformidad a lo manifestado por Herrera y otros (2010):

Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental del poder. Propositivo en cuanto a la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad. (pág. 136)

Este paradigma forma personas críticas de los problemas y fenómenos que se presentan en la realidad, para dar alternativas de solución de beneficio personal y de la comunidad, respetando el pensamiento filosófico de cada persona.

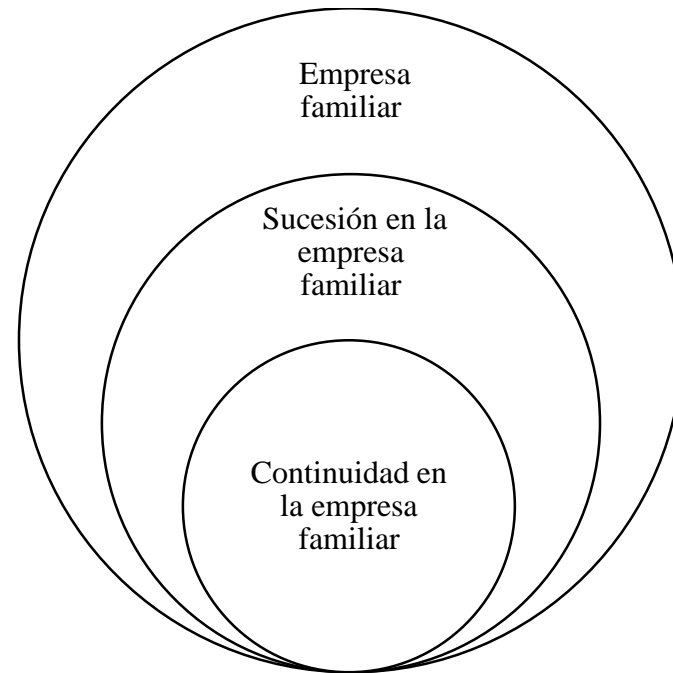
A la vez la fenomenología como método de investigación se basa en la filosofía de Heidegger, teniendo como objeto la comprensión de las destrezas, prácticas y vivencias diarias y comparar las igualdades y las divergencias en las acepciones, practicas, acuerdos, destrezas y vivencias de los hombres (Castllo Espitia, 1999).

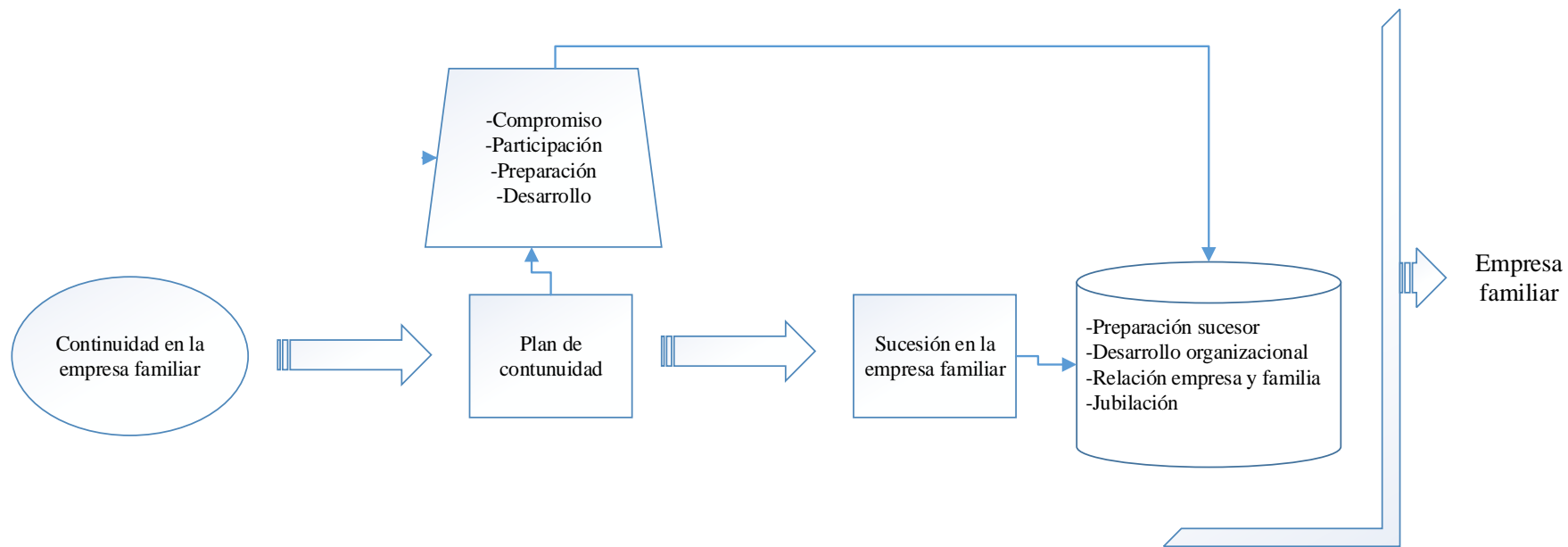
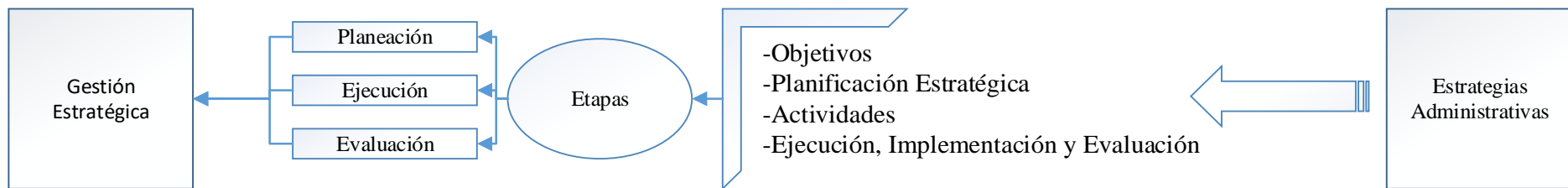
Dicho lo anterior se utiliza el pensamiento fenomenológico con el fin de comprender la realidad de las empresas familiares basados en las experiencias diarias que la misma presenta, comparando nuestras observaciones empíricas del fenómeno que se quiere observar en las organizaciones de conformidad con la teoría fundamental.

2.2.2 Fundamentación Epistemológica

De conformidad a lo manifestado por (Watzlawick & Ceberio, 2009) “epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo”, es así que toda estructura teórica es consecuencia de antecedentes teóricos e históricos, entrelazados por el investigador (Gonzales, 2003).

2.3 Categorías Fundamentales



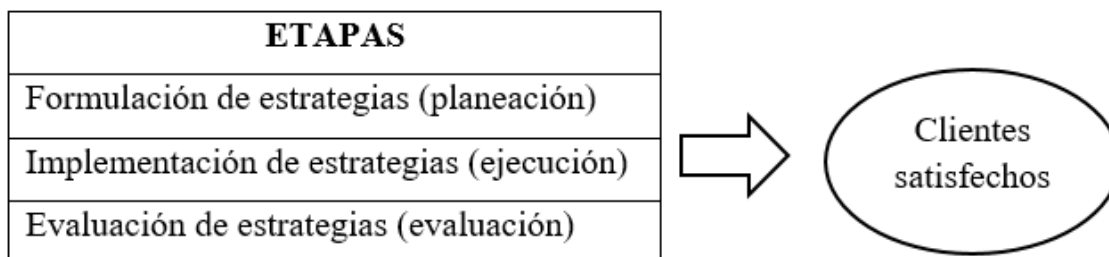


2.3.1 Gestión Estratégica

Dentro de las concepciones generales se encuentra lo afirmado por Prieto Herrera (2011) que es una: “técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de ser un proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común.” (pág. 81). Se observa como la gestión estratégica claramente busca el beneficio común de todos involucrados dentro de la organización, a su vez pensando en a futuro lo que habla de una visión y continuidad de la empresa

El termino proactividad se refiere a estar pendiente de los sucesos del entorno y sacar provecho de los mismos con los recursos que se tenga a la mano, tales como son las herramientas básicas de gestión. De esta manera de diseña un futuro y se busca que el mismo suceda (Prieto Herrera, 2011). La prioridad de las organizaciones debe ser visualizar el futuro en el quieren estar, utilizar las herramientas disponibles y cristalizar dicho futuro con base a la gestión estratégica de manera proactiva.

Gráfico 1: Organización Proactiva



Fuente: Adaptado de Prieto Herrera (2011)

La gestión estratégica organizacional conocida también por sus siglas G.E.O. cuenta con las llamadas siete C, como lo afirma Prieto Herrera (2011): “contexto, crecimiento, cambio, capacitación, confianza, compromiso; todo en función del cliente” (pág. 89). Se observa que todo esfuerzo se realiza en función del cliente y se articulan como se lo manifiesta en el Grafico 1.

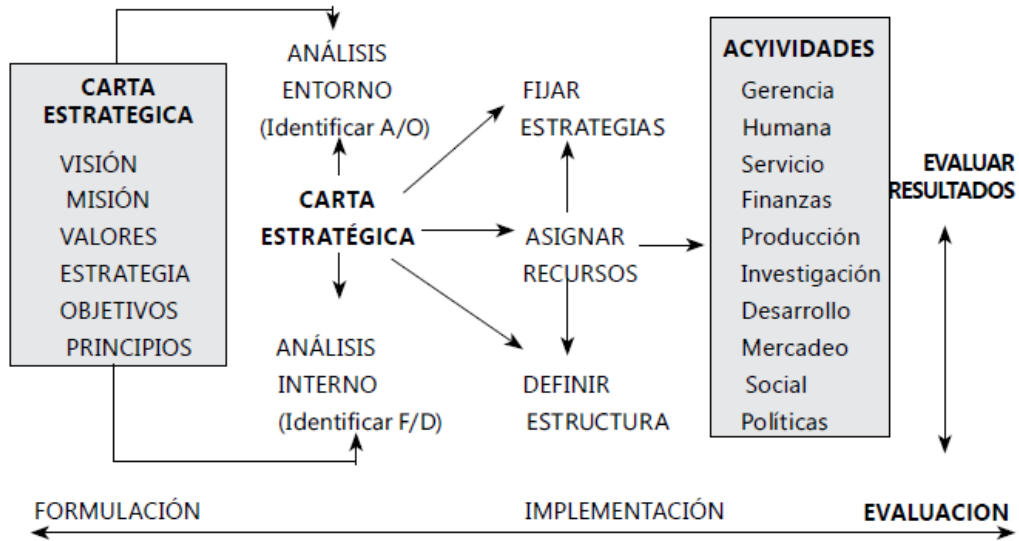
Gráfico 2: Las “siete C” de las G.E.O.



Fuente: Prieto Herrera (2011)

De igual manera Prieto Herrera (2011), plantea un modelo de gestión estratégica organizacional planteando una serie de actividades a cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia para el cumplimiento de los objetivos que la empresa se planteo, donde se aprecia tres fases “formulación, implementación y evaluación”, modelo que se explica a detalle en el Grafico 3.

Gráfico 3: El modelo de la G.E.O.



Fuente: Prieto Herrera (2011)

2.3.2 Planificación Estratégica

De conformidad por lo manifestado por Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998). “La mayor parte de las organizaciones realizan cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estratégica, y su proceso se ha utilizado durante más de 30 años.” (pág. 3). Es así que se aprecia la importancia de una planeación a futuro desde hace mucho tiempo atrás para que las organizaciones se mantengan a través del tiempo.

De igual manera la planificación es un proceso que consiste en establecer objetivos y elegir el medio apropiado para lograr los mismos, antes de empezar la acción. Es anticiparse a la toma de decisiones, decidir antes de que se presente la acción (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998). Lo principal a proyectar dentro de la planificación es anticiparse a lo que puede pasar, tener las decisiones pensadas para probables escenarios, siempre con un objetivo propuesto y cristalizarlo a través de los medios y herramientas apropiados.

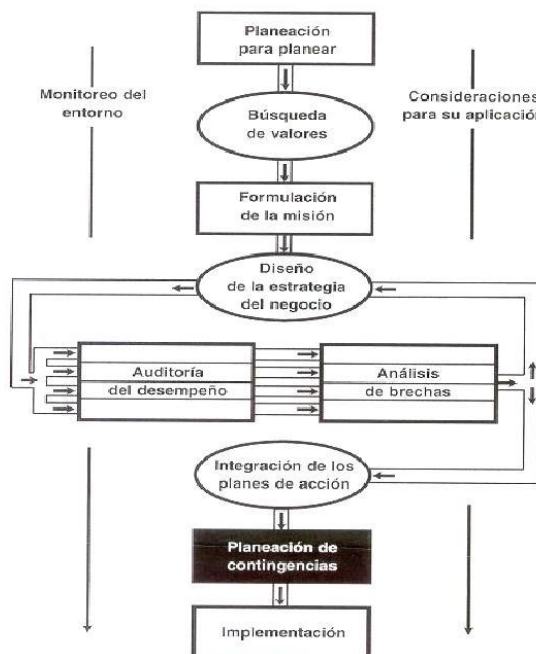
Ahora bien para tomar en cuenta, de acuerdo a lo que manifiesta Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998):

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada, por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas. (pág. 8).

Como se aprecia la planificación estratégica va más allá de ser un simple proceso de previsión, hay que empezar siendo realistas y en relación a esto plantear los objetivos y metas deseados para de esta manera alcanzar la situación deseada en un futuro, convirtiéndose en proceso cotidiano de toma de decisiones.

El modelo de planeación estratégica que plantea Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998), es útil para de medianas y pequeñas organizaciones, implica nueve fases, establece 3 etapas, como se puede observar en el Gráfico 4.

Gráfico 4: Modelo de planeación estratégica aplicada



Fuente: Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998)

De igual manera la planificación estratégica está liada directamente en toda la estructura de la gestión; no es algo separado y distinto del proceso de gestión (Steiner, 1979), siendo el proceso a través del cual se direcciona a los encargados de tomar decisiones para que obtengan, procesen y analicen información de carácter interno y externo, con el objeto de evaluar la situación de la empresa así como su competitividad con el fin de anticiparse y tomar las decisiones más acertadas para la organización (Acosta & Pérez U., *Strategic Planning in Family Businesses*, 2010).

A su vez para una correcta planificación estratégica se debe tener un pensamiento estratégico adecuado, en ese sentido es preciso realizarnos ciertas preguntas como lo manifiesta Sainz de Vicuña Ancín (2015): “¿Dónde estaba ayer?, ¿Dónde estoy hoy?, ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Qué haré para conseguirlo?”, quiere decir que debemos tener un pensamiento reflexivo considerando el futuro ideal.

La planificación estratégica nos muestra las tareas a emprender para conseguir los objetivos planteados, tomando en consideración la posición competitiva, las previsiones y el futuro (Romero, 2004), consistiendo un proceso de definición hoy lo que queremos mañana, ayudados en la reflexión y el ya referido pensamiento estratégico (Sainz de Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica*, 2015).

Desde la perspectiva de Ward & Carlock (2010), se plasma determinados pasos para la elaboración de un plan estratégico en la empresa familiar: tener una radiografía del estado actual de la empresa, establecer un compromiso familiar que asegure la planificación, realizar un análisis financiero y de mercado, conocer las metas de la familia, seleccionar la estrategia y, finalmente, evaluar los intereses de la familia, con esto se llega a la conclusión de que la planificación estratégica contribuye de manera significativa en la continuidad de la empresa familiar en el tiempo (Ruiz Ortega, Parra Requena, & García Villaverde, 2009).

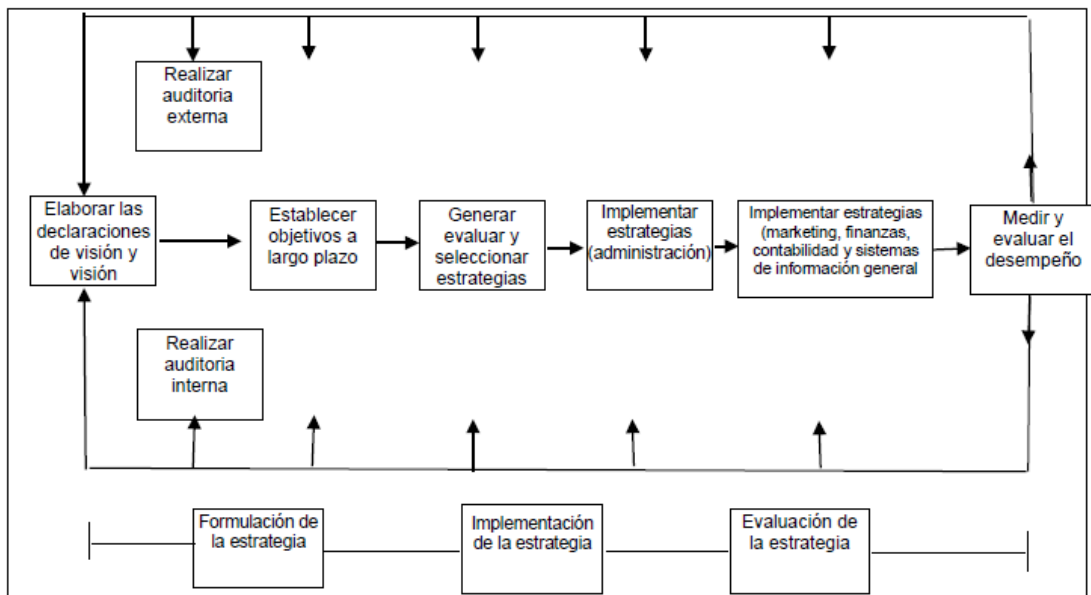
Entre varios de los problemas señalados en la de Vera-Colina, & Melgarejo-Molina (2015), se encuentran los “problemas de gestión humana, de estrategias de exportación, de acceso al financiamiento, de asociatividad, entre otros.” Mismos

que progresivamente se pueden solucionar con un proceso de planificación estratégica identificando las diversas soluciones para los problemas que prevalecen en las empresas.

La manera adecuada de aplicar un proceso de planificación estratégica es aplicando un modelo conciso de administración estratégica, representando un planteamiento claro de las estrategias, se implementación y evaluación con una buena comunicación y retroalimentación (Haro Zea & Basurto Gutiérrez, 2016), concatenado con la radiografía del estado actual (Matriz FODA), compromiso familiar, análisis financiero, análisis de mercado, metas familiares, seleccionar la estrategia y por ultimo evaluar los planes de la familia.

Haro Zea & Basurto Gutiérrez (2016), describe un modelo completo de administración estratégica que observamos en el Grafico 5.

Gráfico 5: Modelo de Administración Estratégica



Fuente: (Haro Zea & Basurto Gutiérrez, 2016)

La planificación estratégica es un elemento o función de la dirección estratégica, convirtiéndose en un proceso dinámico que contribuye en la supervivencia y crecimiento de la empresa, nos ofrece la oportunidad de

anticiparnos a los problemas que se generan en la organización (Quintero Barrizonte, López Bastida, & Rivero Alonso, 2015).

2.3.3 Estrategias Administrativas

Visto lo anterior y partiendo de la gestión estratégica se encuentra procesos perfectamente definidos y concatenados con la planificación estratégica para la formulación de las estrategias administrativas, es así que Prieto Herrera (2011), define los tipos de estrategias que se observan en la Tabla 1.

Tabla 1 : Tipos de estrategias

<i>Estrategias intensivas:</i>	Penetración en el mercado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto
<i>Estrategias integrativas:</i>	Integración hacia delante Integración hacia atrás Integración horizontal
<i>Estrategias diversificadas:</i>	Diversificación concéntrica Diversificación conglomerado Diversificación horizontal
<i>Estrategias varias:</i>	Asociación Reducción Desposeimiento Liquidación Combinación

Fuente: Prieto Herrera (2011)

La selección del tipo de estrategia a aplicar dependerá del proceso previo de planificación estratégica, donde se visualizó el objetivo de la organización y se planteó una radiografía de empresa actual, es así que utilizando las herramientas descritas y con un pensamiento estratégico se abra de definir la mejor estrategia para la continuidad de la organización.

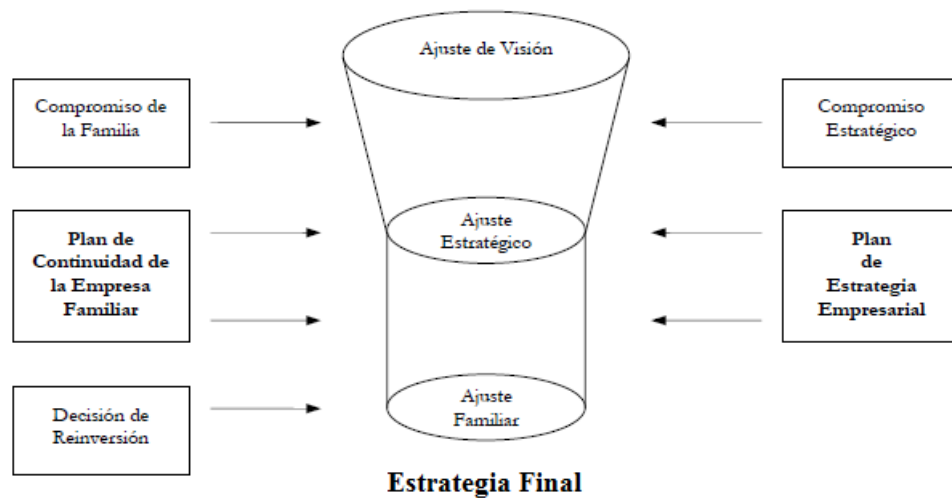
Para el diseño de las estrategias Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998), manifiesta que: “implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización. Esta no es una extrapolación de lo que la compañía hace en la actualidad.” (pág. 25). De

esta manera se busca los pasos y la manera con base a las herramientas para comenzar a cristalizar los descritos en los procesos anteriores tanto de gestión como de planificación estratégica.

Esta fase es donde los encargados de planeación conceptualizan los escenarios futuros, y definen los pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos, así como se define los responsables de cada uno de los procesos que se llevaran a cabo (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Ahora bien para la naturaleza misma de la empresa familiar tenemos que la selección de estrategias es un proceso sumamente complejo que necesita de una secuencia de actividades, determinadas por tres filtros para alinear las metas de la organización con las familiares (Masson Guerra J. L., 2006), como se observa en el Gráfico 6.

Gráfico 6: Selección de la Estrategia



Fuente: Masson Guerra (2006)

Se observa como claramente se define los filtros a seguir para depurar la estrategia final, esta vez relacionada directamente también con la familia empresarial, y no solo con los intereses organizativos.

2.3.4 Empresa Familiar

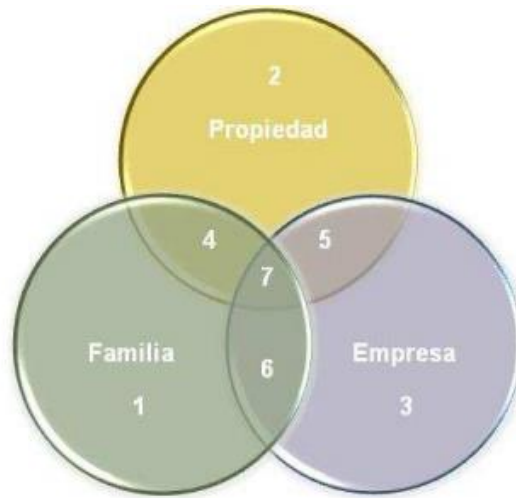
Las empresas familiares forman la unión de dos contextos distintos, generando una peculiar manera de arrancar y de administrar las mismas, teniendo dos mundos tan propios e irreductibles, que se configuran por la Empresa y la Familia (Ginebra, 2005), en este sentido cuentan también con tres características básicas, la primera la propiedad es controlada por la familiar, segundo está dirigida por varios miembros de la familiar y por último el deseo de perpetuar la obra del fundador en el tiempo (Martínez Echezárraga, 2010). La empresa familiar genera la unión de dos mundos la empresa y la familia teniendo su naturaleza propia en muchos de los casos los miembros de la familia comparten la propiedad de la organización, trabajan en la misma y obviamente comparten el entorno familiar.

Es claro que como en cualquier tipo de organización debe funcionar eficientemente, quienes tratan las responsabilidades, la conducción, la propiedad, entre otros factores que caracterizan a la empresa familiar afrontan los efectos que conlleva el manejo de los mismos, es así que resulta indispensable establecer estructuras, sistemas y procesos, ponerla en marcha de la mejor manera posible (Mucci, 2008). La naturaleza de empresa familiar genera conflictos que van más allá de una empresa no familiar, por lo mismo esta tiene que tener un sistema y acciones propias para enfrentar dichos conflictos.

Las empresas familiares han demostrado ser la forma de propiedad y gestión mayoritaria en todo el mundo, a pesar de equivocadamente se tenía la concepción de que este grupo solo estaba conformado por pequeñas empresas (Tapies, 2011), comprendiendo que la empresa familiar toma esa naturaleza cuando nació por impulso de un fundador y la misma logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones en el tiempo, sea que los miembros de la familia sucedan en dirección o en gestiones cotidianas (Universidad Nacional de Mar del Plata, 2004). Las mayores empresas en el mundo son de naturaleza familiar con los factores característicos antes ya manifestados, siempre pretendiendo que la empresa trascienda durante generaciones.

En el Gráfico 7 se observa el modelo de los tres círculos donde se observa la relación entre propiedad, familia y empresa.

Gráfico 7: Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

Es así Pérez Molina A. I. (2012), define a los mismos de la siguiente manera:

Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa. (pág. 4)

Este modelo es de aplicación práctica y muy comprensible, sumamente explícito, es fácil de visualizar a donde pertenece cada individuo que conforma la empresa familiar.

2.3.5 Sucesión en la empresa familiar

La sucesión es el motor fundamental para la continuidad de las empresas familiares a través del tiempo, entonces hay que tomar en cuenta lo manifestado por Gallo (1998).

Las causas de este índice de mortalidad o, visto desde otro ángulo, de la baja esperanza de vida de las empresas familiares son lo que resulta realmente preocupante. De acuerdo con los saberes actuales sobre empresa familiar, buena parte de estas causas están relacionadas con los cambios generacionales, pues, según las pocas estadísticas disponibles sobre ambos puntos, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas sólo 15 continúan activas en tercera generación. (pág. 13)

Las estadísticas no han cambiado mucho se maneja un margen parecido a nivel mundial, la esperanza de vida de las empresas decrece básicamente porque al llegar al cambio generacional no existe un plan articulado de sucesión, la organización fracasa en el intento de trascender hacia la siguiente generación.

Queda claro que el proceso de sucesión en la empresa familiar es una circunstancia sumamente complicada como lo afirma Gallo (1998): “El proceso de sucesión es un proceso muy emocional y, muchas veces, no tan racional como sería deseable, por lo que resulta más cómodo resistirse, negar su necesidad, aceptar que no se está actuando a tiempo, etc., que tomar una postura activa para solucionarlo.” (pág. 22). Se involucran muchos sentimientos más aún si en este proceso está involucrado el fundador, para quien la empresa es una prolongación de su persona.

Es así que el mismo Gallo (1998), plantea un proceso de sucesión compuesto de la siguiente manera:

- La preparación de los sucesores.
- El desarrollo de la organización.
- El desarrollo de las relaciones entre la «empresa» y la «familia».
- La jubilación y retiro del predecesor. (pág. 23)

Hay que reconocer que varios de estos procesos abran de ejecutarse al mismo tiempo ya que son complementarios entre sí.

Como ya se observó uno de los procesos más importantes en la organización es la sucesión así lo afirma Gallo (1998):

“Para cualquier tipo de empresa, el proceso de sucesión en las responsabilidades de la dirección general es uno de los aspectos más importantes de su «dirección estratégica» que, además, acostumbra a ser considerado como una de las principales responsabilidades de su consejo de administración y de su jefe ejecutivo principal; por ello, a la hora de analizarlo, es natural que se haga la distinción entre «estrategia» y «organización».” (pág. 65)

La sucesión es un proceso demasiado importante en las empresas familiares, así hace parte de la planificación estratégica, y de los procesos previamente descritos, para la culminación de los objetivos al respecto planteados.

Hay que tener en claro que para un adecuado proceso de sucesión debe existir un marco legal definido que facilite las relaciones entre la empresa y la familia es así que Gallo (1998), manifiesta:

“En buena parte de las empresas familiares, el marco legal en el que estructurar y conducir las relaciones de los futuros miembros de la familia con la empresa, no sólo se puede diseñar e implantar con anticipación a que resulte necesario, sino que, incluso, es habitual hacerlo así cuando se aprueban los estatutos fundacionales de la empresa y sus eventuales modificaciones posteriores.” (pág. 99)

El sustento legal facilitara las cosas y hará que el proceso de sucesión se realice de manera más ordenada, la relación entre familia y empresa se determinará con base a lo estipulado en los cuerpos legales pertinentes y se realizará de manera sistemática.

2.3.6 Continuidad en la empresa familiar

Las empresas familiares plantean una visión a futuro que permite convenir la transición a la siguiente generación, la continuidad de una empresa demanda que los sueños propios de las múltiples generaciones se entrelacen hasta transformarse en un sueño combinado y compartido (Lansberg, 2000). Entrelazar los sueños personales de cada una de las generaciones involucradas en la empresa familiar,

garantiza crear un sueño en conjunto, lo que conlleva que todos tengan objetivos en común y así se garantice la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

Alentar la continuidad de las empresas familiares, cuya conservación obedece, en parte, a los esfuerzos que se realicen a favor de la formación de todo el universo de personas inmersas en la empresa familiar, generando una responsabilidad para las empresas y la sociedad en general, considerando que las mismas empresas familiares generan un impacto social y económico donde todos estamos involucrados (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014). Las empresas de naturaleza familiar son preponderantes en el mundo y más aún en la provincia de Tungurahua, las mismas generan empleo y a su vez recursos, lo que conlleva que la no continuidad de las mismas desate fenómenos económicos y sociales que no solo involucran a las empresas familiares.

Todas las empresas demuestran conflictos en su continuidad en el largo plazo. Por esto, las empresas necesitan estar dispuestas al cambio siempre, esto motivado por el ciclo de vital organizativo o por el entorno, al ser la empresa familiar un caso especial existen otras motivaciones que vienen de la inclusión del sistema familiar dentro del empresarial. Generando dilemas en busca del equilibrio entre “las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia” (Masson Guerra J. L., 2006). El articular de manera coherente los deseos y motivaciones de la empresa y la familia en busca de un equilibrio, garantizara en cierta forma que el proceso de sucesión se lleve de la mejor manera posible y de esta manera la continuidad de las empresas en el tiempo.

Se considera así tres tipos de visión: visión de familia primero, que considera que la empresa está destinada al desarrollo de la familia; visión de empresa primero, manifiesta que la empresa está sobre de los temas familiares; y finalmente, la visión intermedia, donde la relación familia-empresa no pone en peligro la continuidad de la organización en el tiempo ni la estabilidad familiar (Betancourt Ramírez, Gómez Betancourt, & López Vergara, 2012). Los escenarios en las empresas familiares son diversos y muchos de ellos precautelan o dan preferencia tanto a la familia o la empresa, esto genera inestabilidad dado que no

existe una armonía, una visión intermedia entre empresa y familia no pone en riesgo la continuidad de las empresas familiares en el tiempo.

Por lo expuesto Masson Guerra J. L. (2006), como estrategia empresarial recoge un plan de continuidad que se describe en el Grafico 9.

Tabla 2: Estrategia Empresarial; Plan de Continuidad

Planes a Considerar	Elementos del Plan de Continuidad
Asegurar el Compromiso de la Familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudar a la familia a explorar su nivel de compromiso con la empresa. ▪ Identificar los valores fundamentales de la familia. ▪ Acordar una filosofía de empresa familiar. ▪ Desarrollar una visión familiar
Fomentar la Participación de la Familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apreciar la naturaleza y las fuentes de conflicto y un modelo para mejorar la equidad en la familia. ▪ Comprender la importancia de las reuniones familiares y el desarrollo de acuerdos de familia.
Preparar la próxima generación de directivos y líderes de la familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer cómo influye el ciclo vital en las carreras y las transiciones de la dirección. ▪ Apreciar los retos de preparar a la próxima generación de miembros de la familia para los papeles de liderazgo en la empresa y en la familia. ▪ Desarrollar sistemas para respaldar unas experiencias significativas de carrera profesional en la familia.
Desarrollar unos propietarios eficaces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer cómo influye el ciclo vital en las transiciones de la propiedad. ▪ Considerar la variedad de futuras estructuras de propiedad. ▪ Desarrollar sistemas para respaldar el desarrollo de propietarios capacitados. ▪ Preparar planes de herencia que tengan en cuenta las necesidades financieras, los impuestos de sucesiones y las diversas consideraciones de la futura propiedad. ▪ Desarrollar un sistema de dirección efectivo para la familia y la empresa.

Fuente: Masson Guerra J. L. (2006)

De esta manera se observa como el plan de continuidad se divide en varios sub-planes, tomando consideraciones principales como el compromiso y la participación familiar, la preparación de la próxima generación y desarrollar unos propietarios eficientes. Se aprecia una manera sistemática y ordenada de llevar el plan a cabo considerando a su vez que varias de las actividades serán realizadas al mismo tiempo.

2.4 Hipótesis

Las estrategias administrativas influyen en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

2.5 Señalamiento de variables

2.5.1 Variable Independiente

Estrategias administrativas

2.5.2 Variable Dependiente

Continuidad de las empresas familiares

3 CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque

Se utilizará el enfoque cualitativo con base a la recolección de datos sin medición numérica, respondiendo a las preguntas de investigación, pudiendo o no comprobar hipótesis con base a la interpretación generada por el autor, estudiando a la realidad en su contexto natural.

Según lo manifestado por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2002) se define al enfoque cualitativo de la siguiente manera:

Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en "reconstruir" la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. (pág. 4)

Es así como se analizará el problema planteado en la presente investigación con base en la recolección de la información con el fin de interpretar los fenómenos que se presentan en el sector calzado de la ciudad de Ambato, teniendo en cuenta la relación de las estrategias administrativas y continuidad de las empresas familiares, siendo el objeto generar conclusiones valederas con base en la realidad actual.

3.2 Modalidad básica de investigación

Se realizará una investigación de campo donde se observará el fenómeno de estrategias administrativas y continuidad, descrito en la presente investigación dentro de las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato, basados en lo afirmado por Moreno Bayardo (1987):

La investigación de campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos hechos o fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste con un adecuado control de las variables que intervienen; en la investigación de campo, si se trata de recabar datos, se recurre directamente a las personas que los tienen, si se trata de probar la efectividad de un método o material se ponen en práctica y se registran en forma sistemática los resultados que se van observando, si se trata de buscar explicación para un fenómeno, el investigador y sus auxiliares se ponen en contacto con el mismo para percibir y registrar las características, condiciones, frecuencias con que fenómeno ocurre, etc., en otras palabras es la realidad misma la principal fuente de información en la investigación de campo y que proporciona la información clave en la que se fundamentan las conclusiones del estudio. (pág. 42).

De esta manera se analizará la situación directamente donde sucede teniendo contacto directo con las personas y actividades intervinientes en la presente investigación, recabando la mayor cantidad de datos posibles para dar explicación a las hipótesis planteadas; y, obtener las conclusiones pertinentes.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Investigación Descriptiva

Se utilizará una investigación descriptiva con el fin de llegar a conocer la situación de las empresas familiares en relación a las estrategias administrativas y la continuidad, con el fin de dar explicación al fenómeno analizado como lo afirma Namakforoosh (2005):

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Se usa un diseño descriptivo para hacer una investigación, cuando

el objetivo es: describir las características de ciertos grupos, calcular la proporción de gente en una población específica que tiene ciertas características pronosticar. (pág. 91)

En este sentido se explicará a detalle el fenómeno estudiado describiendo e identificando los factores que se involucran en la presente investigación así como su relación con las variables materias del presente estudio.

Investigación Exploratoria

Se utilizará la investigación exploratoria con el objetivo principal de una mayor comprensión sobre el problema descrito en la presente investigación, es así que Namakforoosh (2005) manifiesta lo siguiente:

El objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar la hipótesis. Muchas veces se carece de información precisa para desarrollar buenas hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas.

El estudio exploratorio también es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema. Especialmente para un investigador que es nuevo en el campo del problema. (pág. 89)

Es entonces como la investigación exploratoria ayudará a tener una perspectiva general del problema analizado en el sector calzado en la ciudad de Ambato, observándolo de manera holística y después dividirlo para una mejor comprensión, generando criterios y conclusiones propias a partir de los resultados de la presente investigación.

3.4 Población y muestra

La investigación requiere a la totalidad de socios que conforman la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), con el afán de analizar las estrategias administrativas y su relación con la continuidad de las mencionadas organizaciones.

El tipo de muestra que se utilizará es no probabilístico, la misma se tomará a conveniencia del investigador por ser una población pequeña, semejante y homogénea.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 3: Variable Dependiente: Estrategias administrativas

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICA/INSTRUMENTO
Las estrategias administrativas parten de una correcta gestión estratégica, generando procesos definidos y concatenados con la planificación estratégica, es así como se define y diseña la estrategia aplicable para la realidad de la organización que dé cumplimiento a los objetivos planteados por la misma.	– Objetivos empresariales	✓ Resultados	– ¿Con qué frecuencia se han alcanzado los objetivos planteados por la empresa?	✓ Encuesta
	– Planificación estratégica	✓ Situación actual	– ¿Cuenta su empresa con el análisis FODA?	✓ Encuesta
		✓ Planeación	– ¿Cuán a menudo la empresa realiza una planificación?	✓ Encuesta
			– ¿Con qué frecuencia la empresa plantea	

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategias en ejecución ✓ Evaluación ✓ Metas empresariales 	<p>estrategias en base la planificación?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuán a menudo la empresa evalúa los resultados obtenidos por la misma? - ¿Qué tan relacionados se encuentran los objetivos, la planificación y los resultados obtenidos por la organización? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta ✓ Encuesta ✓ Encuesta ✓ Encuesta
	<ul style="list-style-type: none"> - Intereses familiares 			

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Metas familiares ✓ Satisfacción actual ✓ Involucramiento 	<ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuáles son las metas familiares con respecto a la empresa? – ¿Está satisfecho con la relación empresa-familia actualmente? – ¿Cuál es su interés con relación a la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuesta
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Variable dependiente: Continuidad en la empresa famil

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICO	TÉCNICA/INSTRUMENTO
Las empresas familiares plantean una visión a futuro que permite convenir la transición a la siguiente generación, la continuidad de una empresa demanda que los sueños propios de las múltiples generaciones se entrelacen hasta transformarse en un sueño combinado y compartido. Entrelazar los sueños personales de cada una de las generaciones involucradas en la empresa familiar, garantiza crear un sueño en conjunto, lo que conlleva que todos tengan	- Visión	✓ Factibilidad	- ¿Cuán factible es el cumplimiento de la visión empresarial que la organización ostenta?	✓ Encuesta
	- Sucesión	✓ Desarrollo Organizacional	- ¿Cuán efectiva es la dirección de la empresa?	✓ Encuesta
		✓ Desarrollo empresa-familia	- ¿Considera usted que un miembro de la familia se perfila como	✓ Encuesta

<p>objetivos en común y así se garantice la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.</p>		<p>✓ Preparación sucesoria y retiro</p>	<p>sucesor de la actual cabeza de la organización? – ¿Qué tan de acuerdo está usted con la implementación un plan de continuidad?</p>	<p>✓ Encuesta</p>
--	--	---	--	-------------------

Fuente: Elaboración propia

3.6 Plan de recolección de información

Tabla 5: Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación
2.- ¿A qué persona o sujeto?	Socios de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU)
3.- ¿Sobre qué aspecto?	Sobre estrategias administrativas y la continuidad
4.- ¿Quién?	Freddy Giovanni Zúñiga Vásquez
5.- ¿Cuándo?	Noviembre/2017 – Febrero/2018
6.- ¿Lugar de recolección de la información?	Cámara Nacional de Calzado (CALTU)
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez a cada socio
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con que?	Cuestionarios
10.- ¿En qué situación?	En el momento adecuado de obtener la información.

Fuente: Elaboración propia

3.7 Plan de procesamiento de información

Codificación de la información:

Tabulación de la Información: El proceso de tabulación de la información de lo realizara mediante el programa SPSS y Excel, con el afán de conocer la frecuencia de los datos y representarlos en cuadros estadísticos, lo que permitirá verificar las respuestas e interpretar los resultados producto de la investigación.

Graficar: Se utilizara gráficos de barras y de pastel.

Analizar gráficos estadísticos: Se analizará los datos por medio de porcentajes y de esta manera interpretar de manera idónea los resultados.

Interpretación: La interpretación de resultados se elaborara bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria para dar la posible solución al problema del objeto de estudio. Se aplicara cuarenta encuestas para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

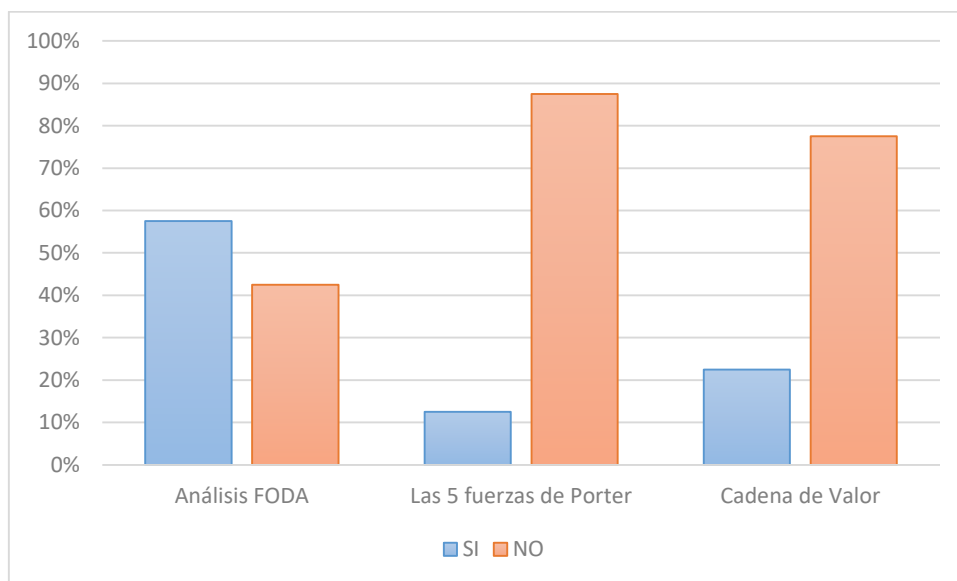
1) ¿Cuenta su empresa con alguna de las siguientes herramientas de análisis estratégico?

Tabla 6 : Herramientas de Análisis Estratégico

Herramientas de Análisis Estratégico	SI	(%)	NO	(%)	Total encuestados	Total Porcentaje
Análisis FODA	23	57,50%	17	42,50%	40	100%
Las 5 fuerzas de Porter	5	12,50%	35	87,50%	40	100%
Cadena de Valor	9	22,50%	31	77,50%	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Herramientas de Análisis Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: De conformidad con los resultados obtenidos se indica que la herramienta de análisis estratégico más utilizada es el análisis FODA, a su vez las menos utilizadas son la cadena de valor y las 5 fuerzas de Porter respectivamente, es decir que de las herramientas más comunes a penas la mayoría utiliza una y no de manera contundente.

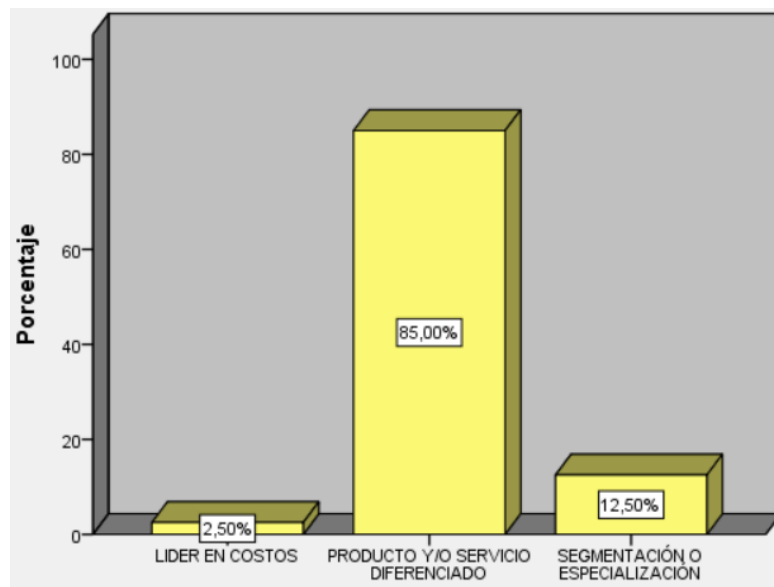
2) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se identifica más con su organización?

Tabla 7: Estrategias Genéricas

Estrategias Genéricas	Frecuencia	Porcentaje
Líder en costos	1	2,5%
Producto y/o servicio diferenciado	34	85,0%
Segmentación o especialización	5	12,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Estrategias Genéricas



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados tiene como estrategia genérica la diferenciación, como táctica para superar el desempeño de sus competidores dentro del sector.

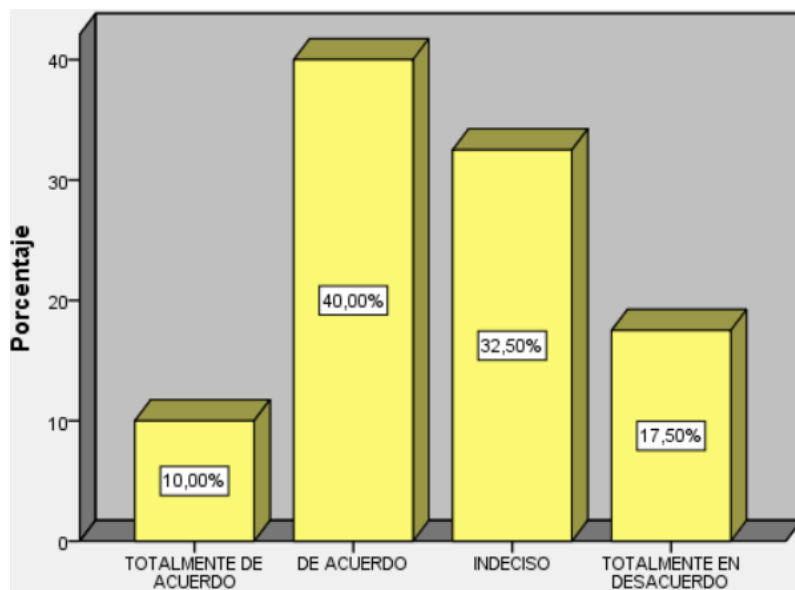
3) ¿Qué tan de acuerdo está usted con la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control) dentro de su empresa?

Tabla 8: Gestión administrativa

Planificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	10,0%
De acuerdo	16	40,0%
Indeciso	13	32,5%
Totalmente en desacuerdo	7	17,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Gestión administrativa



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: Generalmente los encuestados están de acuerdo con la gestión administrativa de las empresas aunque no totalmente, sin embargo un porcentaje importante se encuentra indeciso acerca de dicha gestión, asimismo un una cantidad no despreciable de personas se encuentran en total desacuerdo.

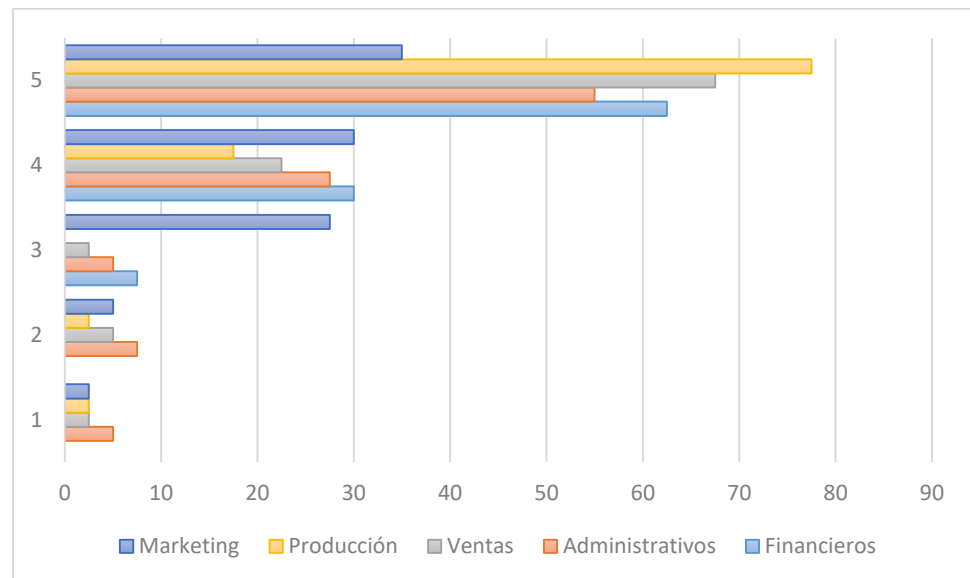
4) ¿De los tipos de objetivos planteados por su empresa cuáles considera que son los más importantes? Siendo 1 poco importantes y 5 muy importantes:

Tabla 9: Importancia Objetivos

Tipos de objetivos	1	(%)	2	(%)	3	(%)	4	(%)	5	(%)	Total encuestados	Total Porcentaje
Financieros	0	0%	0	0%	3	7,5%	12	30%	25	63%	40	100%
Administrativos	2	5%	3	7,5%	2	5%	11	28%	22	55%	40	100%
Ventas	1	2,5%	2	5%	1	2,5%	9	23	27	68%	40	100%
Producción	1	2,5%	1	2,5%	0	0%	7	18%	31	78%	40	100%
Marketing	1	2,5%	2	5%	11	28%	12	30%	14	35%	40	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Importancia Objetivos



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos de los objetivos planteados por las organizaciones los más primordiales a cumplir son los de producción y ventas, relegando de manera significativa los objetivos de marketing, dando siempre a notar la tendencia del sector en preocuparse primordialmente en el área productiva y en sus equipos de ventas.

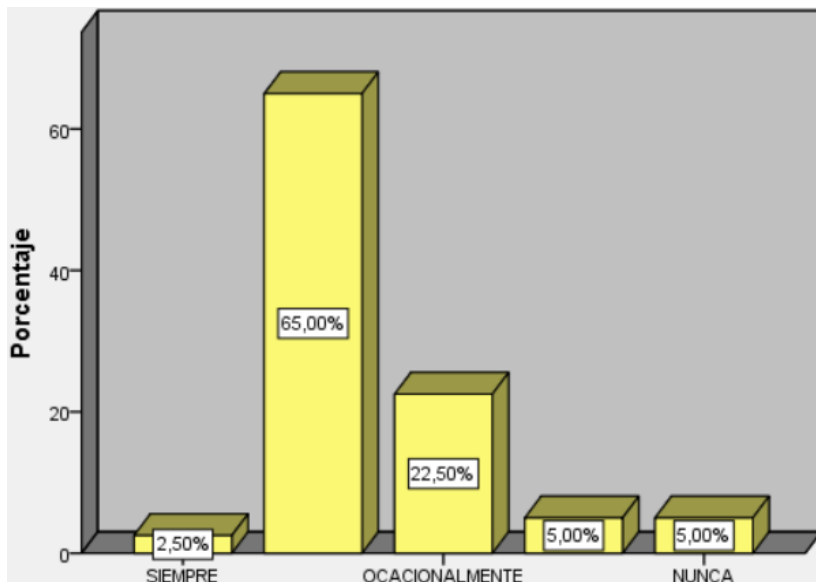
5) ¿Con qué frecuencia se han alcanzado los objetivos planteados por la empresa?

Tabla 10: Objetivos planteados

Frecuencia Objetivos planteados	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	2,5%
Frecuentemente	26	65,0%
Ocasionalmente	9	22,5%
Raramente	2	5,0%
Nunca	2	5,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Objetivos planteados



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: Conforme a los resultados obtenidos en las encuestas practicadas a los socios de la CALTU, la mayoría afirma que frecuente y ocasionalmente alcanzan los objetivos que se plantean dentro de su gestión administrativa, lo que quiere decir que generalmente se plantean objetivos accesibles.

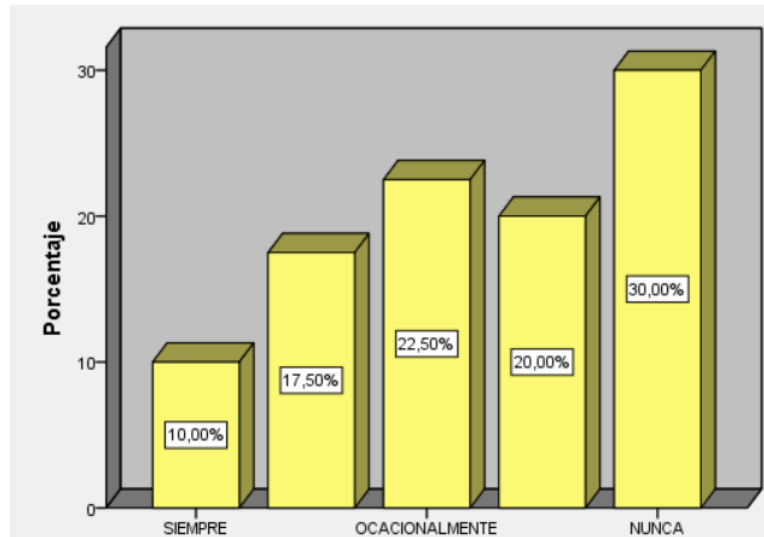
- 6) ¿Utiliza su empresa indicadores (ej. Nivel de servicio, liquidez, ROE, ROS, etc.) para realiza su gestión?

Tabla 11: Indicadores

Utilización de indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	10,0%
Frecuentemente	7	17,5%
Ocasionalmente	9	22,5%
Raramente	8	20,0%
Nunca	12	30,0%
Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Indicadores



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: De conformidad con los resultados obtenidos aproximadamente la mitad de la población utiliza raramente o nunca indicadores financieros para su gestión, y la otra mitad está dispersa entre ocasionalmente, frecuentemente; un pequeño porcentaje lo realiza siempre, quiere decir que los tan útiles indicadores financieros son muy poco utilizados en dichas organizaciones subestimando su importancia.

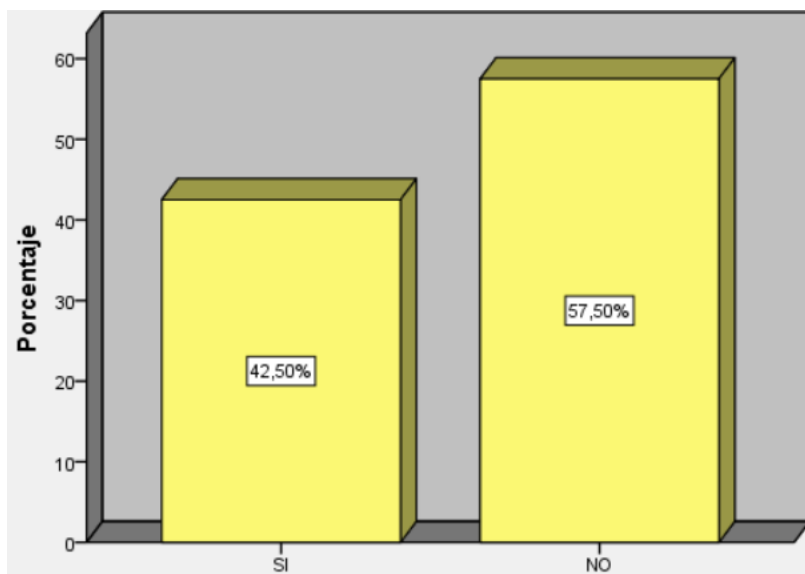
7) ¿Tiene clara cuál es la restricción de su organización también llamada “cuello de botella” y en qué área se encuentra?

Tabla 12: Restricción

Restricción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	42,5%
No	23	57,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Restricción



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: Según los resultados obtenidos aunque no por una gran diferencia la mayoría de los encuestados desconocen la restricción presente dentro de su organización, lo que conlleva a que esta restricción no pueda ser explotada y subordinada.

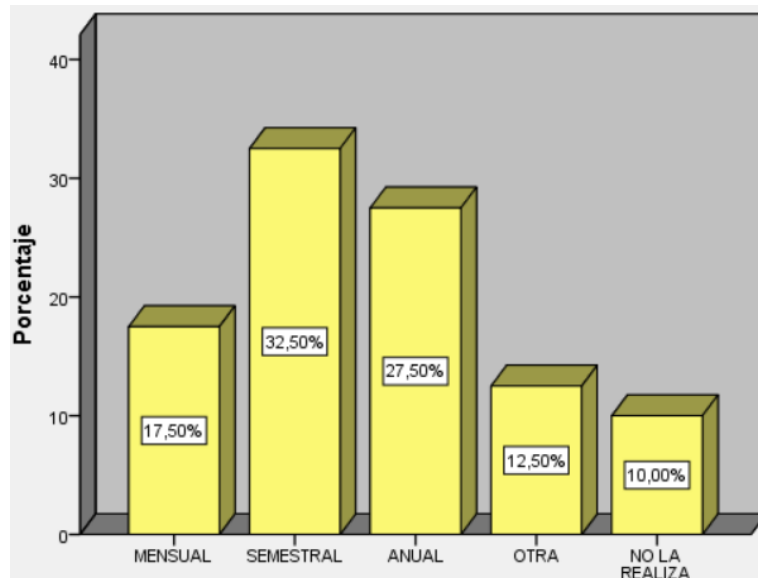
8) ¿Cuán a menudo la empresa evalúa los resultados obtenidos por la misma?

Tabla 13: Evaluación de resultados

Evaluación de resultados	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	7	17,5%
Semestral	13	32,5%
Anual	11	27,5%
Otra	5	12,5%
No la realiza	4	10,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: Evaluación de resultados



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos se establece que la mayoría de los encuestados evalúa los resultados de manera semestral y anual lo que tiene directa relación con la frecuencia en se plantean sus objetivos.

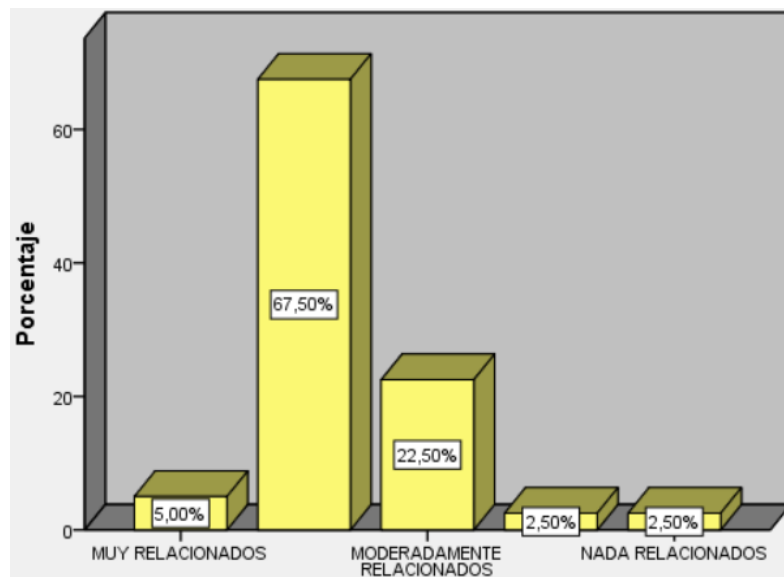
9) ¿Qué tan relacionados se encuentran los objetivos, la planificación y los resultados obtenidos por su organización?

Tabla 14: Objetivos, la planificación y resultados

Relación obj., plan. y resultados	Frecuencia	Porcentaje
Muy relacionados	2	5,0%
Relacionados	27	67,5%
Moderadamente relacionados	9	22,5%
Poco relacionados	1	2,5%
Nada relacionados	1	2,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16: Objetivos, la planificación y resultados



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: Según la información proporcionada por los encuestados los objetivos, la planificación y los resultados relacionados y moderadamente relacionados para la mayoría de los encuestados, lo que es consecuencia de plantear objetivos accesibles y a la vez una prolija gestión administrativas.

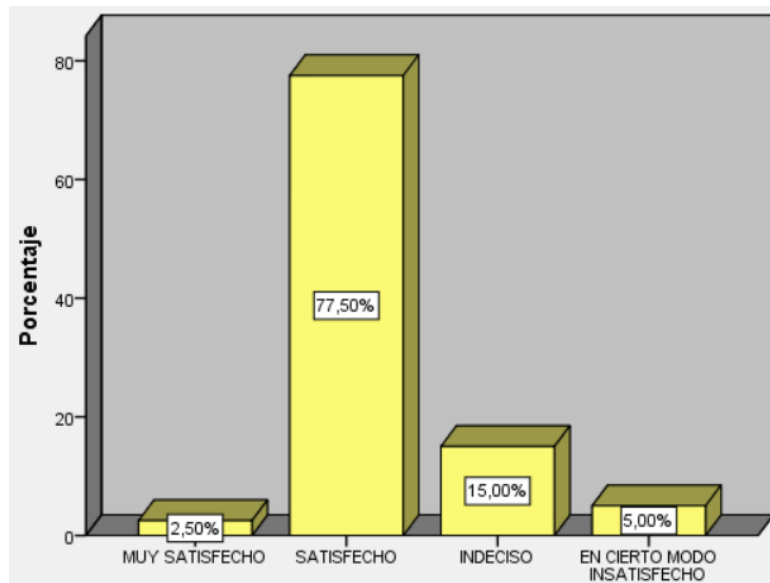
10) ¿Está satisfecho con la relación empresa-familia actualmente?

Tabla 15: Relación empresa-familia

Relación Empr./Familia	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	1	2,5%
Satisfecho	31	77,5%
Indeciso	6	15,0%
En cierto modo insatisfecho	2	5,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17: Relación empresa-familia



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: De conformidad con los resultados obtenidos la gran mayoría de los encuestados está satisfecho con la relación actual entre empresa y familia e incluso absolutamente nadie está totalmente insatisfecho con dicha relación, teniendo de esta manera una visión intermedia donde la familia no pone en riesgo la continuidad de la organización y tampoco se pierde la estabilidad familiar.

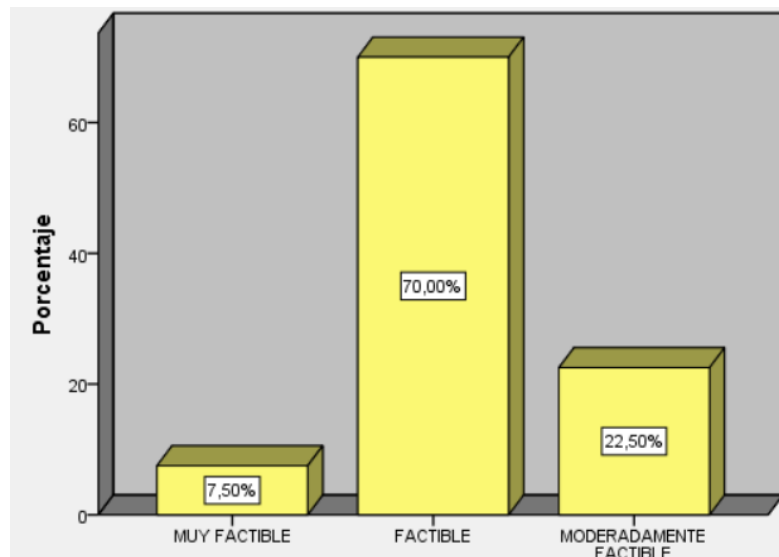
11) ¿Cuán factible es el cumplimiento de la visión empresarial que la organización ostenta?

Tabla 16: Cumplimiento Visión

Cumplimiento Visión	Frecuencia	Porcentaje
Muy factible	3	7,5%
Factible	28	70,0%
Moderadamente factible	9	22,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18: Cumplimiento Visión



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: Según la información recolectada se señala que la mayoría de encuestados considera que la visión de la organización es factible, el restante de igual manera considera que es moderadamente factible y muy factible, esto es muy alentador y no limita que la empresa pueda formular estrategias a partir de la misma.

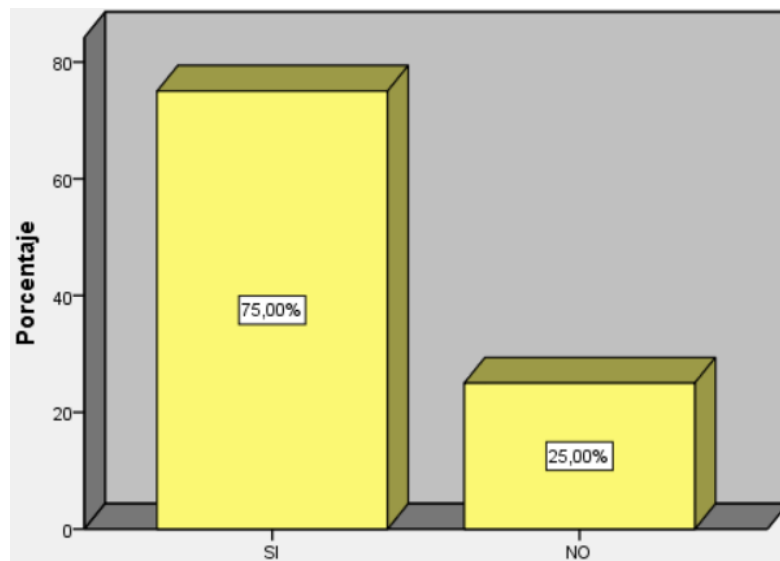
12) ¿Considera usted que un miembro de la familia se perfila como sucesor de la actual cabeza de la organización?

Tabla 17: Sucesor

Sucesor	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	75,0%
No	10	25,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19: Sucesor



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: Según la información recolectada se indica que la mayoría de encuestados considera que un miembro de la familia se perfila como sucesor de la actual cabeza de la organización, dado esto que la sucesión es el motor para continuidad de las empresas familiares esto es un panorama sumamente alentador.

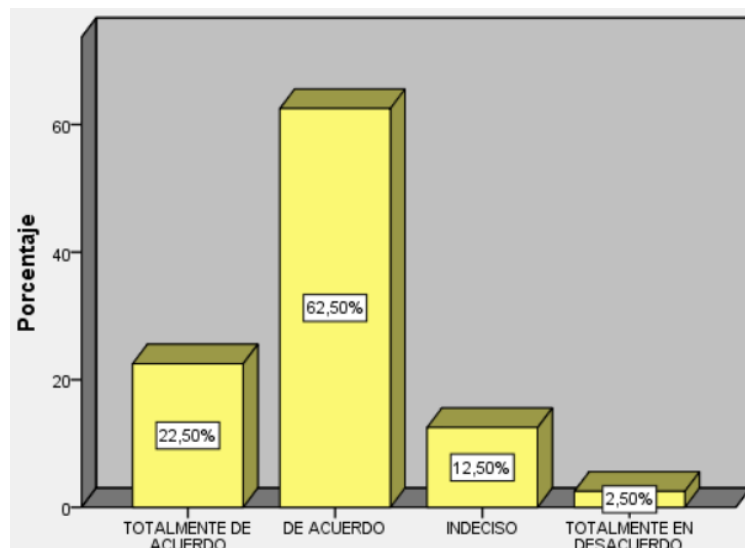
13) ¿Qué tan de acuerdo está usted con la implementación un plan de continuidad?

Tabla 18: Plan de continuidad

Plan de continuidad	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	22,5%
De acuerdo	25	62,5%
Indeciso	5	12,5%
Totalmente en desacuerdo	1	2,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20: Plan de continuidad



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: De conformidad con los resultados obtenidos la mayoría de encuestados está de acuerdo con la implementación de un plan de continuidad, un porcentaje ínfimo está totalmente en desacuerdo, esto relacionado directamente con lo ya manifestado sobre un panorama alentador para la sucesión y el cambio generacional.

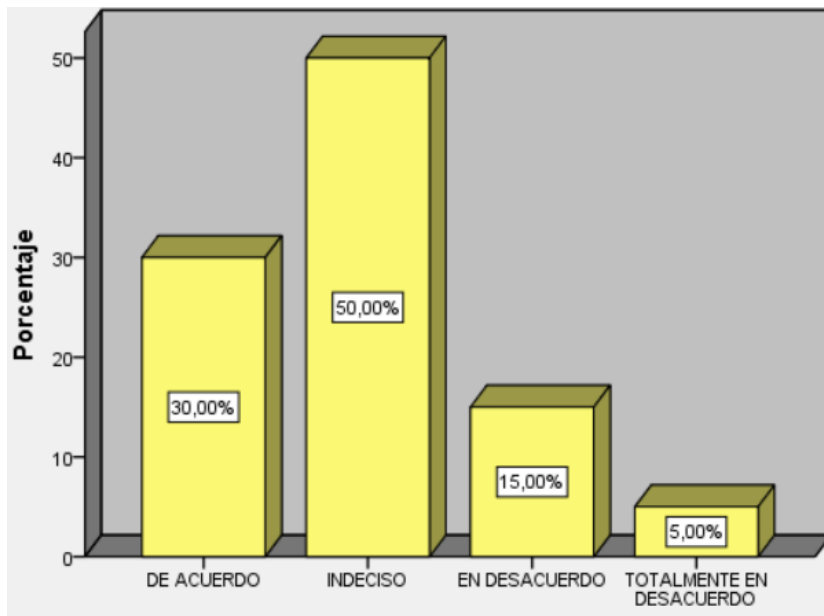
14) Estaría usted de acuerdo con que una persona fuera del círculo familiar se haga cargo de la empresa:

Tabla 19: Cargo Gerente externo

Cargo Gerente externo	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	12	30,0%
Indeciso	20	50,0%
En desacuerdo	6	15,0%
Totalmente en desacuerdo	2	5,0%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21: Cargo Gerente externo



Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación: De acuerdo con los resultados obtenidos se establece que exactamente la mitad de los encuestados se encuentra indeciso sobre que una persona fuera del círculo familiar se haga cargo de sus empresas, un no despreciable treinta por ciento está de acuerdo y el restante en desacuerdo, la indecisión es una cuestión normal al abordar este tema, más aún si la persona que de momento está a cargo es el fundador de la organización.

4.2 Verificación de Hipótesis

Con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los Socios de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), se toma como referencia las preguntas número 3 y 13, para proceder a verificar la hipótesis con el fin de comprobar si las estrategias administrativas influyen o no en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

Modelo Lógico

Se procede a plantear la hipótesis alterna (H1) y la hipótesis nula (Ho)

H1: Las estrategias administrativas **SI** influyen en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

Ho: Las estrategias administrativas **NO** influyen en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

Nivel de significancia

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

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

Tabla 20: Chi Cuadrado pregunta 3

Planificación	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	10,0%
De acuerdo	16	40,0%
Indeciso	13	32,5%
Totalmente en desacuerdo	7	17,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Chi Cuadrado pregunta 13

Plan de continuidad	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	22,5%
De acuerdo	25	62,5%
Indeciso	5	12,5%
Totalmente en desacuerdo	1	2,5%
Total	40	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Frecuencias Observadas

FRECUENCIAS OBSERVADAS					
ALTERNATIVAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	SUBTOTAL
PREGUNTA 3	4	16	13	7	40
PREGUNTA 13	9	25	5	1	40
TOTAL	13	41	18	8	80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Frecuencias Esperadas

FRECUENCIAS ESPERADAS					
ALTERNATIVAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	SUBTOTAL
PREGUNTA 3	6,5	20,5	9	4	40
PREGUNTA 13	6,5	20,5	9	4	40
TOTAL	13	41	18	8	80

Fuente: Elaboración propia

Calculo del grado de libertad

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

En dónde:

gl = grados de libertad

f = número de filas de la tabla

c = número de columnas de la tabla

Entonces:

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

$$gl = (2 - 1)(4 - 1)$$

$$gl = 3$$

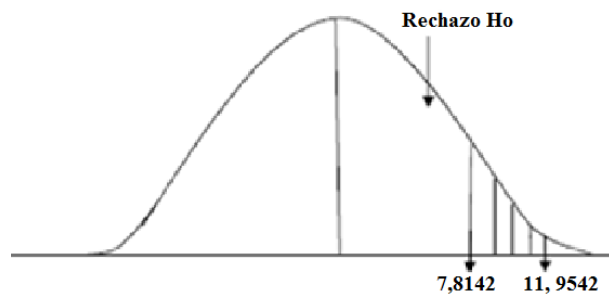
Tenemos entonces que el grado de libertad es igual a 3; y el nivel de significancia de 0.05; observando la tabla H de distribución de Chi cuadrado podemos establecer que el valor crítico con el que trabajaremos en el la presente investigación es de 7.8147, por lo tanto $X_1=7.8147$.

Tabla 24: Aplicación de la Formula Chi cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E	
4	6,5	-2,5	6,25	0,961538462	
16	20,5	-4,5	20,25	0,987804878	
13	9	4	16	1,777777778	
7	4	3	9	2,25	
9	6,5	2,5	6,25	0,961538462	
25	20,5	4,5	20,25	0,987804878	
5	9	-4	16	1,777777778	
1	4	-3	9	2,25	
				X₂	11,95424223

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22: Representación gráfica Chi cuadrado



Fuente: Elaboración propia

Decisión:

Considerando el nivel de significancia con el que se trabajo es del 5%, el valor $X_2=11,9542$, mismo que es mayor a $X_1=7.8147$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, lo que quiere decir que: Las estrategias administrativas **SI** influyen en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber obtenido la información mediante la encuesta realizada a los socios de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), misma que fue analizada e interpretada, se obtiene las siguientes conclusiones:

5.1 Conclusiones

- Se determinó que las empresas mayormente utilizan la diferenciación como estrategia genérica, considerando que se produce y se vende productos únicos en el mercado diferenciándose así uno de otro en el sector, a pesar de lo dicho no se presenta de manera sustancial el uso de herramientas de análisis estratégico para aseverar dicha afirmación.
- Por lo expuesto se encontró que los objetivos más importantes a plantearse dentro de sus estrategias son los de producción y ventas, sin embargo dejan de lado el marketing siendo herramienta fundamental dentro de un producto diferenciado, a su vez se expone que dichos objetivos, la planificación y los resultados si se encuentran relacionados.
- Se concluye además que las herramientas de análisis estratégico son poco usadas, medianamente se usa el análisis FODA, lo que conlleva a que el planteamiento de estrategias administrativas y la gestión administrativa en si sea poco eficaz sin haber analizado pormenorizadamente el panorama de la empresas con herramientas básicas.
- A su vez se evidencia que en base a lo expuesto no existe una total satisfacción actual por la gestión administrativa, lo que quiere decir que no se planifica, organiza, dirige y controla de manera correcta, aunque exponen que con frecuencia si se logra cumplir con los objetivos planteados.
- Se evidencia el poco uso de indicadores de financieros y de gestión, por lo expuesto no se tiene medidas cuantitativas del comportamiento y desempeño de los procesos de la empresa es decir no existen niveles referenciales para evaluar y controlar la misma, por lo que difícilmente se

podrá tomar acciones preventivas y correctivas dentro del sistema empresarial, y en concordancia con lo expuesto no se conoce claramente la restricción dentro del mencionado sistema con lo que no se podrá explotar la misma el mejor desempeño empresarial.

- Las empresas se encuentran satisfechas con la relación actual entre familia empresa, un panorama alentador para la continuidad de las empresas familiares del sector motivo de la presente investigación, considerando así que si existe un miembro del círculo familiar que se perfila como sucesor de la actual cabeza de la organización, reflejando un cuadro de indecisión al ser consultados sobre si una persona no perteneciente a la familia se podría hacer cargo de la misma.
- Se concluye que la visión actual de las empresas es realizable, sumado a que existe la apertura para la realización de un plan de continuidad las empresas quieren prevalecer en el tiempo, pero con las deficiencias en cuanto a gestión y estrategias administrativas expuestas en los incisos anteriores dicho deseo se puede ver limitado demostrando así la relación latente entre gestión y continuidad estas empresas familiares.

5.2 Recomendaciones

En base a las conclusiones generales planteadas anteriormente se recomienda a las empresas lo siguiente:

- Seleccionar de manera idónea en base al análisis la estrategia genérica para la empresa.
- Se recomienda a su vez a las empresas a incorporar el uso de más herramientas de análisis estratégico para la realización de su gestión administrativa.
- Implementar el uso de indicadores financieros y de gestión con el afán de tener referencia del desempeño organizacional en el sector,
- Diseñar un modelo de gestión estratégica acorde a la naturaleza y necesidades identificadas en la presente investigación, mismo que garantice el desarrollo y continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

6 PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Título: Modelo de Gestión Estratégica para las Empresas Familiares del Sector Calzado en la ciudad de Ambato con el fin de garantizar su continuidad.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Beneficiarios: Empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato

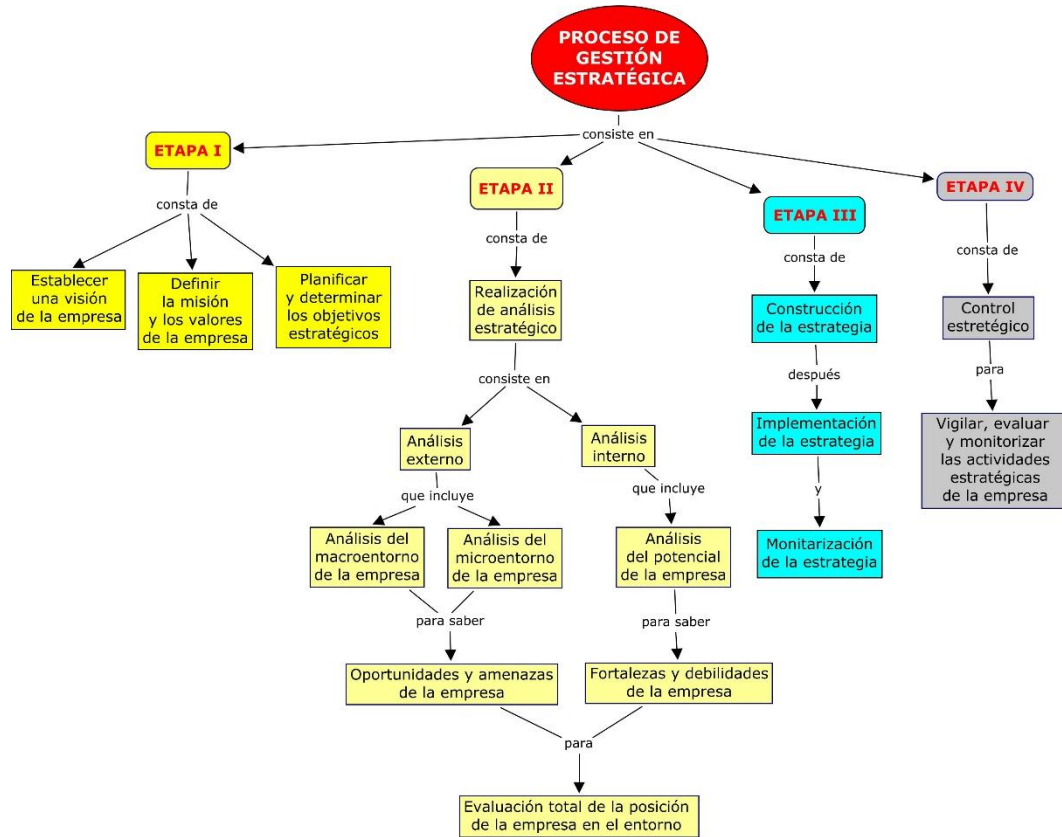
Responsable: Investigador

6.2 Antecedentes de la propuesta

La gestión estratégica consiste en formular, ejecutar y evaluar la toma de decisiones en las distintas áreas, con el afán de cumplir con los objetivos organizacionales, el proceso de gestión estratégica se divide en cuatro etapas así como lo manifiesta (Figuroa Morán, Paladines Morán, Paladines Morán, Caicedo Plúa, & Romero Castro, 2017):

Etapa I – determinación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos; Etapa II – el análisis estratégico; Etapa III – la construcción, implementación y monitorización de la estrategia; Etapa IV – el control estratégico. (pág. 39)

Gráfico 23: Proceso de gestión estratégica



Fuente: (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2009)

Hoy en día las empresas familiares son necesarias para el desarrollo económico de nuestro país, sin embargo muchas no pueden hacer frente a los nuevos retos que impone el mercado, dado que al tener la característica de “familiar” muchas de estas le dan un manejo empírico a su gestión administrativa limitando su desarrollo y continuidad hacia nuevas generaciones, entonces para la continuidad de las mismas hay que tomar en cuenta las consideraciones finales que afirman Acosta Ana M. & Pérez Ana Cristina (2010):

El proceso de planificación estratégica pretende insertar a la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea, como a aquellos retos y amenazas que también pudieran aparecer.

Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las

debilidades que mantenga. Pero, en el caso de las empresas familiares, este proceso debe ser replanteado para incluir en él los intereses y necesidades del fundador o de la familia propietaria.

La incidencia de la familia en el proceso de planificación se plasma en aspectos, tales como: el compromiso familiar con el futuro de la empresa, la consideración de las metas familiares como base para la planificación o la estimación de los intereses y capacidades de la familia para determinar su influencia en el desarrollo de la empresa. (pág. 1).

Es así entonces que la gestión estratégica para las empresas familiares debe tener su propia naturaleza, aún más tomando en cuenta que la presente investigación aborda un sector en específico.

La problemática de las empresas familiares radica en que no realizan la planificación y control como ya lo manifesté anteriormente, lo que limita tener referencias o panoramas claros de su desempeño es así que Jaramillo Salgado Víctor Hugo (2002) concluye lo siguiente:

Se debe recordar que las empresas familiares tienen una esencia muy particular, en especial porque muy pocas de ellas tienen sistemas formales de planificación y control, lo que implica que no todas las empresas familiares tienen claridad respecto de su misión y de los objetivos que pretenden alcanzar. Esto se convierte en una dificultad para planificar formalmente y plantear algunas estrategias de desarrollo de corto y largo plazo. La sucesión es otro problema que debe enfrentarse al momento de trabajar con estas empresas, la mayoría tiene problemas serios para superar la transición entre la primera y segunda generación. Es importante destacar, además, que al no existir un sistema formal de control de gestión que permita verificar la consecución de los objetivos y orientar su acción, van a prevalecer las necesidades de la familia sobre el beneficio de la empresa. De acuerdo a experiencias personales, resalta que predomina más el beneficio familiar, que el beneficio empresarial. Lo anterior conlleva deficiencia al momento de definir sistemas de información que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y el control de la gestión. (pág. 77)

La carencia de planificaciones formales por el manejo empírico de las empresas familiares sigue latente de sobre manera en el país, esto les quita la característica misma de ser empresas, limitando así por ejemplo la profesionalización de la misma, sumado a los criterios disfuncionales de los miembros de la familia y la mismas cargas emocionales de dichos miembros, convierten en tarea difícil que estas organizaciones puedan acoplarse a los entornos empresariales actuales.

6.3 Justificación

El entorno empresarial hoy por hoy nos da condiciones de alta competitividad, los nuevos paradigmas no solo condicionan a que las empresas estén preparadas tecnológicamente, sino hay que ponerle especial atención a la gestión administrativa propia y la del entorno, sirviendo para esto la implementación de la gestión estratégica.

Ahora bien tomando en cuenta la naturaleza familiar de la empresas motivo de la presente propuesta, lo manifestado en el párrafo anterior es más importante aún, ya que como pudimos observar e investigar dichas empresas no tienen un manejo claro de una gestión administrativa y estratégica lo que limita su desarrollo, su proceso de sucesión y su continuidad a través de la generaciones venideras.

Es indispensable entonces que estas empresas implementen la gestión estratégica para que de esta manera se acoplen el entorno actual y puedan así ser más competitivos y prevalezcan en el largo plazo.

6.4 Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión estratégica para las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato, con el fin de garantizar la continuidad de las mismas.

Objetivos Específicos

- Identificar las etapas del modelo de gestión estratégica para las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato, acordes a la naturaleza y necesidades del mencionado sector.
- Detallar las etapas del modelo de gestión estratégica para las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato.
- Socializar el modelo de gestión estratégica para las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato.

6.5 Análisis de factibilidad

Organizacional

La apertura brindada por la Cámara Nacional de Calzado CALTU para realización de la investigación denota el interés del sector por dar solución a los problemas latentes en la gestión administrativa de cada empresa, siendo este un aporte para el desarrollo individual de cada empresa familiar y mejor aún de todo el sector.

Financiera

La presente propuesta no conlleva un alto impacto al presupuesto de las empresas ya que pretende mejorar la gestión de cada una de ellas, con base en los recursos presentes en las mismas, e incluso de acuerdo al modelo se pretende optimizar el desarrollo de las mismas.

Técnica

Cada empresa cuenta con los recursos humanos y tecnológicos para desarrollar la propuesta dado que alcance de la misma dependerá de la naturaleza de cada empresa.

6.6 Fundamentación

Hay que conocer conceptos relevantes y concisos, en lo que respecta a la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación.

Estrategia competitiva

Dos aspectos primordiales son la base para elección de la estrategia competitiva. El primero es el atractivo sobre la utilidad de los sectores industriales en el largo plazo, no todos los sectores ofrecen el mismo lucro. La segunda tiene como punto central la competitividad estratégica que determinara la posición competitiva dentro del sector industrial. Ya sea el sector o la posición competitiva hay que elegir una estrategia competitiva retardadora, esta no solo responderá al ambiente sino a su vez trata de conformar un ambiente favorable de una empresa (Porter, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2015).

Dicho esto para la elección de la estrategia competitiva hay que tener base en el análisis del sector mediante las fuerzas de Porter e identificarse dentro de las estrategias genéricas con el fin del generar una ventaja competitiva.

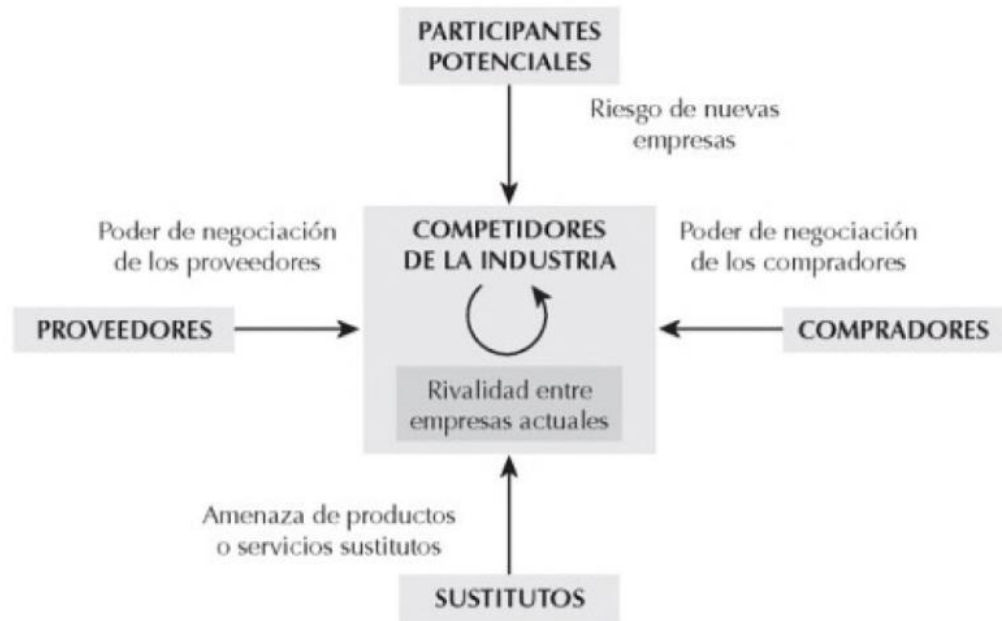
Cinco fuerzas de Porter

Según Michaux Stephanie (2016):

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia en el más amplio sentido de la palabra de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio. Un análisis completo examina 5 fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores (intrasectorial). Los cuatro primeros elementos operan de forma independiente los unos de los otros, intensificando las rivalidades existentes dentro de un mismo sector. (pág. 34).

De esta manera se presenta el marco analítico para comprender el sector en el que las empresas se desenvuelven, a su vez a sus competidores y como estas fuerzas serán influenciadas en base a la estrategia.

Gráfico 24: Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad en una industria



Fuente: (Porter, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2015)

Estrategias Genéricas

Ahora bien para obtener una ventaja competitiva tenemos que analizar primordialmente las estrategias genéricas, como aspecto fundamental de la ya mencionada ventaja competitiva, de esto dependerá el éxito financiero de las empresas es así como lo afirma Michael Porter (2015):

El criterio básico de un desempeño más allá de uno regular a largo plazo es la ventaja competitiva sustentable. Aunque una empresa tenga multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende de su impacto que tenga en el costo relativo o en la diferenciación. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria. Se originan de la capacidad para sortear los cinco factores de mejor manera que sus rivales.

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres *estrategias*

genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: 1) Liderazgo en costos, 2) diferenciación en los costos y 3) enfoque en la diferenciación.

De esta manera el liderazgo en costos quiere decir que la empresa quiere ser el fabricante con los costos más bajos del sector, la diferenciación por su parte radica en que la empresa busca distinguirse en base a los atributos de los productos y esto se ve cristalizado en precios más altos, y por último el enfoque que busca no ser el mejor del sector sino más bien pero si los mejores en un segmento en específico ya sea por diferenciación o costos (Lorenzo, 2012).

Gráfico 25: Estrategias Genéricas y sus riesgos

		Menor costo	Diferenciación	RIESGOS DEL LIDERAZGO EN COSTOS	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DEL ENFOQUE
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación	El liderazgo en costos no se sostiene <ul style="list-style-type: none"> • los competidores imitan • la tecnología cambia • se erosionan otros criterios del liderazgo en costos 	La diferenciación no se sostiene <ul style="list-style-type: none"> • los competidores imitan • los criterios de diferenciación pierden importancia entre los compradores 	Se imita la estrategia de enfoque El segmento meta pierde atractivo desde el punto de vista estructural <ul style="list-style-type: none"> • se erosiona la estructura • desaparece la demanda
	Objetivo estrecho	3A. Enfoque en costos	3B. Enfoque en la diferenciación	Se pierde la proximidad de la diferenciación	Se pierde la proximidad de los costos	Los competidores de alcance amplio abruma al segmento <ul style="list-style-type: none"> • se reducen las diferencias del segmento • aumentan las ventajas de una línea extensa
				Las empresas que se concentran en el costo logran reducir los gastos en los segmentos	Las empresas que se concentran en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos	Las nuevas empresas enfocadas subsegmentan la industria

Fuente: Adaptado a partir de (Porter, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2015)

La razón de ser de una estrategia genérica es dar al cliente un valor (lo que este está dispuesto a pagar), que supere los costos de producir nuestro producto.

Eficacia operacional

Ahora bien las empresas deben ser flexibles para responder a los mercados cambiantes y la competencia, comparándose constantemente a través del benchmark para mejorar y tercerizar de manera agresiva para ser más eficientes, entonces hay que distinguir entre lo que es estrategia y lo que es eficacia operacional como lo manifiesta Michael Porter (2011):

La eficacia operacional: necesaria pero no suficiente. Tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, el que, después de todo, es la meta principal de todo negocio. No obstante, ambas funcionan de manera muy distinta. Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas. Lo que sigue es cuestión de la aritmética de la rentabilidad superior: entregar mayor valor permite a una empresa cobrar mayores precios unitarios promedio, en tanto que una mayor eficiencia da como resultado costos unitarios promedio más bajos. La eficacia operacional (EO) significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella. Se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defectos de los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez. (pág. 101)

Cadena de valor

No se puede concebir la ventaja competitiva si se ve a la empresa como un todo, esta nace de la suma de actividades y áreas de trabajo, cada una brinda su aporte un granito de arena en cada área para obtener un todo que será la ventaja. Y para analizar dichas actividades se necesita la herramienta de cadena de valor que Michael Porter (2015), dentro de la misma define como actividades de valor así:

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: *primarias* y de *apoyo*. Las primeras, que aparecen en la parte inferior de la figura 2-2, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. En una firma pueden dividirse entre las cinco categorías genéricas de la figura 2-2. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas punteadas indican que es posible asociar las adquisiciones, el

desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos a ciertas actividades primarias y, al mismo tiempo, apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte. (pág. 52)

Gráfico 26: Cadena de valor (ref. figura 2-2)

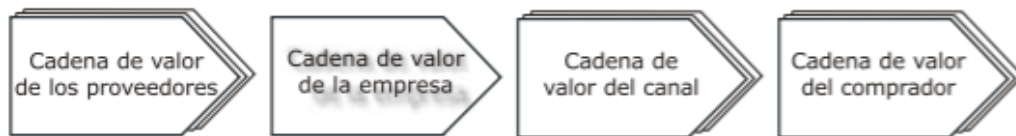


Fuente: (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2002)

Ahora bien la importancia de la cadena de valor y sus actividades radica en la importancia individual de dichas actividades como eslabones de la cadena.

Y también en los nexos que la cadena de valor pueda tener tomando en cuenta que son actividades interdependientes, considerando también los llamados nexos verticales que serán entre la cadena de valor propia, la de sus proveedores y la de sus canales, por ultimo también habrá que relacionarse con la cadena de valor del cliente con el fin de crear la diferenciación y la optimización de los costos (Porter, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2015).

Gráfico 27: Nexos de la Cadena de valor



Fuente: (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2002)

Ventaja en costos

Las empresas obtendrán esta ventaja siempre y cuando los costos acumulados del total de actividades de la cadena de valor sean menor a los de su competencia. La utilidad estratégica de esta ventaja tiene base en su sustento, y estará latente si es difícil de imitarla o reproducirla. Esta ventaja en costos brinda un desempeño de alta calidad a la empresa cuando se ofrece un valor aceptable al cliente, tal es así que esta no quede anulada por cobrar un precio inferior al de la competencia. Dependerá de la composición de la cadena de valor frente a los rivales y a su vez a la posición relativa de cara a los factores de cada una de las actividades. Es decir que puede controlar los factores costos teniendo una ventaja respecto a los factores de las actividades de la cadena de valor o reconfigurando la cadena obteniendo procesos distintos y más eficientes, las 2 características mencionadas no son excluyentes (Porter, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2015).

Ventaja de diferenciación

Las organizaciones logran ser diferentes a sus competidores siendo especiales en algo que el consumidor considere valioso diferente a un precio bajo. Como en la ventaja de costos tampoco esta ventaja consiste en ver a la empresa como un solo conjunto, sino la suma de actividades en la cadena es decir cualquier actividad se convierte en una probable fuente de singularidad y fuente de valor. Ahora bien la diferenciación hace que la empresa incurra en costos especiales para obtener dicha singularidad con fin de realizar actividades de valor que su competidor no realiza o mejorar las mismas. Hay que tomar en cuenta que la exclusividad no lleva a la diferenciación a menos que esta sea valiosa para el consumidor. Ahora bien una empresa incrementa su diferenciación de dos maneras,

ya sea ser más exclusiva al desempeñar sus actividades de valor o a su vez reconfigurar su cadena de valor de manera que su exclusividad se incremente. Para mantener la diferenciación dependemos de 2 cosas el valor continuo percibido y la no imitación por parte de la competencia (Porter, Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2015).

El análisis FODA

A continuación se definirá el análisis FODA de manera clara y con concisa como lo estipula La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2007):

El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización. De esa manera, resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades fundamentales de fortalecimiento de capacidad, así como las posibles soluciones.

Un análisis FODA consta de dos partes: 1. Un análisis de la situación interna (fortalezas y debilidades) Este análisis debería basarse únicamente en el presente, es decir, las fortalezas y debilidades existentes en ese momento. No se trata de identificar fortalezas o debilidades futuras o posibles. 2. Un análisis del entorno exterior (oportunidades y amenazas) En él deberían tenerse en cuenta la situación real (amenazas existentes, oportunidades desaprovechadas) y las tendencias probables.

Un análisis FODA representa un marco para evaluar la función y operaciones de una organización, con inclusión de sus servicios, actividades y resultados desde el punto de vista de la eficacia (“hacer lo que hay que hacer”) y la eficiencia (“hacer las cosas bien”). Puede revelar que las fortalezas y debilidades de una organización son muy semejantes entre sí. Es decir, las fortalezas más destacadas de una organización pueden coincidir con sus mayores debilidades (págs. 139, 140).

De esta manera se puede apreciar que este análisis comprende los factores internos y externos latentes en la organización, a través de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Gráfico 28: Análisis FODA

Figura 5 Análisis FODA: fortalezas y debilidades, oportunidades, amenazas

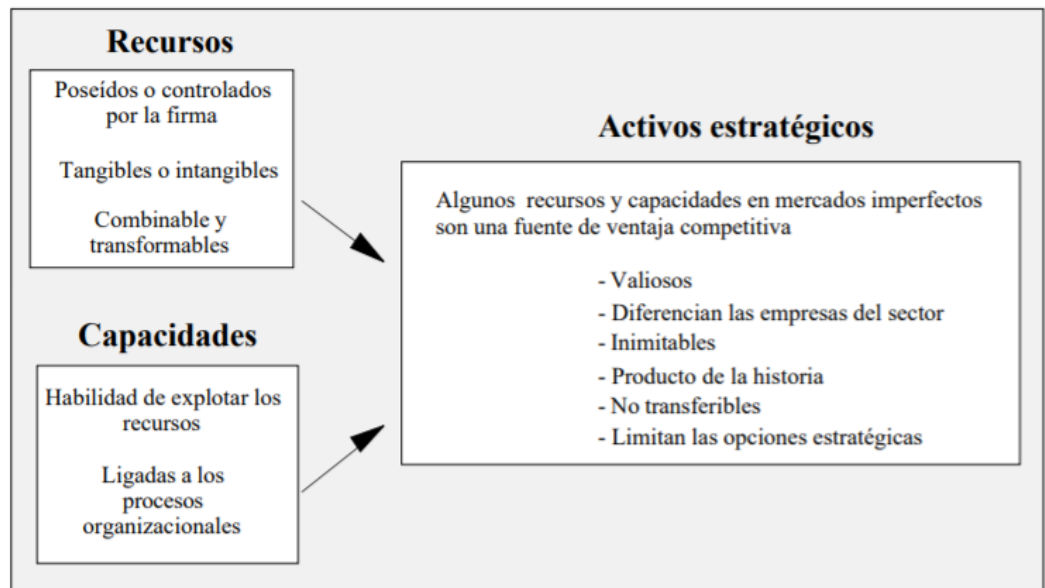
Factores internos	<p>Fortalezas</p> <p>Todo activo interno (por ejemplo, conocimientos técnicos, motivación, tecnología, finanzas, coordinación) que permite a la organización desempeñar con eficacia su mandato, aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas</p>	<p>Debilidades</p> <p>Deficiencias internas (por ejemplo, falta de personal especializado, equipo insuficiente, procedimientos desfasados) que impiden a la organización desempeñar con eficacia su mandato y atender las demandas de los clientes</p>
Factores externos	<p>Oportunidades</p> <p>Toda circunstancia o tendencia externa (por ejemplo, adhesión a agrupaciones comerciales de alcance regional o mundial, mayor sensibilidad o atención de los consumidores a la inocuidad de los alimentos) que podría repercutir positivamente en la función y operaciones de la organización</p>	<p>Amenazas</p> <p>Toda circunstancia o tendencia externa (por ejemplo, crisis económicas o políticas, enfermedades transfronterizas transmitidas por los alimentos, etc.) que pudiera repercutir negativamente en la función y operaciones de la organización</p>

Fuente: (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2007)

Activos estratégicos

Estos se basan en recursos y capacidades (cambiando el esquema de fijarse en factores internos y externos únicamente), la supervivencia de una empresa en el mercado se define por su capacidad de realizar acciones que respondan a necesidades del entorno y sector en que compiten, el potencial de hacer es determinado por los recursos y/o capacidades que la empresa posea. Dichos recursos y capacidades se convierten estratégicos cuando son fundamentales en la ventaja competitiva de la organización, es decir no todos los recursos y capacidades son relevantes. Los activos estratégicos serán valiosos sino son poseídos por sus competidores a la vez deberán ser difícilmente imitables, serán resultado de la historia de la empresa y no son adquiribles en el mercado de recursos (Garcia Pont & Enric Ricart, 1997).

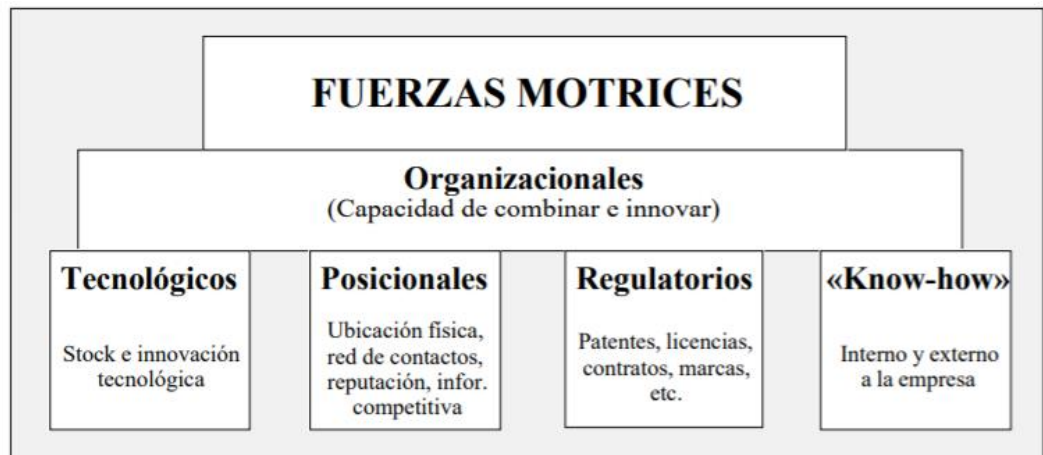
Gráfico 29: Características de los activos estratégicos



Fuente: (Garcia Pont & Enric Ricart, 1997)

Ahora bien para saber dónde encontrar dichos activos estratégicos dentro de nuestras organizaciones fijémonos en las 5 siguientes categorías:

Gráfico 30: Metodología para identificar los activos estratégicos



Fuente: (Garcia Pont & Enric Ricart, 1997)

Indicadores de Gestión

La manera eficaz de mejorar y controlar los resultados de la empresa es medir los mismos, es forma correcta de conocer como está marchando la empresa, permite controlar el crecimiento sea de un departamento, área o la empresa en sí,

indican los directivos y empleados lo que realmente importa y a su vez mejoran las expectativas de los clientes (Salguero, 2001).

Para medir las estrategias es necesario el uso de indicadores como lo afirma Jesús Sánchez (2013):

Medición de la estrategia: con el establecimiento de sistemas integrales de indicadores. Lo ejecutivos se enfocan en el manejo de "un puñado de medidas estratégicas y operativas", que van desde 5 a 15 o 20, en lugar de 50 o más "métricas operativas". Aun cuando hay énfasis en lo financiero como indicativo relevante de resultados en las empresas, se busca más un "balance" entre lo financiero y lo no financiero. Aparece la diferenciación entre *indicadores de resultado (lag indicators)* e *indicadores guía (lead indicators o instructores de desempeño)* (págs. 10-11).

Quedará a discreción de la empresa cuales son los necesarios para medir y controlar sus estrategias y su gestión.

Teoría de Restricciones

También llamadas cuellos de botellas, la restricción es cualesquier elemento que limita el sistema, esto es un impedimento para que la empresa se desempeñe de manera óptima, es así por ejemplo que en una empresa industrial podemos identificar la restricción en aquellos puntos donde se acumula el producto en proceso o terminado (Aguilera, 2000). La teoría de las restricciones presenta un proceso para auxiliar a los gerentes que se describe a continuación:

Gráfico 31: Proceso de mejoramiento continuo

- Paso 1: Identificar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 2: Explotar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 3: Subordinar cualquier otra cosa a la decisión anterior.
- Paso 4: Elevar la(s) restricción(es) del sistema.
- Paso 5: Si una restricción es superada, vuelva al paso 1. No deje que la inercia sea la mayor restricción del sistema.

Fuente: (Aguilera, 2000)

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral en definición es una técnica o metodología de gestión que ayuda a la empresa a transformar las estrategias en objetivos operativos que serán medibles y se relacionaran entre sí, es la Dirección Estratégica encaminada a crear valor (Amo Baraybar, 2010).

Como ventaja del Cuadro de mando integral es la conexión entre las estrategias y la medición de las mismas apoyando a los procesos gerenciales como lo afirma Jesús Sánchez (2013):

Aclara y traduce la visión, la misión y la estrategia. El proceso de construir un BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se establecen claramente los objetivos financieros y de clientes (ingresos, flujo de caja, crecimiento de mercado, segmento de clientes, etc.), la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para sus procesos de negocio, así como para su aprendizaje y crecimiento sostenido.

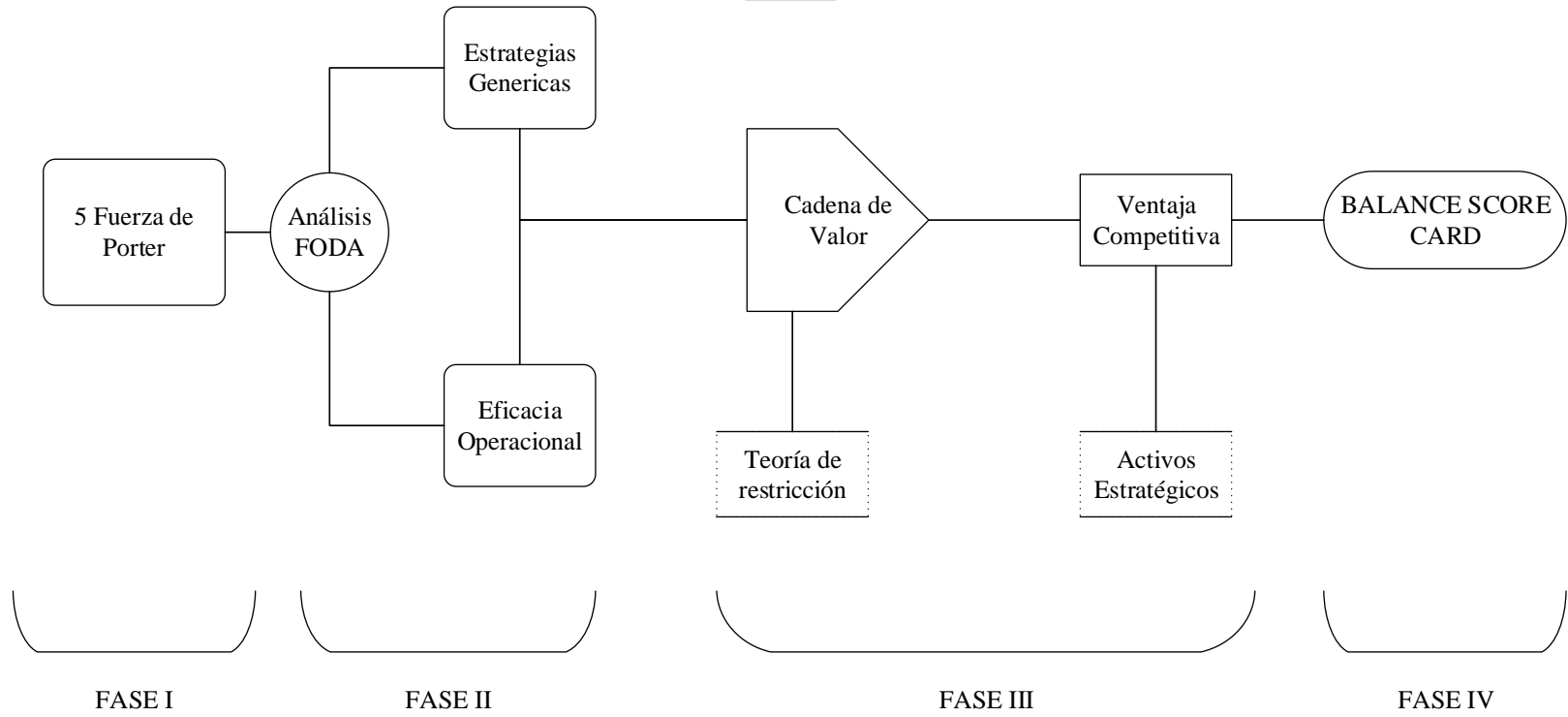
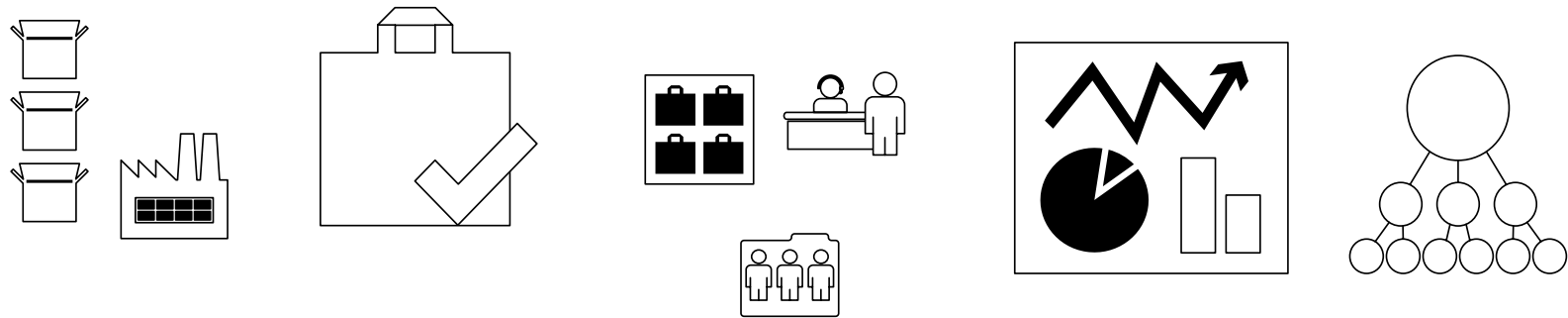
Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia El seguimiento continuo de los objetivos e indicadores genera el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la ejecución efectiva de la estrategia de la unidad de negocios. Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación "a priori" de la estrategia de la unidad de negocios (pág. 26).

Como podemos observar este es un mapa estratégico donde las estrategias se convierten en objetivos con el fin de estos ser medidos en base a indicadores, con esto se medirá y contralora los resultados finales.

6.7 Metodología, Modelo Operativo

Para el planteamiento de modelo de gestión estratégica de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato, he esquematizado dicho modelo en cuatro fases, la primera que será comprender la estructura competitiva de la industria (sector calzado Ambato), a partir de aquello una segunda fase que comprende un análisis de factores internos y externos, sumado a la introducción de

los conceptos de estrategias genéricas y eficacia operacional, las primeras buscando su razón competitiva en sector sea esta por costos bajos o por diferenciación, y la segunda buscando la llamada eficacia que quiere decir en breves rasgos realizar las actividades mejor que la competencia. Dicho esto se genera una tercera fase donde se plasmará la cadena de valor de la empresa para tener un análisis pormenorizado de todas las actividades de la misma con el afán de que la ventaja competitiva quede cristalizada, mencionada ventaja tendrá como base los activos estratégicos que serán los cimientos que la sostengan y mantengan . Por último la fase cuatro donde se planteará un cuadro de mando integral (Balance Score Card) que transformará las estrategias a objetivos, mismos que serán medibles y controlables. La suma de estas fases nos brinda una gestión estratégica completa que sirva de base y apoyo para el desarrollo, sostenibilidad y continuidad de las empresas familiares motivo del presente estudio, a la vez recordar que este es un proceso dinámico que no permite la inercia de la empresa.



FASE I

En esta fase plasmaremos las cinco fuerzas de Porter como primer paso en busca de nuestra ventaja competitiva y como usarla en el sector calzado de la Ciudad de Ambato.

Las cinco fuerzas de Porter son las siguientes:

- Amenaza ante nuevos competidores.
- Poder de la negociación de los diferentes proveedores.
- Poder de negociación de los compradores o clientes.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios o sustitutos.
- La rivalidad entre los competidores.

Amenaza ante nuevos competidores

Aquí parte el análisis de su empresa y del sector es así que puedo aportar que el mercado Ambateño es altamente atractivo para los productores y comercializadores de zapatos, la amenaza de nuevos competidores es constante a pesar de que estos no sean del todo empresas estructuradas y medianamente sean talleres de pequeños núcleos familiares, lo que ciertamente se podría definir como competencia informal si su empresa está bien estructurada.

Esto como panorama general ahora en específico el empresario y bajo la naturaleza directa de la empresa a la cual representa tendrá que describir las barreras de entrada que estos nuevos competidores tienen así por ejemplo:

- La maquinaria e infraestructura con la que empresario cuenta.
- Los requerimientos de capital.
- La existencia de la marca posicionada y la lealtad de sus clientes.
- La experiencia de su empresa habiendo trabajado en este mercado.
- Y normas legales tal es el caso de productos ya patentados en el país por el empresario.

De tal manera el empresario tendrá claro cuáles son las limitantes que tienen sus posibles competidores tienen en caso de que una empresa nueva quiera entrar en el mercado, detalladas las barreras que el empresario considere tendrá que valorar el riesgo de que aquello suceda si este es bajo, medio o alto.

Poder de la negociación de los diferentes proveedores

Como aporte general considero que el poder de negociación que las empresas de calzado en Ambato es entre medio y bajo por la gama de materiales utilizados en la fabricación de calzado y el sin número de proveedores que se puede encontrar en la ciudad y en el país.

Si bien es cierto esas son solo generalidades como un análisis rápido del sector, ahora bien en este aspecto el empresario considerará quienes son sus proveedores en todos los materiales e insumos para la elaboración de sus productos como por ejemplo los más representativos el cuero, materiales sintéticos, suelas y los mismos proveedores de maquinaria y tecnología. Descrito lo anterior el empresario tendrá que analizar que tanto poder negociador tiene ante ellos tomando en cuenta de igual manera volúmenes de consumo, exclusividad, formas de pago o cualquiera que sea parte de la naturaleza de la empresa, finamente también tendrá que evaluar si su poder de negociación con sus proveedores es bajo, medio o alto.

Poder de negociación de los compradores o clientes

El empresario aquí tendrá que analizar dos factores, número uno el consumidor o cliente directo es decir quien se va a poner el calzado que este fabrica, y número dos los canales de comercialización (donde se vende mi calzado) de su producto.

Por parte del consumidor final o cliente directo el poder de este radica en el conocimiento y las exigencias que este tiene a la hora de elegir su calzado, sea este que lo elija por sus materiales de confección, la calidad de los mismos o su diseño. Entonces a razón de la existencia de más competidores en el sector este poder de negociación se verá mermado, el empresario analizará bajo la naturaleza de su organización.

Ahora bien por el lado de sus canales de venta el empresario tendrá que analizar ciertamente características principales como son el precio de venta final, el canal (los puntos de venta), la marca del producto, las condiciones de pago que estos exigen y analizar las amenazas aquí presentes como que no somos el único abastecedor de calzado de este canal.

Descrito lo anterior el empresario sacara sus propias conclusiones valorará si su poder de negociación en los aspectos descritos es bajo, medio o alto.

Amenaza de ingresos por productos secundarios o sustitutos

Este aspecto dependerá única y exclusivamente del calzado que el empresario fabrique, aquí tendrá que analizar las singularidades del mismo por ejemplo si es productor de un calzado 100% cuero cual es el riesgo de que el cliente sustituya su producto por uno de textiles sintéticos que probablemente tenga un menor precio, o también variedad de diseños, sustitución de sus líneas de producción, etc. Habiendo analizado las características de su producto el empresario evaluara si el riesgo de sustitución de su calzado en bajo, medio o alto.

La rivalidad entre los competidores

El empresario en esta evaluara la capacidad y fuerza de sus competidores en el sector, como por ejemplo que tanto innovan en diseño, producción y ventas de calzado sus competidores, a su vez los márgenes de utilidad que los mismos se fijan y más factores propios de la empresa y sus competidores. Así mismo evaluara dicha intensidad en términos de baja, mediana o alta.

FASE II

Habiendo analizado y descrito lo referido en la parte uno del presente modelo el empresario utilizara ahora la herramienta de análisis FODA, donde analizará y evaluará sus factores internos y externos, siendo esta una herramienta sencilla para plasmar ideas con el afán de conocer la situación actual en la su empresa se encuentra.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El análisis FODA consta de dos partes, la primera parte enfocada a las fortalezas y debilidades como factores internos, y la otra parte enfocada a un análisis externo de oportunidades y amenazas. Hay que aclarar que estos factores demuestran la situación actual entonces el enfoque tiene que ser a situaciones reales y no a tendencias probables (supuestos).

Fortalezas

El empresario definirá en este punto una lista de fortalezas con la que su empresa cuenta así por ejemplo: la maquinaria y la tecnología con la que consta para la producción de calzado, el recurso humano preparado, el posicionamiento de su marca y otros factores que el empresario considere importantes.

Debilidades

En este punto el empresario enlistará las debilidades latentes que su empresa posee, así por ejemplo como bajos niveles de ventas, altos inventarios, maquinaria obsoleta o dañada, falta de planeación, falta de capacidad productiva, deficiencia en canales de ventas (puntos de venta), etc., dichas aseveraciones dependerán de la situación actual que la empresa enfrente de momento

Oportunidades

Ya para el análisis de las oportunidades el empresario tendrá que ver el entorno externo de la empresa como son el crecimiento de la industria del calzado, la alta demanda de calzado, la entrada a nuevos segmentos, la diversidad de la moda entre otros que el empresario considere como oportunidades para su organización.

Amenazas

Siendo también este un factor externo y habiendo desarrollado ya las fuerzas de Porter el empresario puede tener una idea más clara acerca de este punto deberá tomar en cuenta a su competencia, los momentos políticos y económicos que vivimos actualmente en el país como temas arancelarios y de importaciones, consideraría también por la naturaleza del país tomar como amenaza el ingreso de calzado de contrabando problema que actualmente el país aqueja, de esta manera se

enlistaran las consideraciones que el empresario sienta que las amenazas actuales del entorno.

Estrategias genéricas

Existen tres estrategias genéricas dentro de la industria que procedo a detallar a continuación: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Conceptualizando rápidamente tenemos que líder en costos es una empresa que tiene los costos más bajos del sector, la diferenciación quiere decir que la empresa se distingue por sus atributos en el sector y por último el enfoque que es la empresa que no busca ser la mejor de sector sino la mejor en un segmento en específico ya sea por diferenciación o por costos.

Es en este punto donde el empresario tendrá que definir un enfoque (estrategias genéricas) del cual se basara su estrategia competitiva para lo cual habrá de analizar que concepto prima sobre su empresa.

Es así que será líder en costos por ejemplo si dentro de todo el mercado tiene los costos más bajos de producción sea porque su poder de negociación con proveedores le permiten adquirir precios más bajos en materias primas, o por maquinaria y tecnología logra abaratar sus costos o a su vez tenga un manejo de economías de escala (producir grandes cantidades al menor precio).

Pasando a la diferenciación el empresario deberá analizar varios factores para ver si este es su enfoque, ya que el error comúnmente cometido en este ámbito es fijarse únicamente en el producto y aseverar que se tiene un enfoque diferenciado por tener un producto que en base a sus atributos (características del producto) es diferente al de sus competidores. El panorama dentro de este enfoque es mucho más amplio tiene que ver el producto y sus atributos sí, pero más allá de aquello la diferenciación se puede dar en cualquiera de las actividades de la empresa o en la suma de varias, es decir que mi calzado puede ser común pero me diferencio en mi canal de ventas o en mi manera de hacer publicidad, etc., así que el empresario analizara de manera concienzada cuales son las actividades o la suma de las mismas que me hace diferente en la fabricación de calzado a nivel local.

En cuanto al enfoque para que el empresario considere encajar dentro de esta estrategia considerará que esta habla de un segmento específico por ejemplo un calzado formal para caballero pero exclusivo para diabéticos, ya sea por costos o por diferenciación es decir que puedo tener los costos más bajos para dicho segmento o soy diferenciado en el mismo, tomando en cuenta lo descrito en párrafos anteriores de liderazgo en costos y diferenciación.

Dicho esto y analizado el empresario tendrá claro dentro de cual estrategia genérica su empresa encaja, haciendo un análisis rápido la mayor parte de los empresarios encajaran dentro del enfoque de diferenciación, sin desmerito que la naturaleza de sus empresas pueda tener otra connotación y por tanto otro enfoque.

Eficacia operacional

Ahora bien y con el afán de afianzar la estrategia el empresario deberá entender y colocar a su empresa en términos de “eficacia operacional”, lo que quiere decir que sus empresas de calzado tienen que establecer una diferencia en el sector que se pueda mantener, la estrategia radica en realizar actividades únicas distintas a las de los competidores. Es así que el empresario deberá en cuales actividades o grupo de actividades que hago mejor ya sea la producción del calzado, la comercialización del mismo u otras.

Esto generará una posición estratégica sustentable (ser una empresa competitiva en el sector), y para ello en este punto el empresario deberá ir pensando en trade-offs que no es más que sacrificar algo en relación al costo/beneficio con el afán de alcanzar algo mejor. En otras palabras dejar de hacer una actividad para hacer otra mejor.

Es entonces que habiendo ya encontrado una estrategia genérica en donde la empresa encaje y teniendo claro que la eficacia operacional nos dará la excelencia pasaremos a construir una cadena de valor resistente que veremos en la siguiente fase.

FASE III

Conformadas ya las fases anteriores es momento de armar la cadena de valor con el fin obtener ya cual va a ser nuestra ventaja competitiva.

Esta cadena de valor estará integrada por todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar entre sí, es aquí donde en razón de la estrategia previamente seleccionada entenderemos ya sea el comportamiento de los costos si la estrategia fue de liderazgo en costos o las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

La empresa de producción de calzado es un conjunto de actividades que van desde el diseño, la fabricación, comercialización y venta del producto. La cadena de valor contiene dichas actividades, estas se dividen en dos grandes grupos primarias y de apoyo. Las primeras que son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y asistencia postventa generalmente divididas en cinco actividades. Y las actividades de apoyo que son las que respaldan a las primarias y viceversa. Tanto las unas actividades como las otras se dividen en categorías y estas categorías se subdividen en diversas actividades.

Ahora con base en lo contextualizado en párrafos anteriores identificaremos las actividades relacionadas con el valor para las empresas de calzado.

Actividades Primarias

Logística de entrada: incluye las actividades correspondientes a la recepción, almacenamiento y distribución de materia prima e insumos en este caso cuero, material sintético, suelas, hilos, herrajes y de más que la empresa necesite para producir su calzado. Quiere decir que involucrará el manejo de dichos materiales, su almacenaje y su control de inventarios.

Operaciones: estas son las actividades por las cuales se transforma la materia prima e insumos en el producto final generalmente para el calzado tendremos el corte, el aparado, el armado, el plantado, el terminado, empaquetado y de más conforme las características del calzado. Aquí también se incluirán de ser el caso el mantenimiento de maquinaria y equipos y la realización de pruebas al producto.

Logística de salida: estas son las actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el calzado entre los clientes. Comprende el almacenaje del

calzado terminado en bodega, la distribución del producto, procesamiento de los mismos y programaciones para entrega,

Mercadotecnia y ventas: estas son las actividades mediante las cuales se crean los medios para que el cliente adquiera el calzado. Esto comprende la promoción, la publicidad, la fuerza de ventas, selección de canales de venta y fijación de precios.

Servicio: se incluyen las actividades por las que se da un servicio que mejore o conserve el valor del producto. En el caso del calzado garantías en durabilidad de zapatos, y dependiendo de la singularidad del calzado otras que se puedan dar como capacitaciones de uso, suministros de pasadores, plantillas, entre otros.

Actividades de Apoyo

Adquisición: esta es la función de comprar los materiales e insumos que se utilizarán en cadena de valor, a su vez también las compras de maquinarias y equipos de fabricación y de oficina. Esto está relacionado con las actividades primarias, pero también se incluyen por ejemplo como los materiales de oficina ya manifestados, sistemas informáticos, software y la misma infraestructura de la empresa. Las adquisiciones se distribuyen en toda la empresa.

Desarrollo tecnológico: toda actividad que tenga relación con el valor comprende tecnología, esta se encuentra dispersa en la empresa por así decirlo por ejemplo automatización en la recepción de pedidos, sistemas informáticos sofisticados para manejo contable o de inventarios, entre otros. Es decir brinda soporte a la cadena entera.

Administración de recursos humanos: esta función está constituida por actividades como el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo, y la compensación de todo el personal de la organización sean operarios o administrativos. Respalda a toda la cadena de valor.

Infraestructura organizacional: las actividades aquí presentes son administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asesoría legal,

administración de la calidad entre otras. Esta actividad de apoyo soporta a toda la cadena de valor y no a actividades individuales.

Para seleccionar la categoría correcta de cada actividad el empresario necesitará de buen juicio, ya que por ejemplo la fuerza de ventas pueda estar en servicio si interactúa directamente con el cliente siendo el caso que la empresa tenga un canal directo o punto de venta que muchas veces es común en el sector, con frecuencia la combinación de actividades nos darán un ventaja competitiva.

A continuación plasmaré un ejemplo de cadena de valor para una empresa de calzado:

Gráfico 32: Ejemplo cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

Este es un ejemplo que será la base para que el empresario construya su cadena de valor dependiendo de la naturaleza, características y singularidades de su propia empresa.

Ahora bien los “nexos” serán los que originen la ventaja competitiva mediante optimización y control, generando el compromiso de las actividades de la cadena para obtener el resultado final. Por ejemplo podemos evitar los costos del soporte y solución para productos con fallas de fabricación haciendo una inspección

rigurosa de los materiales o a su vez siendo más meticulosos en el proceso de fabricación. Otro ejemplo puede ser la adquisición de materiales incide en la calidad de los mismos, lo que puede incrementar los costos de producción es así que si se adquiere una piel (cuero) con defectos incrementara el desperdicio de material al momento del proceso de corte.

Estos nexos dependerán de la característica propia de la cadena de valor de cada una de las empresas.

Así también hay que considerar que nuestra cadena de valor se encuentra dentro de un sistema de valor comprendido entre las cadenas de valor de nuestros proveedores y la de nuestros canales, dentro de las cuales también están latentes los nexos, es decir que la forma en la que realizan sus actividades proveedores o canal inciden en el costo o desempeño de nuestras actividades, cuestión a tomar en cuenta con respecto a nuestra ventaja competitiva.

Ventaja Competitiva

Luego de diseñar la cadena de valor tomando en consideración todo lo dicho se identificará la ventaja competitiva para la empresa, siendo esta una ventaja en costos o por diferenciación.

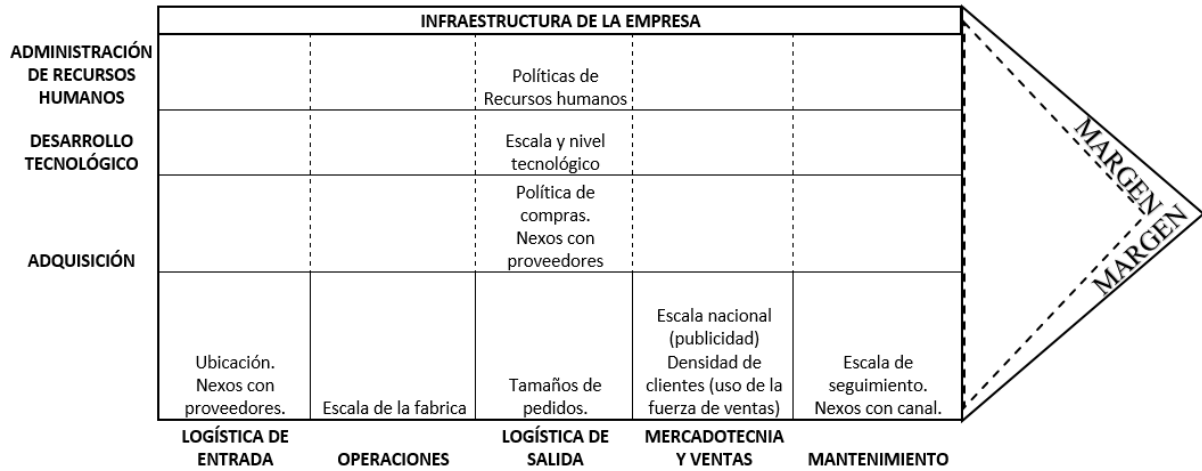
Ventaja en costos

Para tener como meta un liderazgo en costos hay que poner principal énfasis en lo siguiente, un error comúnmente cometido por las empresas de fabricación es enfocar este liderazgo o reducción de costos hacia el proceso de producción pero no se considera las actividades restantes de la cadena como ventas, servicio o infraestructura y tampoco consideran los nexos que detalle anteriormente siendo estos fundamentales también en la reducción de los costos.

Dicho lo anterior si el empresario pretende obtener una ventaja competitiva relativa a costos tendrá que analizar detenidamente el comportamiento de los mismo entre todo el aparataje de actividades de su cadena de valor y sus nexos, será una ventaja cuando los costos acumulados sean menores al de sus competidores.

Es así que en relación al ejemplo de cadena de valor plasmado en el gráfico 32, podemos identificar factores de costos probablemente determinantes:

Gráfico 33: Factores de costos



Fuente: Elaboración propia

La utilidad de esta ventaja radicarán en su sustentabilidad y la dificultad de ser replicada o imitada. De esta manera el empresario valorara su ventaja en costos respecto a los factores de costo o podrá reconfigurar su cadena para ser más eficiente en sus actividades.

Diferenciación

Las empresas se distinguirán de sus competidores si logran hacer algo especial que los clientes consideren valioso, igual que en el liderazgo de costos existe un error común que para el caso es fijarse netamente en producto físico el calzado como fuente de diferenciación, desestimando el resto de actividades presentes en la cadena de valor.

En este punto el empresario tiene que analizar en qué se diferencia de sus rivales y porque sus clientes lo aprecian, es aquí donde nos fijaremos en la singularidad de ciertas actividades que realicemos en la cadena de valor por ejemplo en la adquisición de nuestras materias primas, la atención de le damos a la calidad del cuero o material sintético que está presente en nuestro calzado, el nivel tecnológico para nuestro proceso productivo, la fuerza de venta, nuestro seguimiento a los clientes por productos con defectos o detalles, y otras

dependiendo de las características particulares que se hayan estipulado en la cadena de valor de cada empresa.

Ahora bien de conformidad con el ejemplo de cadena de valor plasmado en el gráfico 32 estableceremos las posibles fuentes representativas de diferenciación en nuestro supuesto:

Gráfico 34: Fuentes representativas de diferenciación

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Apoyo de alta gerencia en ventas				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		Empleos estables bajo políticas sostenibles. Incentivos		Incentivos por volúmenes de venta. Vendedores calificados
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Tecnología en manejo de materiales	Características únicas del calzado. Maquinaria especializada.	Software. Programación de entregas eficientes	Investigación y retroalimentación inmediata sobre diseños y modelos de calzado Técnicas de servicio avanzadas
ADQUISICIÓN	Transporte de calidad	Materiales e insumos de alta calidad	Bodegas o almacenes en la mejor ubicación.	Marketing digital. Utilización idónea de medios de comunicación. Relación directa de calidad
	Manejo e inspección de materiales e insumos para minimizar daños o imperfecciones. Entrega oportuna al proceso de producción	Elaboración estricta conforme especificaciones. Apariencia atractiva del calzado. Porcentajes bajos de defectos. Poco tiempo en fabricación.	Entrega rápida y oportuna del calzado. Procesamiento exacto y adecuado de pedidos. Manejo de producto responsable para evitar daños.	Alto impacto de la publicidad en los clientes. Cobertura nacional. Fuerza de venta calificada. Promociones seductoras. Crédito a canales de venta. Amplia cobertura. Reposición inmediata de productos con imperfección.
	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS MANTENIMIENTO

Fuente: Elaboración propia

Es así que el empresario evaluará y analizará cuáles son sus posibles fuentes de diferenciación con respecto a sus actividades particulares, esto nos dará actividades únicas y singulares, si estas no son identificadas no podrán servir de base para seguir creando nuevas clases de diferenciación y tampoco diagnosticar la sustentabilidad de las fuentes actuales.

Aquí también los nexos pueden ser fuente de singularidad sean estos con proveedores o canales, como por ejemplo solicitar al proveedor de suelas que se le fabrique un modelo único y de venta exclusiva para la empresa, entregas rápidas para incrementar la agilidad en entrega a los clientes, y otras dependiendo de cada empresa.

Recordemos que la diferenciación cuenta siempre y cuando esta sea valiosa para el cliente y/o consumidor de conformidad con los criterios que este tenga. El nivel general de diferenciación es el valor acumulado que crean los compradores por cumplir sus criterios de compra.

La base para mantener la ventaja competitiva serán los **Activos estratégicos**, que son recursos y capacidades únicas que las que contamos, para identificar los mismos el empresario tienen que focalizarse en las características que estos presentan, serán de carácter valioso, nos dan una singularidad y son difícilmente imitables. Podemos encontrarlos en la tecnología es decir que grado de sofisticación tiene su empresa, otro activo puede ser la ubicación de mis bodegas o puntos de venta de calzado con el fin de aprovechar oportunidades que presenta el mercado, el Know-how que es el saber hacer donde está implícito sus conocimientos y destrezas a la hora de elaborar calzado, como activo también se considera la parte regulatoria la ventaja que podamos obtener de las leyes o la coyuntura política, y la capacidad organizacional que la empresa posee. El empresario debe tener claro su conjunto de activos estratégicos para sostener la ventaja competitiva.

Ahora bien como apoyo de mejoramiento a las actividades dentro de nuestra cadena de valor tendremos la teoría de restricción, que procedo a describir.

Teoría de la restricción

Es común escuchar el término “cuello de botella” para identificar el elemento que limita nuestro sistema, es así que primeramente el empresario deberá encontrar este o estos “cuello de botella” llamado restricciones con el afán de que el sistema corra de manera óptima.

Siendo más claros encontraremos limitantes a través de toda nuestra cadena de valor, mediante la teoría de restricciones superaremos las mismas mediante cinco pasos: 1) Identificaremos la o las restricciones, 2) explotaremos la misma, 3) subordinaremos a cualquier otra cosa a la decisión anterior, 4) elevamos la restricción del sistema y 5) volvemos al paso uno con el afán de que no exista inercia en el sistema.

Es así que el empresario deberá identificar la o las restricciones dentro sus todas actividades con el fin de superarlas, ahora bien para mejor entendimiento pongamos un ejemplo práctico dentro de las operaciones en específico en el proceso productivo del calzado. Bajo el siguiente supuesto:

Gráfico 35: ejemplo teoría de restricción

	PROCESO DE PRODUCCIÓN CALZADO				
	CORTE	APARADO	ARMADO	PLANTADO	TERMINADO
NUMERO DE TRABAJADORES	2	2	2	2	1
CAPACIDAD PRODUCTIVA EN PARES (DÍA)	100	50	80	90	100

Fuente: Elaboración propia

Para el presente análisis del ejemplo hay cumplir los pasos anteriormente descritos:

- 1) Identificación de la restricción: Podemos ver que la restricción es de carácter física y se encuentra en el área de aparado que es donde se acumula producto en proceso en relación a que el área de corte le dobla en capacidad productiva.

Nota: la capacidad productiva de la planta siempre estará supeditada por la restricción es decir que la capacidad de esta fábrica será de 50 pares día.

- 2) Explotar la restricción: Siendo una restricción de carácter físico hay que buscar la solución más rápida, lógica y de menor impacto económico, es así que las opciones podrían ser las siguientes: aumentamos 1 trabajador en el área de aparado (en el supuesto de que existe maquinaria de aparado en desuso), doblamos el turno de aparado o acudimos a una maquiladora para que nos ayude cosiendo el excedente de 50 pares día. Para elegir una opción habrá que valor el costo/beneficio de cada actividad.
- 3) Subordinar al sistema: Es decir ahora funcionamos al ritmo de la restricción utilizado cualquiera de las soluciones del numeral anterior

habremos duplicado su capacidad productiva es decir 100 pares en el área de aparato.

- 4) Elevar la restricción: Si bien la restricción ya no es el área de aparato, está ahora ha saltado al área de armado y todavía no se obtiene un 100% del sistema.

Es decir tendremos que volver al paso 1 con el afán de obtener el mejor rendimiento del sistema.

Descrito este ejemplo meramente didáctico y solo con el afán de mayor comprensión es así que el empresario deberá analizar todo su sistema e ir encontrado estas restricciones y explotándolas para el mejor desempeño de su cadena para obtener o mantener su ventaja competitiva.

Habiendo culminado con las tres fases del presente modelo nos queda la elaboración del cuadro de mando integral, que nos permitirá transmitir la estrategia a razón de las ventajas competitivas en forma de objetivos, mismos que se traducirán en un conjunto de indicadores proporcionando un sistema de gestión y medición.

Cuadro de mando integral

Ahora bien con base en toda la información elaborada en las tres fases pasadas y habiendo identificado el foco estratégico (enfoque) ya sea el liderazgo en costos o la diferenciación y la ventaja competitiva el empresario plasmara aquí sus objetivos.

La cuarta y última fase del modelo será la elaboración del cuadro de mando integral (Balance Score Card). Habiendo cumplido las fases anteriores solo queda por operativizar todo este análisis, en un conjunto de objetivos con sus respectivos indicadores.

El cuadro de mando integral cuenta con cuatro perspectivas que son: finanzas, clientes, procesos internos y formación. Dichas perspectivas abarcan todo el proceso de funcionamiento de la empresa y por ende abarcan a la cadena de valor, aunque dependiendo de las características propias de cada empresa pueden existir

incluso más perspectivas. El cuadro de mando integral plasmara la salud actual de la empresa y a partir de este se podrá tomar acciones preventivas y correctivas.

Perspectivas Financieras

La orientación principal de este apartado es maximizar el valor de la empresa, en donde por ejemplo el empresario puedes tener como objetivo aumentar el margen de acuerdo a su enfoque, es así que se puede optimizar el uso del cuero o hacer nexos con proveedores, con el afán de reducir costos para ser un líder en estos y con ello aumente el margen. Así también se puede invertir en más publicidad hacia nuestro mercado diferenciado con el afán de aumentar nuestras ventas. Estos objetivo deberán ser medidos con indicadores, para el caso será % aumento en el margen neto y % aumento en ventas totales.

Así bajo la naturaleza de cada empresa se deberá formular los objetivos de esta perspectiva muchos de los indicadores esta área tienen base en los análisis financieros de la empresa.

Perspectiva cliente

En esta perspectiva se busca la captación, satisfacción y fidelización de clientes. Es así que por ejemplo un objetivo puede ser la satisfacción y fidelización de los clientes en base a nuestro enfoque, querrá decir que un cliente satisfecho en liderazgo en costos probablemente sea el que encuentre el producto al mejor precio del mercado y un cliente en diferenciación será el que encuentre el valor agregado dentro de su calzado y un buen servicio configurado todo dentro de la cadena de valor.

Para el ejemplo los indicadores que se pueden usar podrían ser satisfacción del cliente, nivel de servicio, índice de conocimiento de marca, entre otros el empresario formule respecto a sus objetivos.

Perspectiva de procesos internos

Estos objetivos se relacionan con los procesos internos, las actividades primarias de la cadena de valor.

Es así que por ejemplo podríamos fijarnos una mejora de la calidad del producto con el enfoque de diferenciación, o mejorar la gestión de compra para obtener los mejores costos.

Los indicadores para medir esta perspectiva podrían ser por ejemplo % de productos defectuosos y otros conforme los objetivos planteados por el empresario.

Perspectiva de formación

La base de esta perspectiva es el talento humano sin el cual no podríamos cumplir ninguno de los objetivos, se incluyen temas como competencias personales, tecnologías y sistemas de información.

Aquí se puede plantear objetivos como capacitación y motivación personal o los incentivos implícitos en la cadena de valor ejemplo del grafico 32, el estudio o investigación de mercado es parte de esta perspectiva.

Los indicadores a utilizar son por ejemplo las capacitaciones realizadas, % de avances en metas asignadas entre otros de conformidad a los objetivos planteadas en esta perspectiva.

La información podrá ser colocada en una matriz que describo a continuación:

Gráfico 36: Ejemplo cuadro de mando integral

PRESPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	FORMULA	ACTUAL	META
<i>FINANCIERA</i>	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	ROE (Retorno sobre el capital)	Utilidad Neta/Patrimonio	0%	40%
	Incrementar la liquidez en la empresa mediante políticas estructuradas de cobro.	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,00	1,00
<i>CLIENTES</i>	Llegar con los pedidos a los clientes en el menor tiempo posible	Nivel de servicio	Pedidos Atendidos/Total Pedidos	0%	100%
	Identificación y captación de nuevos clientes	Nuevos clientes	Clientes Actuales/Anteriores	0%	40%
<i>PROCESOS</i>	Eliminar al máximo los defectos en producción	% de productos con defecto	Prod. Con Defecto/Total Prod.	0%	5%
	Diseñar productos de vanguardia en cuanto a moda y tendencias latentes en el mercado	% de modelos nuevos ejecutados	Colecciones Ejecutadas/Planificadas	0%	100%
<i>INNOVACIÓN APRENDIZAJE</i>	Aumentar el conocimiento y compromiso de nuestro cliente interno	Capacitación realizada	Capitaciones Realizadas/Planificadas	0%	100%
	Realizar capacitaciones internacionales para puestos estratégicos	Capacitación realizada	Capitaciones Realizadas/Planificadas	0%	100%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior es un ejemplo de cuadro de mando integral donde de manera general planteo objetivos comunes indistintamente de un enfoque, es así que varios de estos serán importantes dependiendo de su organización, en la parte que dice “actual” tendremos que aplicar la formula y colocar los valores de cada empresa por tal motivo y al ser un mero ejemplo se encuentran en cero, sin embargo en la parte donde dice meta he colocado indicadores mínimos o ponderados de acuerdo al sector para que el ejemplo sea más didáctico únicamente, cuando este cuadro sea aplicado el empresario deberá poner un valor meta con respecto a su organización.

Ahora bien de acuerdo al enfoque estratégico el empresario se fijara los objetivos que el considere convenientes para cada perspectiva, los cuales deberán ser medidos a través de indicadores. A esto se los puede medir en el momento y colocarse una meta con el afán de ir midiendo y controlando el progreso de la organización. Este cuadro puede ser complementado con las estrategias para el cumplimiento de los objetivos, tiempos de ejecución, responsables, presupuestos y de más que usted considere pertinentes.

Como hemos visto todas las perspectivas tienen relación íntima directa con la cadena de valor identificando procesos críticos y estratégicos, es así que previo a esto las fases anteriores deben estar prolijamente elaboradas solo así se podrá tener un mapa estratégico acorde a la realidad.

6.8 Administración

La responsabilidad de la ejecución de la presente propuesta será de los empresarios o gerentes de cada organización, o en su defecto a quien estos deleguen.

A su vez el apoyo a la presente lo brindaran el personal relacionado en cada área de su respectiva empresa.

6.8.1 Recursos

i. Recursos Institucionales

Para la presente investigación se incluirá los ambientes en el cual se está trabajando el presente proyecto.

- Universidad Técnica de Ambato.
- Empresas familiares sector calzado en la ciudad de Ambato
- Biblioteca Física y Virtual de la Universidad Técnica de Ambato.

ii. Recursos Humanos

- Investigador.
- Asesor
- Encuestados

iii. Recursos Materiales

- Suministros de oficina:
 - Esferográficos.
 - Resaltadores.
 - Corrector.
 - Cuaderno Universitario.
 - Resma de papel Bond 75 gramos.
 - Perfil.
 - Caja de Cd's.
 - Copias.
 - Frascos tinta impresora
 - Lápiz.
 - Borrador.

iv. Recursos Económicos

El financiamiento del siguiente proyecto será cubierto con el capital propio del investigador. Del costo total de la inversión se fijará un 10% para gastos imprevistos.

Tabla 25: Ingresos

Cantidad	Detalle	Ingreso Total
1	Recursos propios	2024.93
TOTAL		2024.93

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Recursos Materiales.

Cantidad	Detalle	Costo	Costo
		Unitario	Total
3	Esferográficos	\$0.30	\$0.90
1	Resaltador	\$1.25	\$1.25
1	Corrector	\$1.75	\$1.75
1	Cuaderno Universitario	\$2.25	\$2.25
1	Resma Papel Bond	\$ 4.00	\$ 4.00
1	Perfil	\$1.25	\$1.25
1	Caja de Cd's	\$1.00	\$1.00
120	Copias	\$0.02	\$2.40
4	Frascos tinta impresora	\$5.00	\$20.00
1	Lápiz	\$1.25	\$1.25
1	Borrador	\$0.50	\$0.50
Subtotal			\$36.55

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Recurso Humano.

Cantidad	Detalle	Tiempo	Costo Unitario	Costo Total
1	Investigador	40 horas	40	1600
Subtotal				1600

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Otros.

Cantidad	Detalle	Tiempo	Costo Unitario	Costo Total
1	Combustible	5 meses	\$40.00	\$200.00
1	Alimentación	3 días	\$6.00	\$18.00
Subtotal				\$218.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Gastos totales

Detalle	Subtotal
Recursos Materiales	\$22.85
Recursos Humanos	\$1600.00
Otros	\$218.00
Subtotal	1840.85
Imprevistos	184.08
Total	2024.93

Fuente: Elaboración propia

6.9 Previsión de la evaluación

Tabla 30: Previsión de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Qué evaluar?	El cumplimiento de las metas.
¿Para qué evaluar?	Con el afán de que se cumplan los objetivos de las perspectivas.
¿Quién evalúa?	Empresarios, gerentes o encargados
¿Cuándo evaluar?	Durante y después de la ejecución de las actividades de la propuesta
¿Cómo evaluar?	Con análisis meticulosos en cada una de las actividades.
¿Con que evaluar?	Mediante indicadores

Fuente: Elaboración propia

7 BIBLIOGRAFIA

- Acosta, A., & Pérez U., A. (2010). La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 1.
- Acosta, A., & Pérez U., A. (2010). Strategic Planning in Family Businesses. *S/N*.
- Aguilera, C. I. (2000). UN ENFOQUE GERENCIAL DE LA TEORIA DE LAS RESTRICCIONES. *Estudios Gerenciales*.
- Amo Baraybar, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC.
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*.
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., & Bañegil Palacios, T. M. (2012). El Enfoque Basado en el Conocimiento en las Empresas Familiares. *Investigación Administrativa*.
- Betancourt Ramírez, J., Gómez Betancourt, G., & López Vergara, M. (2012). Aproximación a los Factores que Influyen en la Visión del Patrimonio en las Empresas Familiares Colombianas. *Estudios Gerenciales*.
- Castllo Espitia, E. (1999). La Fenomenología interpretativa como alternativa apropiada para estudiar los fenómenos humanos. *Investigación y Educación en Enfermería*.
- El Heraldo. (10 de Septiembre de 2015). Tungurahua es una provincia con empresas familiares. *El Heraldo*.
- El Telegrafo. (2016). En Ecuador el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar. *El Telegrafo*.
- Expreso. (2014). En Ecuador, el 90 % son empresas familiares. *Expreso*.
- Figueroa Morán, G., Paladines Morán, J., Paladines Morán, J., Caicedo Plúa, C., & Romero Castro, M. (2017). *MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DE UNA*

PLATAFORMA INFORMÁTICA. Alicante: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Flores Recalde, A., & Flores Recalde, R. (2012). *La planificación estratégica en pymes familiares*. Quito.

Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.

García Pont, C., & Enric Ricart, J. (1997). *Estrategia Coporativa*. Navarra: IESE.

Ginebra, J. (2005). *Las Empresas Familiares su Dirección y Continuidad*. México: Panorama.

Gonzales, R. (2003). Integración humana y Epistemología. *Contribuciones desde Coatepec*.

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogota: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 43.

Haro Zea, K. L., & Basurto Gutiérrez, K. S. (2016). Evaluación de la Planeación Estratégica de las Pymes en Allende, Nuevo León. *Revista Global de Negocios*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2002). *Metodología de la Investigación*. Mexico: The McGraw Hill Companies.

Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato.

Icaza Rivera, D., & Yance Carvajal, C. L. (2015). Planes de sucesión y continuidad de las empresas familiares del cantón Milagro. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 17.

La Hora. (2012). Empresas familiares requieren capacitación. *La Hora*.

- Lansberg, I. (2000). *Los Sucesores en la empresa familiar*. Barcelona: Granica S. A.
- Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Union Europea: Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual.
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Implantación de la Estrategia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Masson Guerra, J. L. (2006). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Masson Guerra, J. L. (2006). La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares. *Universitat Autònoma de Barcelona*, 16.
- Michaux, S., Cadiat, A.-C., & Martín, L. B. (2016). *Las 5 fuerzas de Porter : cómo distanciarse de la competencia con éxito*. España: 50Minutes.es.
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*.
- Moreno Bayardo, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa I*. El progreso.
- Mucci, O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionalidad e identidad*. Mar del Plata: EUDEM.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Olmedo, F. O., Olmedo, F. A., & Plazaola, N. (2002). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

- Paspuel, W. (04 de Mayo de 2016). Las empresas familiares fueron el eje de una cumbre internacional. *El Comercio*.
- Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Ciencia*.
- Pérez Molina, A., & Gisbert Soler, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos . *Ciencias* , 15.
- Peterson-Whithorn, C. (2015). The 25 largest family businesses in the world. *Forbes*.
- Porter, M. (2011). La estrategia. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Prieto Herrera, J. E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogota: Ecoe.
- Quintero Barrizonte, J. L., López Bastida, E. J., & Rivero Alonso, K. (2015). Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial Universo Sur. *Universidad Cienfuegos*.
- Real Academia Española. (26 de julio de 2016). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=TJwPLbd>
- Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégias en las Empresas y Organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos S. A.
- Ruiz Ortega, M., Parra Requena, G., & García Villaverde, P. (2009). Un Modelo Orgánicod del Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa Familiar. *Revista de Estudios Empresariales*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2009). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid.
- Salguero, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Diaz de Santos.

- Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores De Gestión Empresarial: De La Estrategia a Los Resultados*. Estados Unidos: Palibrio LLC.
- Santamaría , E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 9.
- Soto Marciel, A. (2013). La empresa familiar en México. *Contaduría y Administración*, 160.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning*. New York: The Free Press.
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*.
- Universidad Nacional de Mar del Plata. (2004). Empresas Familiares.
- Victor Hugo, J. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 77.
- Vivian Mascareño, M. F. (2011). *Análisis de la dirección y administración en negocios familiares para definir estrategias que induzcan a una organización formal como empresa familiar*. Mexico.
- Ward, J., & Carlock, R. (2010). *Excellence in family business*. DEUSTO S. A.
- Watzlawick, P., & Ceberio, M. (2009). *The Construction of the Universe*. Barcelona: Herder.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
 FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:

Lugar:

OBJETIVO: Relacionar las estrategias administrativas y la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la pregunta y marque con una x la respuesta según su criterio. Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta.

- Los resultados servirán para mejorar la institucionalización de las empresas del sector.
- Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANONIMA.
- Es importante que responda con sinceridad.

1. ¿Cuenta su empresa con alguna de las siguientes herramientas de análisis estratégico?

Herramientas de Análisis Estratégico	SI	NO
Análisis FODA		
Las 5 fuerzas de Porter		
Cadena de Valor		

2. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se identifica más con su organización?

LIDER EN COSTOS	
PRODUCTO Y/O SERVICIO DIFERENCIADO	
SEGMENTACIÓN O ESPECIALIZACIÓN	

3. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control) dentro de su empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
INDECISO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	

4. ¿De los tipos de objetivos planteados por su empresa cuales considera que son los más importantes? Siendo 1 poco importantes y 5 muy importantes:

Tipos de objetivos	1	2	3	4	5
Financieros					
Administrativos					
Ventas					
Producción					
Marketing					

5. ¿Con qué frecuencia se han alcanzado los objetivos planteados por la empresa?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
OCASIONALMENTE	
RARAMENTE	
NUNCA	

6. ¿Utiliza su empresa indicadores (ej. Nivel de servicio, liquidez, ROE, ROS, etc.) para realizar su gestión?

SIEMPRE	
FRECUENTEMENTE	
OCASIONALMENTE	
RARAMENTE	
NUNCA	

7. ¿Tiene clara cuál es la restricción de su organización también llamada "cuello de botella" y en qué área se encuentra?

SI	
NO	

8. ¿Cuán a menudo la empresa evalúa los resultados obtenidos por la misma?

MENSUALMENTE	
SEMESTRALMENTE	
ANUALMENTE	
OTRA	
NO SE EVALUA LOS RESULTADOS	

9. ¿Qué tan relacionados se encuentran los objetivos, la planificación y los resultados obtenidos por su organización?

MUY RELACIONADOS	
RELACIONADOS	
MODERADAMENTE RELACIONADOS	
POCO RELACIONADOS	
NADA RELACIONADOS	

10. ¿Está satisfecho con la relación empresa-familia actualmente?

MUY SATISFECHO	
SATISFECHO	
INDECISO	
EN CIERTO MODO INSATISFECHO	
INSATISFECHO	

11. ¿Cuán factible es el cumplimiento de la visión empresarial que la organización ostenta?

MUY FACTIBLE	
FACTIBLE	
MODERADAMENTE FACTIBLE	
EN CIERTO MODO NO FACTIBLE	
NO FACTIBLE	

12. ¿Considera usted que un miembro de la familia se perfila como sucesor de la actual cabeza de la organización?

SI	
NO	

13. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la implementación un plan de continuidad?

TOTALMENTE DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
INDECISO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	

14. ¿Estaría usted de acuerdo con que una persona fuera del círculo familiar se haga cargo de la empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
INDECISO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	

ANEXO 2: Árbol del Problemas

