

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Tema: “La gestión del conocimiento y su incidencia en la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector curtiembre de la ciudad de Ambato”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Administración de Empresas Familiares.

Autora: Ingeniera, Alba del Carmen Guanina Yanzapanta

Directora: Ingeniera, María del Carmen Gómez Romo, MBA.

Ambato – Ecuador

2018

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

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Dr., e integrado por los señores: Ingeniera María Soledad Sevilla Galarza MBA; Ingeniero César Andrés Guerrero Velasteguí, MBA; Ingeniera Liliana Elizabeth Gonzales Garcés, Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe de Investigación con el tema, **“La gestión del conocimiento y su incidencia en la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector curtiembre de la ciudad de Ambato”** elaborado y presentado por la señora Ingeniera Alba del Carmen Guanina Yanzapanta, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Familiares, una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, 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. María Soledad Sevilla Galarza, MBA.

Miembro del Tribunal

Ing. Cesar Andrés Guerrero Velasteguí, MBA.

Miembro del Tribunal

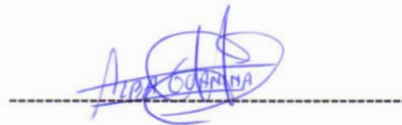


Ing. Liliana Elizabeth Gonzales Garcés, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “**La gestión del conocimiento y su incidencia en la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector curtiembre de la ciudad de Ambato**”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera, Alba del Carmen Guanina Yanzapanta, Autora bajo la Dirección de la Ingeniera María del Carmen Gómez Romo, MBA Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera Alba del Carmen Guanina Yanzapanta

C.C.: 180400494-1

AUTORA



Ingeniera María del Carmen Gómez Romo, MBA.

C.C.: 180176279-8

DIRECTORA

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.



Ingeniera Alba del Carmen Guanina Yanzapanta

C.C.180400494-1

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización del problema.....	2
1.2.1.1 Macro contextualización	2
1.2.1.2 Meso contextualización.....	3
1.2.1.3 Micro contextualización.....	5
1.2.2 Análisis Crítico.....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del problema	8
1.2.5 Interrogantes de la investigación.....	8
1.2.6 Delimitación del Problema.....	8
1.3 Justificación.....	8
1.4 Objetivos	9

1.4. 1 Objetivo General	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Antecedentes Investigativos.....	10
2.2 Fundamentación	12
2.2.2 Fundamentación Filosófica	12
2.2.6 Fundamentación legal	12
2.3 Categorías Fundamentales	15
2.3.1 Constelación de Variables.....	16
2.4 Fundamentación teórica	18
2.4.1 Fundamentación Teórica. Variable Independiente	18
2.4.1.1 Administración de Empresas.....	18
2.4.1.2 Recurso Humano.....	19
Gestión del Recurso humano	21
2.4.1.3 Gestión del conocimiento.....	23
Ciclo de la Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización (SECI).....	25
Proceso	26
Generación y captura de la información	27
Organización y almacenamiento	27
Distribución y acceso	28
Aplicación/Utilización	28
Pilares de la gestión del conocimiento	28
Gestión de la información.....	29

Objetivos de la gestión del conocimiento	30
Generar conocimiento	31
Reunir y compartir el conocimiento.....	31
Aplicar el conocimiento para la gestión de la organización	32
Estrategias	32
Conocimiento tácito	33
Conocimiento explícito	34
2.4.2 Fundamentación Teórica. Variable dependiente.....	34
2.4.2.1 Empresa familiar	34
2.4.2.2 Sucesión de la empresa familiar.....	36
Sucesión36	
Plan de sucesión	38
Resistencia al cambio.....	38
2.4.2.3 Continuidad en la empresa familiar	39
Causas para que la empresa no tenga continuidad.....	39
Profesionalización.....	40
2.7 Hipótesis.....	43
2.8. Señalamiento de variables.....	43
2.8.1. Variable Independiente: Gestión del conocimiento	43
2.8.2. Variable Dependiente: Continuidad de la empresa familiar	43
CAPITULO III.....	43
3. METODOLOGÍA	43
3.1 Enfoque de la investigación	43
3.2 Modalidad básica de la investigación	43

3.2.1 Investigación bibliográfica.....	43
3.2.2 Investigación de campo.....	44
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	44
3.4 Población y muestra	44
CAPITULO IV	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	50
Relación entre la gestión del conocimiento y la continuidad.....	83
CAPITULO V	88
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
CAPITULO VI.....	90
6. PROPUESTA.....	90
Las Finanzas.....	102
Detalles de la venta	102
Ingresos/pago de jubilación.....	103
Detalles de la compra	103
Documentación de apoyo	103
Bibliografía	104
Anexos.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Gestión del Conocimiento	46
Tabla N° 2. Continuidad en la empresa familiar	47
Tabla N° 3. Recolección de la información	48
Tabla N° 4. Resumen del procesamiento casos	50
Tabla N° 5. Estadísticos de fiabilidad	50
Tabla N° 6. Diagnóstico de la gestión del conocimiento	79
Tabla N° 7. Relación: años de funcionamiento – Generación actual.....	80
Tabla N° 8. Generaciones	81
Tabla N° 9. Rangos	82
Tabla N° 10. Estadísticos de contrastes	82
Tabla N° 11. Correlación entre las dimensiones Gestión del Conocimiento	84
Tabla N° 12. Correlación entre las dimensiones Continuidad de la empresa familiar	85
Tabla N° 13. Correlación entre la Gestión del Conocimiento y Continuidad.....	86
Tabla N° 14. Plan de acción.....	93

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 Ciclo generacional	3
Ilustración N° 2 Árbol de Problemas	7
Ilustración N° 3 Categorización de Variables	15
Ilustración N° 4 Constelación de Variable Independiente	16
Ilustración N° 5 Constelación de Variable Dependiente.....	17
Ilustración N° 6 Proceso clave de la gestión del talento humano	23
Ilustración N° 7 Gestión del conocimiento	24
Ilustración N° 8 Profesionalización	42
Ilustración N° 9 Etapas de la empresa	42
Ilustración N° 10 Soporte tecnológico	51
Ilustración N° 11 Activos de conocimiento	52
Ilustración N° 12 Entrega de información	53
Ilustración N° 13 Medios informáticos	54
Ilustración N° 14 Nuevos conocimientos.....	55
Ilustración N° 15 Tic's.....	56
Ilustración N° 16 Reclutamiento.....	57
Ilustración N° 17 Nuevas ideas	58
Ilustración N° 18 Posible sucesor	59
Ilustración N° 19 Resguarda información.....	60
Ilustración N° 20 Conocimientos tácitos	61
Ilustración N° 21 Resguarda información.....	62
Ilustración N° 22 Gestión de la información	63
Ilustración N° 23 Descendencia	64
Ilustración N° 24 Reuniones	65
Ilustración N° 25 Documento guía.....	66
Ilustración N° 26 Cultura corporativa	67
Ilustración N° 27 Aprendizajes informales	68
Ilustración N° 28 Preparación de sucesores	69

Ilustración N° 29 Guía sucesor	70
Ilustración N° 30 Reclutamiento.....	71
Ilustración N° 31 Capacitaciones periódicas	72
Ilustración N° 32 Intereses personales	73
Ilustración N° 33 Sentimientos-empresas	74
Ilustración N° 34 Discriminación	75
Ilustración N° 35 Puestos directivos	76
Ilustración N° 36 Políticas	77
Ilustración N° 37 Venta de acciones	78
Ilustración N° 38 Restricciones venta de acciones	79
Ilustración N° 39 Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System (OICBS Viedma, 2001). 19.....	90

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS FAMILIARES
TEMA: LA GESTION DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA
CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ARTESANALES DEL
SECTOR CURTIEMBRE DE LA CIUDAD DE AMBATO

AUTOR: Ingeniera, Alba del Carmen Guanina Yanzapanta

DIRECTORA: Ingeniera, María del Carmen Gómez Romo, MBA.

FECHA: 15 de octubre de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo de la investigación es determinar como la gestión del conocimiento incide en la continuidad de las empresas artesanales del sector curtiembre de la ciudad de Ambato, la metodología que se utilizó tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo porque a través de los análisis estadísticos se logró determinar la interrelación de las variables estudiadas lo que permitió hacer propuestas que contribuyan al fortalecimiento del sector artesanal curtiembre, y una modalidad de investigación de campo y bibliográfica documental, y se utilizó una encuesta de 29 preguntas que fueron estructuradas para que sean respondidas por una muestra de 20 Artesanos Calificados por la Junta Nacional de la Defensa del Artesano, dueños de empresas familiares, datos que fueron graficados, tabulados, analizados e interpretados de tal manera que se identificó que no se aplica la gestión del conocimiento en las empresas familiares para que tengan continuidad, lo más importante para que se compruebe que el instrumento sea validó se utilizó el método de comprobación Alpha de Crombach.

Luego de realizar toda la investigación se determinó que las empresas familiares artesanales del sector curtiembre, no toman en cuenta a la continuidad, no existen procesos para seleccionar al posible sucesor, no utilizan un modelo o estrategias para manejar de manera adecuada la información y darle un tratamiento apropiado a la gestión del conocimiento.

DESCRIPTORES: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CONTINUIDAD, EMPRESAS FAMILIARES ARTESANALES, SECTOR CURTIEMBRE, SUCESOR, INFORMACIÓN.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS FAMILARES

THEME: THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE AND ITS INCIDENCE IN THE CONTINUITY OF THE FAMILY FAMILY COMPANIES OF THE CURTIEMBRE SECTOR OF THE CITY OF AMBATO

AUTHOR: Engineer Alba del Carmen Guanina Yanzapanta

DIRECTER BY: Engineer María del Carmen Gómez Romo MBA

DATE: October 15, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of the research is to determine how knowledge management affects the continuity of craft industries in the tannery sector of the city of Ambato, the methodology used has a qualitative and quantitative approach because statistical analysis was achieved determine the interrelation of the variables studied which allowed making proposals that contribute to the strengthening of the tannery artisanal sector, and a field research mode and bibliographic documentary, and a survey of 29 questions that were structured to be answered by a sample was used of 20 Craftsmen Qualified by the National Board of Defense of the Artisan, owners of family businesses, data that were graphed, tabulated, analyzed and interpreted in such a way that it was identified that knowledge management is not applied in family businesses to have continuity, the most important thing for In order to verify that the instrument was validated, the Crombach Alpha check method was used.

After conducting all the research, it was determined that the artisan family businesses of the tannery sector do not take continuity into account, there are no processes to select the possible successor, they do not use a model or strategies to adequately manage the information and give it an appropriate treatment to knowledge the management.

KEYWORDS: KNOWLEDGE MANAGEMENT, CONTINUITY, ARTISAN FAMILY BUSINESSES, TANNERY SECTOR, SUCCESSOR, INFORMATION.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se resaltará la importancia del Sector Curtiembre en la ciudad de Ambato, con sus empresas familiares artesanales, siendo nuestra provincia Tungurahua la mayor productora de pieles, la familia empresaria que pertenecen a este sector es nuestro objeto de estudio, por ello la importancia de investigar su permanencia como empresas familiares analizando la gestión del conocimiento y la continuidad; a continuación, se detalla el contenido de la tesis:

En el capítulo I se establece el tema, planteamiento del problema, justificación y los objetivos.

En el capítulo II se podrá observar el marco teórico donde se recopila la información secundaria más relevante, hipótesis y variables de estudio que son variable Independiente: La Gestión del Conocimiento y la variable dependiente: la continuidad de la empresa familiar.

En el capítulo III utiliza el enfoque, que en este caso fue cuantitativo, la modalidad de la investigación es de campo, documental bibliográfica; así como asociación de variables; se identificó la población que es de 20 Artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, en la operacionalización de variables se puntualiza el plan y técnicas de recolección de la información.

En el capítulo IV Se detalla el análisis e interpretación de la información recolectada de las encuestas aplicadas a los empresarios del sector curtiembre en donde se descubrió que no utilizan un adecuado manejo de la información.

En el capítulo V.- En él se encuentra las conclusiones, recomendaciones del análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante las encuestas, lo cual sirvió para determinar los requerimientos de la propuesta para las empresas familiares artesanales del sector curtiembre de la ciudad de Ambato

En el capítulo VI.- En él se detalla la propuesta la cual es: Modelo *Operations Intellectual Capital Benchmarking System*

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 Tema

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ARTESANALES DEL SECTOR CURTIEMBRE EN LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización del problema

1.2.1.1 Macro contextualización

Gómez (2015), señala que, las empresas familiares poseen un porcentaje bastante bajo de que las empresas familiares logren superar la transición de la primera a la segunda generación. Manifiesta, que solo tienen éxito en la realización de la sucesión de la dirección y de la propiedad un 30% - 40% de las empresas en los Estados Unidos, el 20%- 25% en la Comunidad Europea y el 10 – 15% en España.

Lo mismo puede señalarse acerca de la probabilidad de superar la transición entre la segunda y la tercera generación. Solo el 50% de las empresas en los Estados Unidos y en la Unión Europea y el 30% - 35% en España y respecto de la transición a la cuarta generación, es de un 70% en USA y la UE y del 50% en España.

Claramente se evidencia que un porcentaje menor al 50% no logra pasar de la primera a la segunda generación en las empresas familiares del mundo, pocas son las probabilidades de que dichas empresas lleguen a la tercera, cuarta o peor aún a la quinta generación, a continuación, se detalla las empresas familiares que ha superado obstáculos y que son posicionadas en el mercado.

Un estudio realizado en España en el instituto de la empresa familiar indica que en el año 2015 se encontró que un 85.7% de todas las empresas están dirigidas por la primera generación, en la segunda generación esta el 4.2% mientras que el

7.4% está en la tercera generación y la cuarta generación llega tan solo el 2.6%, que es un porcentaje muy preocupante ya que demuestra que no existe continuidad en la empresa familiar.

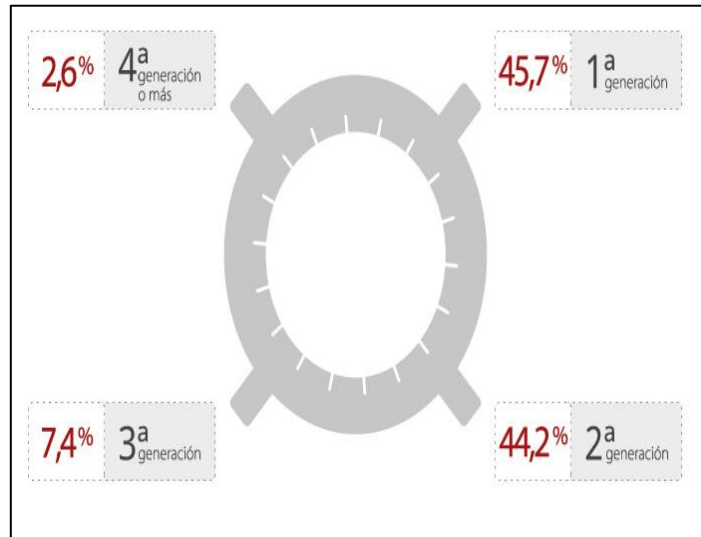


Ilustración N° 1 Ciclo generacional
Fuente: Estudio la empresa Familiar en España (2015)

1.2.1.2 Meso contextualización

Santamaría y Pico (2015), consideran que ñas empresas familiares ayudan a la economía del país pero son vulnerables a las condiciones actuales del mercado y más cuando hay problemas familiares, es por ello que es importante investigar sobre la problemática, ya que es una causa de la continuidad al momento de que haya cambios generacionales, observando cifras de esta debilidad como: la posibilidad de vida de la empresa familiar baja, solo el 30% llega a la siguiente generación y el 15% pasa a la tercera generación.

Cabe recalcar que los problemas familiares empiezan en casos fortuitos como la muerte del fundador, la salida no planificada, la falta de transmisión de valores a sus generaciones y la carencia de una planificación para una adecuada sucesión llevan a que las empresas no tengan el continuismo esperado por los creadores de la empresa familiar.

Soliz Aguayo, Mena López, & Lara Núñez, *Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador* (2017), manifiesta que en el Ecuador es necesario incentivar en las organizaciones la cultura del compartir, priorizando la exploración y explotación de conocimientos que aseguren beneficios a corto y largo plazo, pues el conocimiento representa el activo intangible más valioso que no está siendo debidamente aprovechado en las empresas especialmente en las Pymes.

Sin embargo, en empresas grandes como Arca Continental Ecuador, Nestlé, Holcim Ecuador y Pronaca han implementado la gestión del conocimiento como pilar esencial para su desarrollo organizacional.

Es por eso que los empresarios ecuatorianos han demostrado tener una gran habilidad para la toma de decisiones al momento de atravesar una crisis empresarial, muchos se han convertido incluso en líderes en países de Latinoamérica pasando sus conocimientos por varias generaciones, y al mismo tiempo se han preocupado en adaptarse a los cambios bruscos que se va dando dentro de un mercado cambiante.

Iturralde (2015), indica que en el Ecuador existe el Ministerio coordinador del conocimiento y talento humano que posee planificación estratégica, valores, misión, visión, objetivos y ejes estratégicos definidos. En el país el fomento en la información, es el Sistema Nacional de Información (SNI) que constituye un conjunto de elementos que permiten la interacción de distintos pilares del plan estratégico nacional.

Ejemplo de esto es la información acerca de los objetivos y metas del Plan Nacional del Buen Vivir, los proyectos de inversión e incluso el atlas geográfico del Ecuador, entre otros. Su misión principal es la de garantizar información confiable mediante la dirección, articulación y coordinación del Sistema Nacional de Información

Aprovechando que el país tiene un ministerio que coordina el conocimiento en algunos ámbitos como es la educación, se debe valorar o coger como ejemplo para implantar en las empresas del Ecuador y en la mayoría que son familiares para

gestionar los conocimientos logrando como primer punto el éxito empresarial y después mantener el continuismo por varias generaciones.

1.2.1.3 Micro contextualización

En Tungurahua según un estudio realizado por Aguilar (2017), el 65% sobreviven de la primera a la segunda generación, para la tercera generación ya es un porcentaje extremadamente bajo, solamente un 15%. Sin embargo, en nuestro país las grandes empresas manejan sus órganos de gobierno. En nuestra provincia, lamentablemente, el porcentaje es bajo.

En el estudio realizado por Masabanda et al. (2017), afirma que el levantamiento catastral de las curtiembres ubicadas en el cantón Ambato esto debido a que la producción de cuero en el Ecuador se encuentra concentrada en su mayoría en dicho cantón.

El catastro se lo realizó mediante el uso de encuestas electrónicas, localizando un total de 57 negocios que representan la totalidad de curtiembres de la provincia de Tungurahua distribuidas en ocho diferentes localidades (parroquias), encontrando que la mayoría de este tipo de negocio se encuentran en las parroquias de Augusto Martínez e Izamba que suman casi el 65% de todos los negocios visitados, 19 y 18 negocios respectivamente. Del análisis se pudo determinar que hay una relación significativa entre el tipo de empresa y si éstas poseen la licencia ambiental correspondiente a su actividad.

La industria del cuero en Ambato, juega un papel muy importante debido al movimiento económico que genera, este sector posee empresas familiares artesanales de mucha trayectoria, es importante impulsar a las empresas familiares a que permanezcan en el mercado creando en los fundadores la mentalidad de continuidad, y que realicen planes o establezcan estrategias de trasmisión de conocimientos ya que debido a ello se logrará la continuidad de las empresas.

Según la Camara de Calzado de Tungurahua (2012), afirma que tiene 40 socios activos, siendo la presidenta la Dra. Lilia Villavicencio, entre ellos se

encuentra que las empresas industrializadoras de calzado en el país se distribuyen de la siguiente manera: 45,7% Ambato, 21,7% Quito, 16,7% Guayaquil, 12,7% Cuenca, y el resto de ciudades ocuparían el 3,20% restante. Pero las principales empresas manufactureras de calzado, de seguridad se encuentran solo en Quito y en Ambato, según La Hora (2018), La Caltu esta formada actualmente por 77 empresas a nivel nacional, las cuales tienen su marca establecida en el país y varias de ellas también en el exterior.

Estos datos son relevantes ya que va de la mano con la industria de la curtiembre, Caltu en el año 2012 estaba formada por 40 socios y en el año 2018 está conformado por 77 socios, por lo que es evidentemente el crecimiento que tiene el sector del calzado por lo tanto el sector analizado se convierte en su principal proveedor.

1.2.2 Análisis Crítico

Las causas para que la empresa familiar pierda su continuidad son las siguientes:

Desconfianza en el fundador de trasladar los conocimientos a la siguiente generación sobre el producto que ofrece la empresa familiar, provoca que en una emergencia fortuita se pierda todos los secretos y la calidad del producto lo que conlleva a la pérdida de clientes y en un futuro el cierre de la empresa.

La carencia de una buena planificación en el cambio de generación a generación provoca la pérdida de conocimientos hacia el nuevo líder, lo que no permite seguir con la línea del fundador y el cambio brusco afectará tanto a los clientes internos y externos.

Los conflictos familiares y emocionales se presentan dentro de la empresa, y resolverlos se convierte en un problema mayor al actuar con el corazón y no con la razón.

La gestión del conocimiento es el pilar fundamental para que la continuidad se convierta en realidad para la permanencia de la empresa en el mercado, los conocimientos son el activo más importante, la transferencia de ellos se debe manejar de manera adecuada en los sucesores.

Árbol de problemas

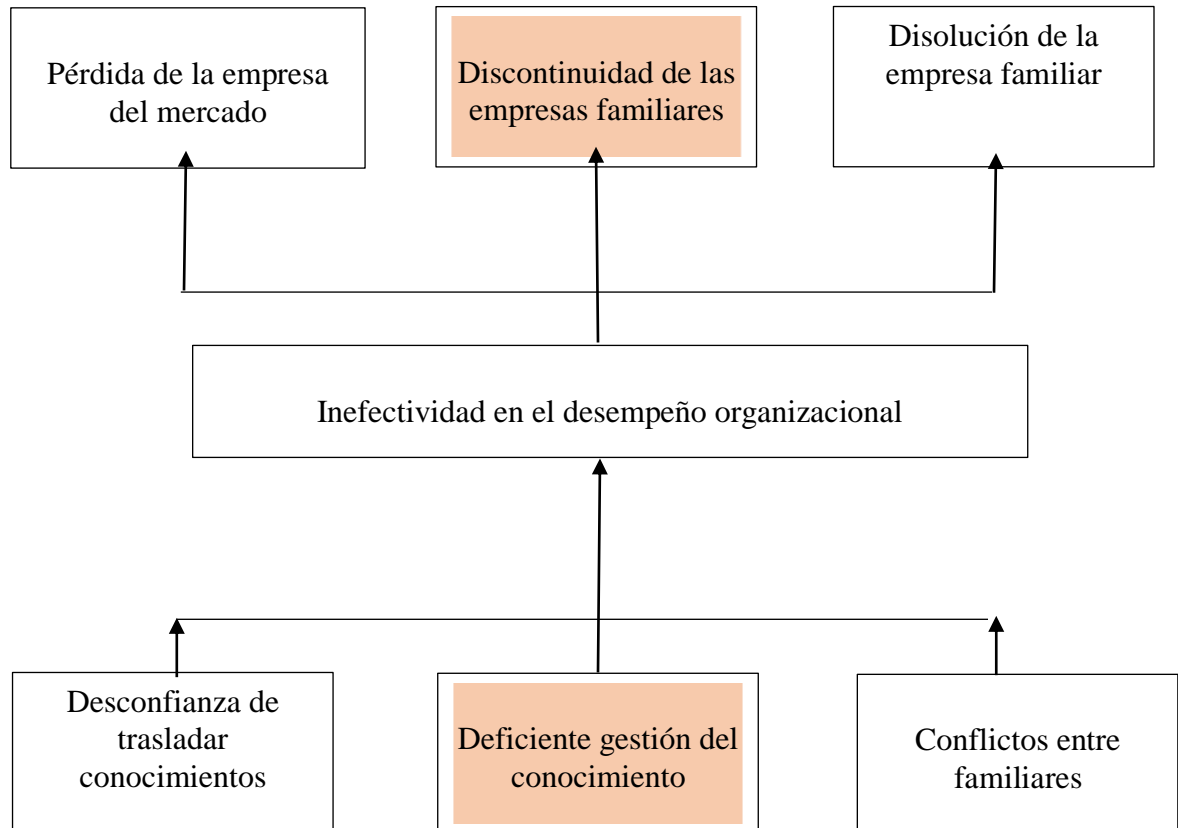


Ilustración N° 2 Árbol de Problemas
Elaborado por: Alba Guanina (2018)

1.2.3. Prognosis

En el sector artesanal de las empresas de curtiembre de la ciudad de Ambato al no contar con una adecuada gestión del conocimiento afectará de manera considerable a la empresa familiar para que logre la continuidad y mantenerse por varias generaciones en el mercado, y al mismo tiempo al no solucionar este problema

las empresas irán decayendo debido a que no se trabajara con la misma calidad del producto afectando así la fidelización del cliente potencial.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera la gestión del conocimiento afecta en la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector curtiembre del cantón Ambato?

1.2.5 Interrogantes de la investigación

¿Cuál es el estado de la gestión del conocimiento y la continuidad de la empresa familiar?

¿Cómo el impacto de la gestión del conocimiento afecta en la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector curtiembre de la ciudad de Ambato?

¿Se analiza la gestión del conocimiento y continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato?

¿Qué modelo de gestión del conocimiento contribuirá a la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector curtiembre de la Ciudad de Ambato?

1.2.6 Delimitación del Problema

Campo: Administración

Área: Empresas Familiares

Aspecto: Social

Delimitación temporal: El presente trabajo se realizará en el año noviembre 2017 – febrero 2018.

1.3 Justificación

La presente investigación ayudará a comprobar cómo afecta la gestión del conocimiento en la continuidad de las empresas familiares del sector artesanal

curtiembre de la ciudad de Ambato a través de la investigación y lectura de todos los estudios realizados sobre el tema de investigación.

Al investigar acerca de la gestión del conocimiento nos permite conocer un tema no muy tratado y que es de vital importancia para el sector artesanal curtiembre de la ciudad de Ambato y así conocer el motivo de que las empresas no lleguen a más generaciones ya que el objetivo principal del fundador fue dejar un legado.

Permitirá realizar un modelo de gestión del conocimiento que facilite a los fundadores identificar la importancia de dejar y conservar los secretos del producto, así como los lineamientos que llevarán al éxito y a lo más importante que una empresa familiar tenga una adecuada sucesión.

Se logrará que este estudio lo utilicen como medio investigativo para los hijos profesionales de las empresas familiares y así utilizarse como modelo para la gestión del conocimiento. Se aplicarán todos los conocimientos que fueron adquiridos durante los dos años de estudios en la Maestría en Administración de Empresas familiares.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el impacto de la gestión del conocimiento en la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar la gestión del conocimiento y la continuidad de la empresa familiar basada en investigaciones científicas actualizadas.
- Diagnosticar la gestión del conocimiento y continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato.
- Proponer un modelo de Gestión del conocimiento que contribuya a la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre de la Ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la presente investigación se tomó como referencia investigaciones realizadas por varios autores en el área de gestión del conocimiento y la continuidad de la empresa familiar, sirvió como base importante para el desarrollo del trabajo investigativo.

Acosta y Longo (2013), indican que el establecer una relación entre las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento donde se trata de generar elementos de discusión sobre los dos marcos conceptuales contrastándolos en nuevas empresas de base tecnológica (NEBT), por ser intensivas en conocimiento y, de esta forma, identificar la manera en que se generan y desarrollan procesos de exploración y explotación de conocimiento en las organizaciones, que favorecen la renovación de competencias internas y externas en entornos inciertos y dinámicos.

Se realizó investigaciones sobre la gestión del conocimiento y se conoció como la transmisión de conocimientos de los fundadores a la siguiente generación favorecerán para que la empresa tenga continuidad y al mismo tiempo mantener el producto con las mismas características y atributos.

Ochoa et al. (2012), afirman que la creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción trae consigo la necesidad de promover su desarrollo al interior de las organizaciones bajo un esquema metodológico claro y consistente, función que puede realizar efectivamente la Gestión del Conocimiento.

En toda organización se debe tomar como un punto de mayor relevancia la planificación estratégica de manera adecuada y en el tiempo correcto a través de la

gestión para que en un futuro la empresa camine de la misma manera que la realizaba el fundador.

Ruiz et al. (2014), indican que los conocimientos tácitos que el fundador posee son los más difíciles de comunicar a otras personas, pues tienden a estar dispersos y desorganizados en la estructura cognitiva del individuo. Sin embargo, el verdadero valor diferencial que el fundador de una empresa familiar puede aportar a su sucesor son: la experiencia, el “saber hacer”, las habilidades e intuiciones de éste acerca de las distintas actividades en la organización

El objetivo de la empresa familiar es permanecer por varias generaciones, es necesario que el fundador tenga la pre disponibilidad de instruir, de contar sus experiencias tanto de éxito como fracaso, mostrar cómo se han ido cumpliendo los objetivos empresariales, la misión y visión que servirán para que el sucesor amplíe sus conocimientos y estar listo para ocupar el puesto que es de mucha responsabilidad.

Entonces Pantoja et al. (2016), manifiesta que la ausencia de un plan de sucesión familiar es uno de los factores que influye significativamente en la no continuidad de la empresa, no obstante, el nexo familiar representado en valores, sueños, de vida, patrones de conducta y otros, pueden revertir esta dirección, dependiendo del interés, las proyecciones, la cohesión y afinidad que se manifieste al interior de las relaciones familia-empresa.

Toda empresa ya sea familiar o no, necesita realizar una planificación para evitar que eventos fortuitos acaben con los que se ha mantenido por varias generaciones, por lo tanto, se debe crear patrones que eviten el rompimiento inmediato de cualquier organización. Claver et al. (2006), destacan la importancia que tiene el crecimiento en las empresas y en particular en las empresas familiares, centrándonos en el proceso de internacionalización que siguen las mismas.

Así, estas compañías familiares deben considerar las estrategias de crecimiento para mantener su competitividad y para promover la continuidad y la unidad familiar.

2.2 Fundamentación

2.2.2 Fundamentación Filosófica

Para la siguiente investigación se utilizó el paradigma crítico positivo, que tiene por objetivo, analizar críticamente el objeto de estudio y a través de ello llegar a cumplir a cabalidad el objetivo general, este paradigma se fundamentó a su vez en tres aspectos los cuales son:

Fundamentación ontológica.

Porque a través de ella se logra obtener características de las variables de investigación que a través de un proceso se obtienen los resultados.

Fundamentación epistemológica.

Se entiende a las variables de estudio a través de la investigación científica que nos ayuda a acercarnos a la realidad de las mismas.

Fundamentación axiológica.

Nos ayuda a entender a cada uno de los autores que son parte de la investigación.

2.2.6 Fundamentación legal

Se ha tomado como referencia la:

Ley de fomento artesanal

Decreto Ley de Emergencia 26

Registro Oficial 446 de 29-may-1986

Última modificación:

06-oct-2003

Estado:

Vigente

TITULO I GENERALIDADES

Art. 1.

Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley. Nota: Artículo reformado por Ley No. 000, publicada en Registro Oficial 940 de 7 de mayo de 1996.

Art. 2.

Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera:

- a) Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público;
- b) Artesano Autónomo, aquél que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos LEY DE FOMENTO ARTESANAL y
- c) Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos, aquellas organizaciones de artesanos, que conformen unidades económicas diferentes de la individual y se encuentren legalmente reconocidas.

Art. 3.

Se tendrá como fecha de iniciación de la producción efectiva del taller artesanal aquélla en la cual comience a entregar su producción para la venta, utilizando un mínimo del cincuenta por ciento de la capacidad del taller.

Art. 4.

Los artesanos individualmente considerados, las asociaciones, cooperativas, gremios y uniones de artesanos que tuvieren talleres independientes del establecimiento o almacén en el que se expenden sus productos, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que se otorgan en esta Ley.

2.3 Categorías Fundamentales

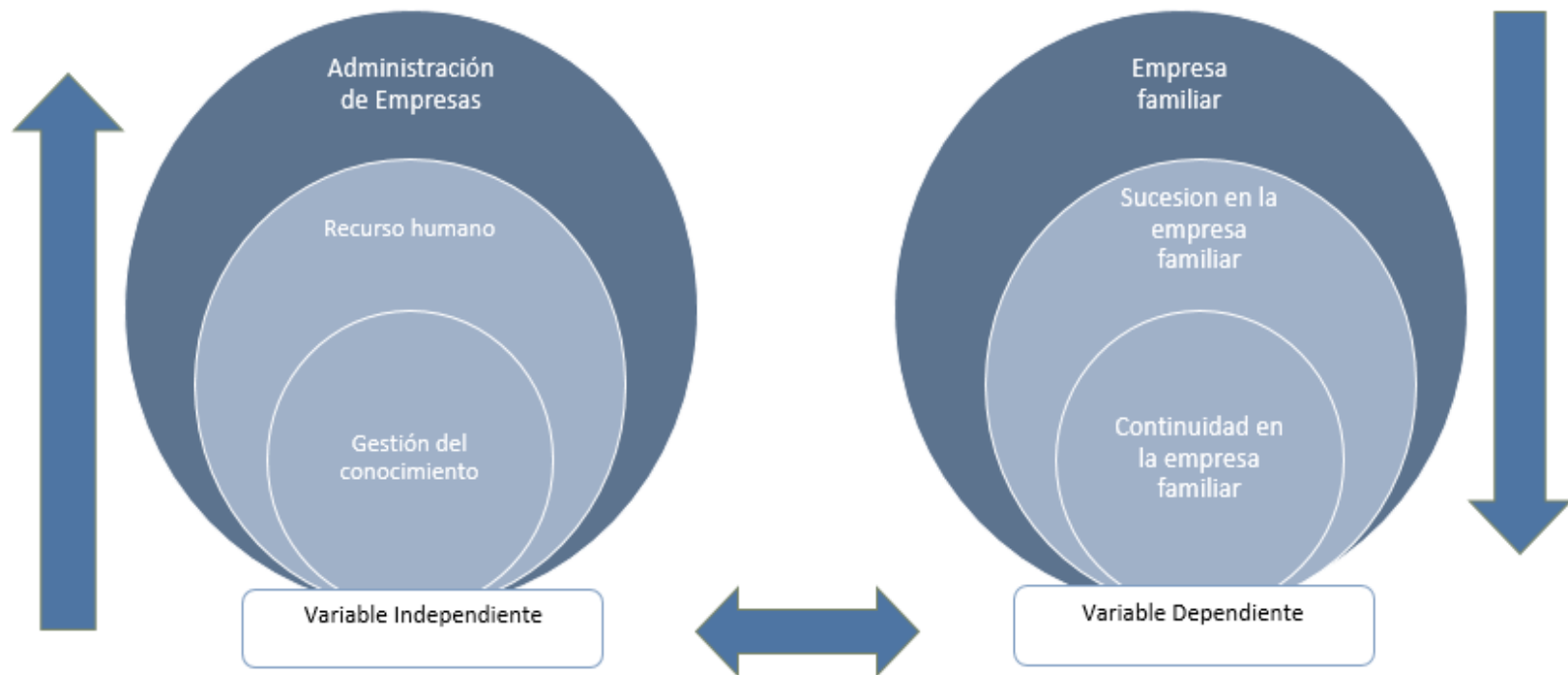


Ilustración N° 3 Categorización de Variables
Elaborado por: Alba Guanina
Fuente: Investigación Directa

2.3.1 Constelación de Variables

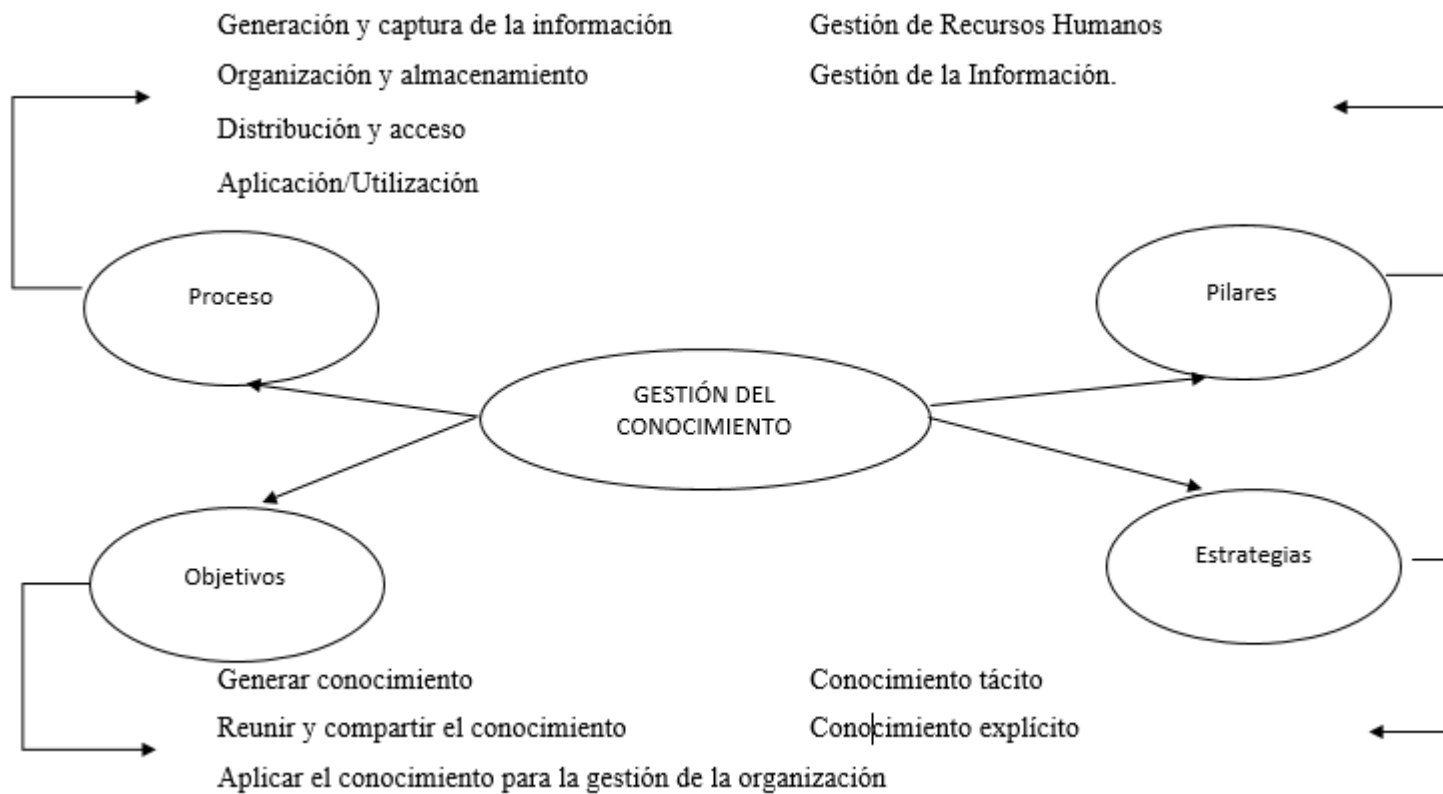


Ilustración N° 4 Constelación de Variable Independiente
 Elaborado por: Alba Guanina
 Fuente: Investigación Directa

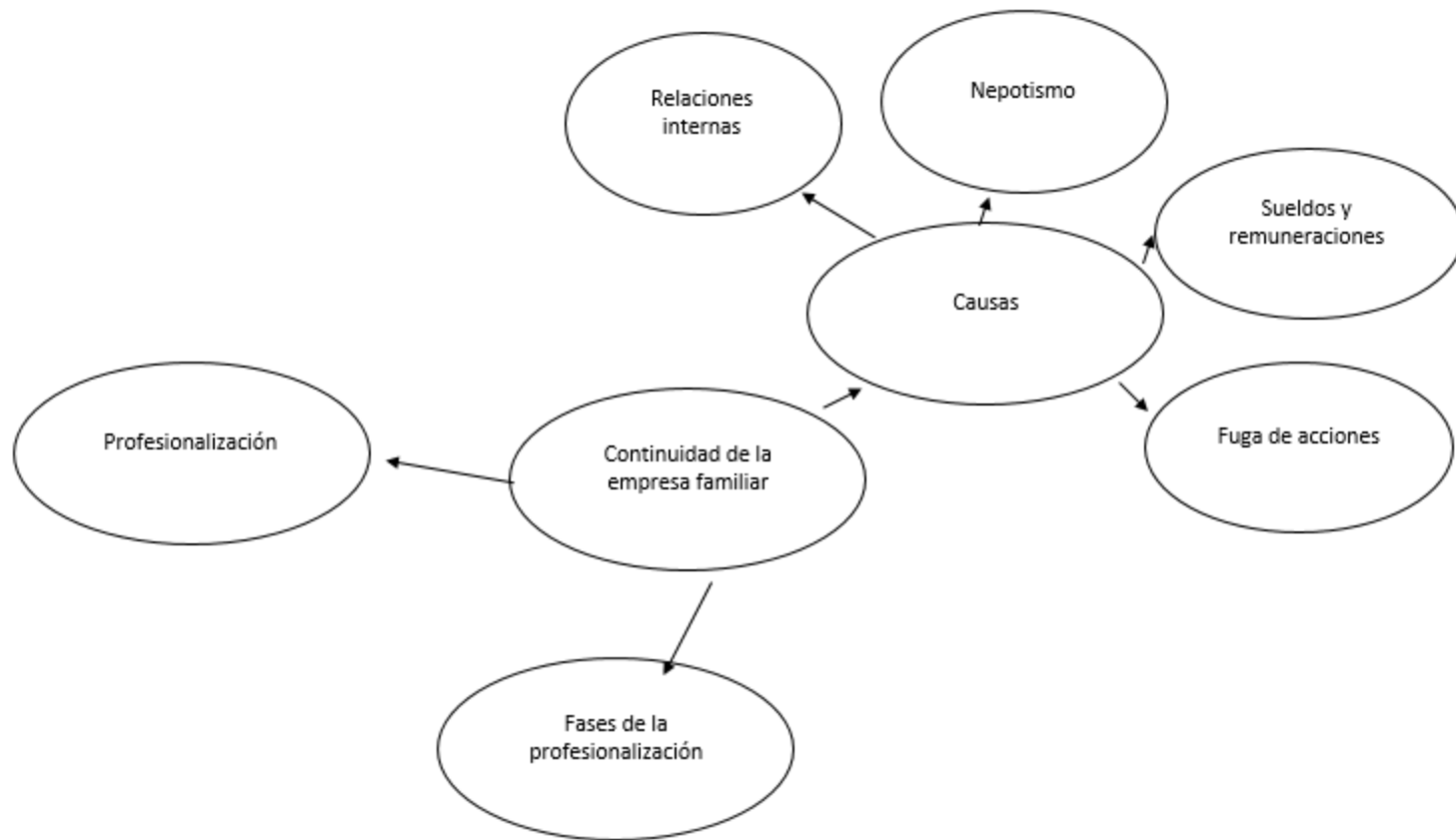


Ilustración N° 5 Constelación de Variable Dependiente
Elaborado por: Alba Guanina
Fuente: Investigación Directa

2.4 Fundamentación teórica

2.4.1 Fundamentación Teórica. Variable Independiente

2.4.1.1 Administración de Empresas

Torres (2014), define a la Administración de Empresas con lo siguiente:

La Administración es una ciencia que se puede considerar como un cuerpo de conocimientos que se van construyendo a lo largo del tiempo, y bien se podría confirmar que esto data desde que el hombre nació en la Tierra, pues siempre nace vivir mejor; sin embargo, se dice que la administración es un área de comprensión, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar.

Mientras que para Rivero (2015), manifiesta que es la organización de los recursos humanos, materiales, inmobiliarios, técnicos y económicos para conseguir las metas que la empresa pretenda, entre las que se pueden identificar el crecimiento empresarial, la consecución de clientes, el incremento del patrimonio empresarial y, por supuesto, la obtención del porcentaje es bajo máximo beneficio.

Según Thompson (2011), la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Desglosando ésta respuesta en términos sencillos, diremos que la administración:

Es todo un proceso que incluye (en términos generales) planificación, organización, dirección y control para un adecuado uso de los recursos de la organización (humanos, financieros, tecnológicos, materiales, de información) y para la realización de las actividades de trabajo.

Tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz; es decir, lograr los objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Robbins (2002), concluye que la Administración es lo que hacen los gerentes. ¿Pero este enunciado elemental no dice mucho o sí?, una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ella.

Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

Entonces la Administración de empresas es un conjunto de procesos que se planifican, organizan, controlan y se dirigen a través de conocimientos los cuales son puestos en práctica en las empresas planteando metas y objetivos que permitirán cumplir con la visión y misión logrando así permanencia en el mercado.

2.4.1.2 Recurso Humano

Chiavenato (2015), indica que el recurso humano es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.

Según Nafate (2011), en la administración de empresas, se denomina recursos humanos (Rh) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en recursos humanos) junto a los directivos de la organización.

El recurso humano o también llamado talento humano es la parte central de toda empresa porque maneja conocimientos importantes que en muchas de las ocasiones ni los dueños de las empresas los conocen, pero su único objetivo es sacar adelante a la empresa y ayudar a su crecimiento.

Función del Recurso humano

Las funciones del Recurso Humano según Cruz (2013), son:

Definir qué personal es el que requiere la organización.

Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.

Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.

Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.

Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.

Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.

Hay que entender que la función del recurso humano de toda institución debe tener los perfiles adecuados para cada departamento y tener actitud y aptitud para el cargo que está ocupando.

Desarrollo del Recurso Humano

Ortega (2016), consiste en que este estudie los requerimientos, las previsiones en caso de que se presente una vicisitud y la planificación de proyectos futuros para poder mejorar la organización de los empleados en la empresa.

Entre las inquietudes que pueden plantearse recursos humanos se encuentra, la de si estos se encuentran preparados en caso de la pérdida de personal en la empresa, si los empleados se encuentran lo suficientemente capacitados para afrontar los

problemas que se les pueda presentar a la empresa, además de poder determinar si el departamento se encuentra capacitado para poder compensar la pérdida de capacidad que poseían los empleados que se van a jubilar.

El desarrollo de recursos humanos es una operación que se realiza constantemente, ya que el departamento siempre se encuentra optimizándose de todas las maneras posibles la organización y planificación de RRHH (recursos humanos).

Gestión del Recurso humano

Según Báez y Santos (2015), la gestión de Recursos Humanos y su inserción dentro de las empresas dependen, en buena medida, de la cultura que exista en la misma; esto es, de los valores, costumbres e ideas que predominan en el seno de la entidad. La cultura de la organización va a determinar que las personas y, por tanto, la dirección de personal la consideren como un recurso.

Cuando el factor humano se estima como un recurso para la empresa, primará la perspectiva del valor que aporten las personas a la organización, y las retribuciones se fijarán en relación con éste, la importancia de la gestión del talento humano sirve para darse cuenta para que es hábil, que función puede desempeñar mejor, no sobrecargarle de trabajo, etc.

Gestión del talento humano

Barceló (2016), afirma que los diez pasos para la gestión del talento humano son:

1. **Planificación de RRHH.** - La proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento.
2. **Reclutamiento.** - La capacidad de atraer y contratar talento; el reclutamiento efectivo para el talento obliga a diseñar una estrategia basada en el *employer branding*.
3. La **incorporación** a la empresa. - Este proceso permite a los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la organización.

4. **Plan estratégico.** - El proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar las metas y los objetivos.
5. **Evaluaciones 360°.** - La evaluación 360 grados es una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
6. **Desarrollo del liderazgo.** - Actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
7. **Desarrollo profesional.** - Proceso de establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera.
8. **Programas de reconocimiento.** - Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
9. **Competencias.** - Esos comportamientos, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito.
10. **Retención.** - Un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del top *talent* de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.

PROCESO CLAVE EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			10
1	Planificación del RRHH	4	Plan estratégico
2	Reclutamiento	5	Evaluaciones 360°
3	Incorporación a la empresa	6	Desarrollo del liderazgo
7	Desarrollo profesional	8	Programas de reconocimiento
9	Competencias		
10			
Retención			

Ilustración N° 6 Proceso clave de la gestión del talento humano

Fuente: Barceló (2016).

2.4.1.3 Gestión del conocimiento

Otter y Cortez (2003), define a la gestión del conocimiento como resulta lógico, una economía basada en el conocimiento implica la necesidad de aprender a manejar, administrar y potenciar el uso de ese caudal de información y conocimiento que fluye aceleradamente, en consecuencia, de la globalización y del desarrollo de las tecnologías, y que se está constituyendo en el factor determinante del progreso y éxito de las empresas y las organizaciones.

Blázquez (2011), menciona que la gestión del conocimiento ha sido estudiada como técnica de gestión cuyo objetivo es maximizar la aportación de las organizaciones a la sociedad. A partir de los cambios provocados por la globalización de la economía, se hace evidente que las universidades, al ser formadoras de capital humano y generadoras de conocimiento a través de la investigación, necesitan gestionar estos recursos para sobrevivir en un medio ambiente competitivo.

La gestión del conocimiento no es más que transferir todos aquellos procesos que se han ido convirtiendo en conocimientos clave para la producción de un

producto tomando en cuenta que los mismos han llevado al éxito empresarial como: la elaboración del producto, lista de proveedores, lista de clientes, etc.

La gestión del conocimiento como fuente de innovación

Para Nagles (2007), el despliegue de la innovación en las organizaciones requiere comprender los recursos y capacidades disponibles y las formas de aplicarlos en la generación de alternativas de solución a los problemas y dificultades que enfrentan las personas y la sociedad. En otras palabras, saber qué conocimientos tiene y cómo los puede utilizar en la generación de productos, servicios y procesos que responda a las necesidades actuales y futuras de clientes, consumidores y sociedad en general.

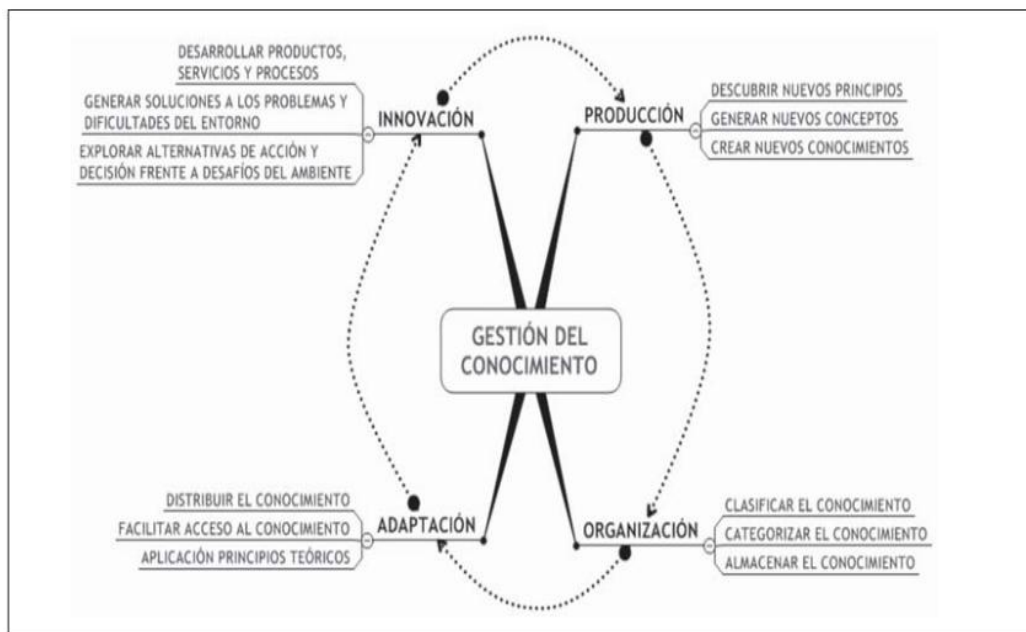


Ilustración N° 7 Gestión del conocimiento
Fuente: Nagles (2007)

Al momento de conocer cómo se elaboran los productos, a que empresas venden el producto, quienes son los clientes potenciales se puede realizar una innovación para crear nuevas líneas de productos con la esencia que tiene la empresa, se puede trabajar con el cliente conocerlo más a fondo darle facilidades para que nos indique sus necesidades.

Gestionar el conocimiento

Rodríguez (1999), afirmó que en la medida que estamos hablando de conocimiento vivo, es decir permanentemente actualizable, para hacerlo útil es necesario establecer pautas de trabajo que incluyan:

- Definición de objetivos.
- Metodología para realizar los objetivos definidos.
- Prever y organizar los instrumentos para su realización.
- Organizar su puesta en práctica.
- Evaluar resultados.
- Generalizar resultados.
- Generalizar las mejores prácticas.

A modo de síntesis, se trataría de pasar de una situación en que, según opinión generalizada de los expertos, la información de las corporaciones está distribuida de la siguiente forma:

- el 10% está en formatos informáticos estructurados,
- el 20% está en formatos informáticos no estructurados,
- el 70% está en soporte papel, un volumen indeterminado, pero muy importante, está en la memoria de los trabajadores.

En todo proceso para gestionar el conocimiento en las empresas, hay que definir objetivos que ayuden a conocer, el camino ideal para realizarlo de manera adecuada.

Ciclo de la Socialización, Exteriorización, Combinación, Interiorización (SECI)

Bañegil et al (2013), Ante la necesidad de mantener las ventajas competitivas de las empresas familiares y su supervivencia a lo largo de las generaciones, nos planteamos cómo deberían producirse los flujos de creación de conocimientos en las mismas.

La socialización del conocimiento de tácito a tácito

Es el proceso de adquisición de conocimiento tácito al compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, añadiendo el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización; si bien, al no convertirse en explícito, no puede ser fácilmente aprovechado por la empresa.

La exteriorización del conocimiento de tácito a explícito

Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible, mediante el uso de símbolos y códigos lingüísticos y metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación del conocimiento de explícito a explícito

Es el proceso de crear conocimiento explícito a partir de conocimiento explícito. Estos conocimientos se intercambian y combinan a través de documentos, reuniones, conversaciones o redes de conocimiento.

La interiorización del conocimiento de explícito a tácito

Es el proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito. La empresa, incorporando el nuevo conocimiento explícito al que ya poseía, intentará llevar a cabo nuevas formas de búsqueda y experimentación, generando nueva experiencia y nuevo conocimiento tácito.

Proceso

Para Muñoz Machado (1999), el proceso es: La descripción y definición de lo que se entiende por proceso puede derivarse directamente de aquí. La organización produce productos o presta servicios. Para ello necesita ordenar sus distintas actividades elementales de un modo determinado.

Según Luna (2015), indica que el proceso es: La aplicación de la mecánica administrativa es el cimiento del proceso que inicia con la planeación y organización,

temas centrales del texto. La dinámica del proceso administrativo, estudia la integración, dirección y el control, fases que aunadas a la planeación y organización conforman en su totalidad el proceso administrativo.

Un proceso es el conjunto de una o más actividades que se encuentran plasmadas en un modelo o en un manual para obtener un producto o servicio.

Generación y captura de la información

Según Sigg et al. (2014), una forma de dar soporte al desarrollo y crecimiento de organizaciones de todo tamaño, es mediante el uso de tecnologías de información. Debido al importante papel de las pequeñas empresas en las economías de todo el mundo, la investigación sobre la adopción de estas tecnologías se vuelve fundamental.

Es importante que cada vez que se genere información sustancial para la empresa se vaya guardando, y a la vez utilizar tecnologías de la información que hoy en día son herramientas fáciles para salvaguardar la misma.

Organización y almacenamiento

Para Ruiz et al. (2014), es importante obtener un inventario de activos de conocimiento, que corresponden al conjunto de conocimientos, que posee una persona o plasmado en un medio y que guarda de forma cohesiva la solución de un problema específico, dentro de un dominio del conocimiento.

Los activos de conocimiento tácito podrán existir en la mente de los desarrolladores, y se generan nuevos activos de conocimiento a medida que el desarrollador tiene nuevas experiencias u obtiene conocimientos de otros desarrolladores.

Las creaciones de ideas en muchas de las ocasiones se quedan solo en la mente del dueño de la empresa, pero ¿Qué pasa si no trasmite esos conocimientos?, por eso es necesario crear un inventario de conocimientos.

Distribución y acceso

Burgos (2010), la capacidad de acceso a la información para adquirir conocimiento que ha sido generado por otros, y construir nuevo conocimiento a partir de lo que ya es conocido, se ha potencializado a través de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), ofreciendo medios de entrega de la información de forma casi inmediata.

Toda información en la actualidad va ligada con las TIC, ya que es de fácil acceso para que todos los que conforman la empresa utilicen la información cuando así la requieran, incluso la información que no se pueda utilizar puede ser bloqueada para que solo el personal autorizado la utilice.

Aplicación/Utilización

Molina y Gallardo (2017), el manejo de información, la toma de decisiones y el uso intensivo de las TIC se hace cada día más presente en la vida laboral, personal y académica.

Quien se encuentra en el ámbito de los negocios internacionales, cada día requiere de mayor información a fin de lograr los objetivos empresariales que persiga. Se enfrenta ante una situación de estar en una continua toma de decisiones y de estar omnipresente en varias actividades cotidianas de distinto orden.

Pilares de la gestión del conocimiento

Soliz et al. (2017), las organizaciones dependen más de la capacidad intelectual y holística que de activos físicos, donde la memoria organizacional constituye uno de los principales pilares de la gestión del conocimiento. La alta gerencia es la responsable de incentivar continuamente hacia una cultura del compartir, mediante retribuciones y recompensas, pues la cultura del conocimiento es considerada como una herramienta directiva efectiva para resolver problemas concretos y/o alcanzar determinados objetivos.

Los fundadores de las empresas familiares deber cambiar de mentalidad a estas alturas, donde piensan que siempre van a estar a cargo de la empresa y se vuelven egoístas con la información que es importante para la continuidad de la empresa.

Gestión de la información

Para Carballo et al. (2012), el contacto directo entre los formadores y formados, hace que el desarrollo sostenido de la información y los conocimientos sean gestionados para utilizar en futuro en el proceso de formación de profesionales y trascienda al entorno con innovación e impactos positivos.

Según Ortegón et al. (2016), la gestión del conocimiento, por lo tanto, implica un proceso articulado en el cual la visión y los objetivos estratégicos constituyen el marco de referencia para el diseño e implementación de una iniciativa de GC pertinente. Cumplir las metas para obtener un beneficio empresarial, así como también toda información de la empresa debe ser identificada y guardada para en el momento adecuado utilizarla.

Sistemas de información

Antón (2013), afirma que el sistema de información empresarial constituye el conjunto de recursos de la empresa que sirven como soporte para el proceso básico de captación, transformación y comunicación de la información, un sistema de información debe ser eficaz y eficiente. Es eficaz si facilita la información necesaria, y es eficiente si lo realiza con los menores recursos posibles.

Elementos fundamentales de un sistema de información

Según Benítez (2012), indica que los elementos fundamentales de un sistema de información son los siguientes:

Información.- La información es la base, la materia prima sobre la cual se mueve todo el engranaje de un sistema de información, es todo lo almacenado, procesado y distribuido en la organización por el sistema.

Las personas.- Son los encargados de interactuar con la información, quienes la introducen, utilizan y valoran su importancia en las distintas tareas relacionadas con esta.

Medios para la interacción con la información.- Activos tangibles e intangibles de interacción con los usuarios para el tratamiento de la información, pueden ser archivos, documentos, *hardware*, *software*, redes de comunicación, intranets, etcétera.

Normas y/o técnicas de trabajo.- Métodos utilizados por las personas y las tecnologías para desarrollar sus actividades.

Al momento de trasladar información importante, hay que saber que cualquier información proporcionada por la empresa debe ser guardada y custodiada, y tener personas que conozcan y utilicen positivamente para el desarrollo de la empresa, manejando medios que faciliten la búsqueda inmediata al momento de necesitarla utilizando pasos adecuados.

Objetivos de la gestión del conocimiento

Fontalvo et al. (2011) indica que los objetivos de la gestión del conocimiento son:

Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.

Implantar estrategias orientadas al conocimiento.

Promover la mejora continua de los procesos de negocio con énfasis en la generación y utilización del conocimiento.

Seguir y evaluar los logros obtenidos con la aplicación del conocimiento.

Reducir los tiempos de los ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los existentes y en el desarrollo de soluciones a los problemas.

Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Generar conocimiento

Según Blázquez (2013), el objetivo radica en valorar la importancia de la gestión de la información y comunicación como condición clave para otorgar al conocimiento un valor estratégico en la organización. Se parte de fuentes secundarias y se han seleccionado y analizado trabajos que profundizan en los subconceptos de la información y comunicación, así como aquellos que han mostrado claramente el proceso de transferencia práctica de los mismos en la implantación de un modelo de gestión del conocimiento.

Lee (2012), indica en su investigación que con el objetivo de destacar la importancia que tienen las comunidades de práctica para generar y transmitir conocimientos en las empresas familiares tienen características únicas provenientes de los fundadores, quienes lograron transmitir a su descendencia no solamente conocimientos, también, valores, habilidades, y hábitos que les permite diferenciarse de otras empresas familiares y desarrollar ventajas competitivas

Las empresas familiares tienen la característica principal de generar información por lo tanto es necesario generar el conocimiento, ya que las pautas para vender el producto siempre deben estar en conocimiento de una segunda persona para evitar que en la muerte del fundador, no se continúe con la misma línea que los clientes y la empresa han manejado por mucho tiempo.

Reunir y compartir el conocimiento

Urdaneta et al. (2017), mencionan en su investigación que en cuanto a la compartición y creación del conocimiento en las organizaciones, los autores definieron cuatro tipos de conversión del conocimiento para transferir y adquirir conocimiento en las organizaciones las cuales la identificaron como conocimiento tácito a tácito, al que se le llama socialización; de conocimiento tácito a explícito, o exteriorización; de conocimiento explícito a explícito o combinación, y de conocimiento explícito a tácito, o interiorización.

Yang et al. (2016), la combinación es el proceso de crear conocimientos explícitos al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conociendo explícito.

Para todas las empresas tanto familiares como no familiares es necesario guardar toda aquella información que provoque éxito en la misma, para posteriormente compartir el conocimiento con las personas adecuadas y en el momento indicado, así como también la información que de una u otra manera afecto a la empresa para no volver a caer en el mismo problema.

Aplicar el conocimiento para la gestión de la organización

Según Farías et al. (2016), la existencia de una cultura colaborativa resulta esencial para el éxito de cualquier sistema de gestión del conocimiento, ya que durante la jornada laboral se producen aprendizajes informales y, en muchas ocasiones, inconscientes que resultan de vital importancia para la organización (conocimiento implícito). El conocimiento en toda organización se manifiesta con la experiencia del fundador, y mientras pasa el tiempo el conocimiento aumenta por eso es necesario realizar una gestión para transmitir el conocimiento.

Estrategias

Para Porter (1986), indican que las estrategias parten del análisis de las cinco fuerzas competitivas, identifica tres estrategias genéricas que una firma podría

adoptar para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costo total, diferenciación y enfoque.

Una estrategia es el conjunto de acciones que se han ido identificando después de varios estudios para cumplir un objetivo para ser diferente ante los competidores.

Estrategia	Foco	Resulta de utilidad cuando:
1.- Antena	Alerta al Entorno Vigilancia Tecnológica	Mercado con múltiples actores Desarrollo de una actividad con alta tecnología Existe la necesidad de estar informado
2.- Gestión Documental	Facilitar el acceso a los contenidos	La organización genera mucho conocimiento
3.- Colaboración	Crear comunidad	La actividad de negocio es intensa en conocimiento tácito
4.- Gestión de expertos	Aprovechar el conocimiento	la experiencia tiene un alto impacto
5.- Comunicación	Divulgación	Información oportuna
6.- Aprendizaje individual	Desarrollo de competencias	negocio con alto contenido de técnicas y métodos

Gráfico N° 1 Estrategias de gestión del conocimiento
Fuente: Gonzalez (2013)

La estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a cumplir un objetivo, en las empresas familiares funcionan para cumplir con los retos que se dan día a día para sobrevivir en un mercado cambiante.

Conocimiento tácito

Gairín (2015), indica que el conocimiento tácito (todo conocimiento tiene una dimensión tácita) es personal, porque reside en las personas, y es en gran medida inexpresable, difícil de formalizar y comunicar; sin embargo, no se considera subjetivo al ser elaborado socialmente. En cambio, el conocimiento explícito es la codificación y estructuración del conocimiento tácito para ser compartido y transmitido socialmente.

El conocimiento tácito es difícil de sistematizarlo ya que muchas ocasiones este no es simple y se toma la decisión de manejarse bajo los parámetros por experiencia de la persona que siempre ha estado a cargo del negocio.

Conocimiento explícito

Según Ruiz et al. (2015), el conocimiento explícito organizativo es aquel conocimiento residente en la organización, fruto de un proceso de aprendizaje organizativo o proceso de hacer explícito el conocimiento tácito que puede ser compartido por miembros de la organización y/o por agentes que interactúan con la organización, ya que se encuentra materializado en soportes de fácil acceso al estar expresado en documentos, bases de datos, informes, documentos, fórmulas científicas y/o procedimientos codificados las propias tecnologías, productos y/o servicios de la organización.

Por su parte, el conocimiento explícito es aquel que se puede expresar en palabras y números, y es fácilmente comunicable y compartido. Es un tipo de conocimiento formal y sistemático, que puede basarse y explicitarse en objetos o reglas; de forma que el mero análisis y observación de dichos objetos y reglas, nos permita conocer gran cantidad del conocimiento explícito existente en la organización.

2.4.2 Fundamentación Teórica. Variable dependiente

2.4.2.1 Empresa familiar

Para Casillas et al. (2014), define a la empresa familiar como:

La empresa familiar constituye una realidad esencial en los sistemas económicos de todo el mundo. Sin embargo, a pesar de esta enorme importancia, no es hasta hace pocos años cuando se ha prestado atención desde un punto de vista académico e investigador, a las empresas familiares. Sin embargo, actualmente, la situación es radicalmente distinta. Las propias empresas familiares están asumiendo que su naturaleza familiar es una característica más de la empresa.

Según Betancourt et al. (2014), indican que la empresa familiar

Se han considerado tres características que definen una EF: el 50% de la propiedad en manos de una o dos familias, los miembros de la familia ocupando cargos de dirección o gobierno en la empresa y los miembros de la familia consideran que la empresa será transferida a las siguientes generaciones.

Gutiérrez (2015), indica que la empresa familiar se considera como

Como pieza fundamental de las estructuras económicas desarrolladas y en vías de desarrollo, pues en cada parte del mundo, abarcan gran porcentaje de la actividad productiva de bienes y servicios, por tanto, son empresas que contribuyen a la generación de la llamada riqueza nacional, aunque con frecuencia se trata de estructuras productivas poco conocidas en un ambiente emergente.

Carrero (2016), indica que las características de la empresa familiar son las siguientes:

- Propiedad concentrada en un grupo familiar.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa.
- Vocación de continuidad familiar, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

La empresa familiar es un emprendimiento formado por la mayoría de fundadores solo familiares, cuando ya crecen el porcentaje de acciones es solo de familia, así como también la toma de decisiones.

Roles de las empresas familiares

Para Ottorino (2011), existe una marcada disparidad entre los mismos puestos de una empresa familiar y aquel que no lo es, es decir, quienes ocupan cargos llevan además de su posición, el agregado que traen de su situación familiar, a continuación, muestro el modelo de los tres círculos.

1. Miembro familiar. - no es propietario ni empleado.
2. Miembro propietario. - no es familiar ni empleado.
3. Miembro empleado. - no es familiar ni propietario
4. Miembro propietario y familiar. - no es empleado
5. Miembro empleado y propietario. - no es familiar
6. Miembro familiar y empleado. - no es propietario
7. Miembro familiar. - empleado y propietario

La empresa familiar puede continuar sin inconvenientes siempre y todos los familiares tengan las reglas claras.

2.4.2.2 Sucesión de la empresa familiar

Sucesión

Según un estudio realizado por Romero (2016) indican que en la sucesión el 91% de las empresas encuestadas señalan que el fundador accionista desea que en el futuro la empresa siga siendo familiar, y los sucesores manifiestan lo mismo. El 41% de las empresas señalan esta sucesión porque confían en su capacidad para tomar el control de la empresa, el 36% señala que la persona que ha sido designada como potencial sucesor tiene interés profesional y desea, a nivel personal, continuar con el proyecto empresarial de la familia.

Según Beibe (2014), una sucesión exitosa no es garantía para la continuidad y crecimiento de la empresa familiar. El sucesor debe saber ejercer adecuadamente su

liderazgo. El período más peligroso que enfrenta una empresa de este tipo es cuando pasa del estilo de liderazgo que funcionó en el tiempo del fundador, al nuevo que ejerce o ejercerá el sucesor entre hermanos, primos, etc.

Wang (2013), en la sucesión de la empresa familiar, existen tres conceptos:

a) fundador de capital familiar, el cual considera el fundador de la empresa como recurso de la familia

b) capital, este considera a los hijos del fundador como el recurso y

c) capital de la generación, éste toma como recurso a los descendientes de los hermanos en el negocio familiar. Con base en estos conceptos, algunos autores indican que una vez que el fundador se retira del negocio familiar, la empresa será heredada por los descendientes, sin embargo, al fundador seguirá influyendo en las próximas generaciones

Es considerada sucesión cuando el fundador ya no se encuentra en posibilidades de seguir liderando a su empresa y quiere transferir la dirección de la misma al sucesor que en pocas ocasiones ya estaba nombrado y en otras no.

La sucesión en la gestión

Sánchez (2002), hay quien dice que para llevar a cabo grandes empresas hay que vivir como si nunca se hubiera de morir; no obstante, el fenómeno de la sucesión en la gestión se muestra como algo inevitable y es quizás la principal fuente de conflicto que puede surgir en el seno de una empresa familiar.

Sánchez (2002), La sucesión es la prueba definitiva de una Empresa Familiar; es decir, una vez que ha se ha consumado la metamorfosis de negocio individual a Empresa familiar, su continuidad es un reto para los fundadores y sucesores y uno de los objetivos del fundador; es el momento, en que el emprendedor ya está listo para ser empresario, los esfuerzos a garantizar la inmortalidad de su Empresa y la supervivencia.

Pero la realidad siempre es distinta a los sueños; solamente, el 24 por ciento de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y sólo el 14 por ciento trasciende a la tercera.

Las empresas se venden a terceros o liquidan cuando no se fragmentan entre herederos. Rara vez se concentra el capital en un heredero por renuncia o venta entre familiares de los títulos valor.

Plan de sucesión

Beltrán, et al. (2014), en un plan de sucesión se deben abordar los siguientes elementos:

- Identificar las competencias y clarificar los valores de su empresa para planificar y administrar un programa de sucesión.
- Planificar con agilidad y rapidez el desarrollo necesario para las posiciones que son cruciales en su empresa. Considerar todos los niveles desde la alta gerencia hasta el personal de ventas, administración, técnico y producción.
- Desarrollar y retener los mejores talentos. Construir y preservar el capital intelectual de la organización.
- Evaluar las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar su plan de sucesión.

Resistencia al cambio

Realizar cambios importantes en la empresa familiar suele resultar muy difícil debido a la potencial resistencia de miembros de la familia propietaria, ya sea que estén dentro o fuera de la empresa, señala James E. Barret en el libro “*The Family Business Leadership Handbook*”. Barret señala tres tipos distintos de resistencia:

- 1) Por una falta de información o una perspectiva limitada, habitualmente originada en la tendencia al secretismo que existe en muchas empresas familiares.
- 2) Las necesidades de un accionista importante no han sido debidamente tenidas en cuenta.
- 3) Las emociones profundas que impregnan las relaciones familiares. Anónimo (2017).

2.4.2.3 Continuidad en la empresa familiar

Soto (2013), indican que la continuidad de la empresa familiar trasciende en las prácticas directivas que monitorean y controlan la imagen de marca transmitida a los clientes. Además, ciertos elementos de la cultura organizacional, como la tradición, la imagen de la familia y la relación de la familia con la sociedad propios de la empresa familiar comunican intencionalmente su identidad de marca al mercado meta

Rueda (2011), indican que el desarrollo y continuidad de la empresa familiar, la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso.

La continuidad de la empresa familiar se refiere a que permanece en el mercado por varias generaciones, aplicando estrategias que permitan gestionar la continuidad sin ningún problema.

Causas para que la empresa no tenga continuidad

Martín y Martínez (2013), el reparto de dividendos. - Se da prioridad a la reinversión de los beneficios frente a la bonificación de la propiedad por miedo al endeudamiento.

Las relaciones internas. - Se refieren al trato de las relaciones con parientes políticos, diferencias entre los empleados familiares y no familiares o la situación de la mujer en la Empresa Familiar. El tema de la mujer ha suscitado numerosos debates en la actualidad por la situación de discriminación surgida.

Las situaciones de nepotismo. - Esto sucede cuando se dan puestos de trabajo a miembros de la familia por el simple hecho de ser del mismo linaje, sin tener en cuenta su formación o habilidades. Este tema genera mucha tensión con el resto de miembros directos no familiares y que ven su trabajo menoscabado y produce desmotivación y desconfianza.

Sueldos y remuneraciones. - Existe la práctica extendida de otorgar sueldos por encima de lo que dictamina el mercado a empleados familiares, o por otra parte, el otorgamiento de los llamados “dividendos encubiertos”, materializados en dietas, coches de empresa, etc. Esta situación puede generar situaciones de conflicto entre empleados no familiares o accionistas pasivos por no utilizar criterios objetivos y transparentes, respecto a las remuneraciones.

La fuga de accionistas. - Cuando uno de los miembros de la familia quiere abandonar el negocio y decide vender sus acciones. Este tipo de casos provoca situaciones muy complicadas en el seno de la empresa. Existe divergencia entre la reticencia de la Empresa Familiar a que entre capital ajeno a la familia y la libertad del accionista a vender sus acciones al mejor precio.

Profesionalización

Fernández (2013), aborda en el segundo capítulo la transición del modelo tradicional de la empresa catalana a un modelo de gestión profesionalizada de gobierno de la empresa familiar, que combinó la formación superior de los directivos y la externalización de algunas necesidades estratégicas de las empresas.

La autora sitúa el marco de la discusión en la interpretación de Chandler y apunta que la profesionalización de la dirección se ha estudiado desde la perspectiva de la separación entre gestión y dirección, la de la formación y educación de los

directivos y, específicamente para las empresas familiares, la formalización de la sucesión.

La profesionalización puede llegar a la empresa familiar siempre y cuando el fundador este de acuerdo y no se cierre en un paradigma de que siempre se debe manejar de forma empírica a sus empresas.

Fases de la profesionalización

Según Flores (2018), habla de la primera de las fases, la formación de los sucesores, la profesionalización se inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa. De esta formación ya se ha hablado anteriormente y por ello, no nos vamos a extender más sobre esta cuestión.

En cuanto a la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia (Gaona et al., 2017)

Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la firma.

Por último, respecto al tercero de los puntos, podríamos decir que esta profesionalización, además, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.

Es aquí donde encuadraríamos el plan de sucesión, el cual va a reforzar el papel de estos profesionales no familiares en este tercer curso de acción.

Fases de la profesionalización :

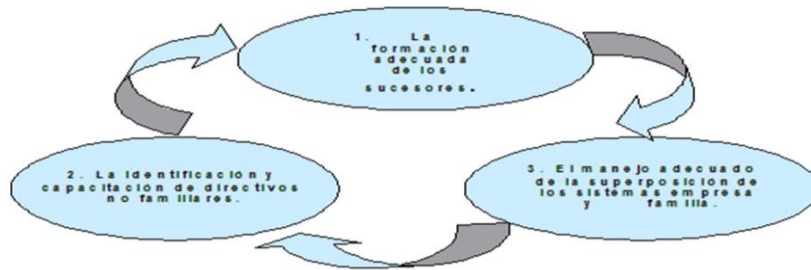


Ilustración N° 8 Profesionalización
Fuente: Flores (2018)

Etapas de la empresa

En el grafico N°9, claramente se evidencia que las empresas tienen varias etapas; la primera etapa es innovación y desarrollo la misma que se da en un tiempo de un año y medio antes de crear a la empresa, la segunda etapa de inicio que se da en un año y medio a partir de su creación, la etapa temprana donde ya empiezan a evidenciarse el crecimiento de la empresa esta se da en un tiempo estimado de 3 a 5 años y la consolidación como última etapa donde el capital ya está consolidado esto se da en un tiempo mayor a cinco años.

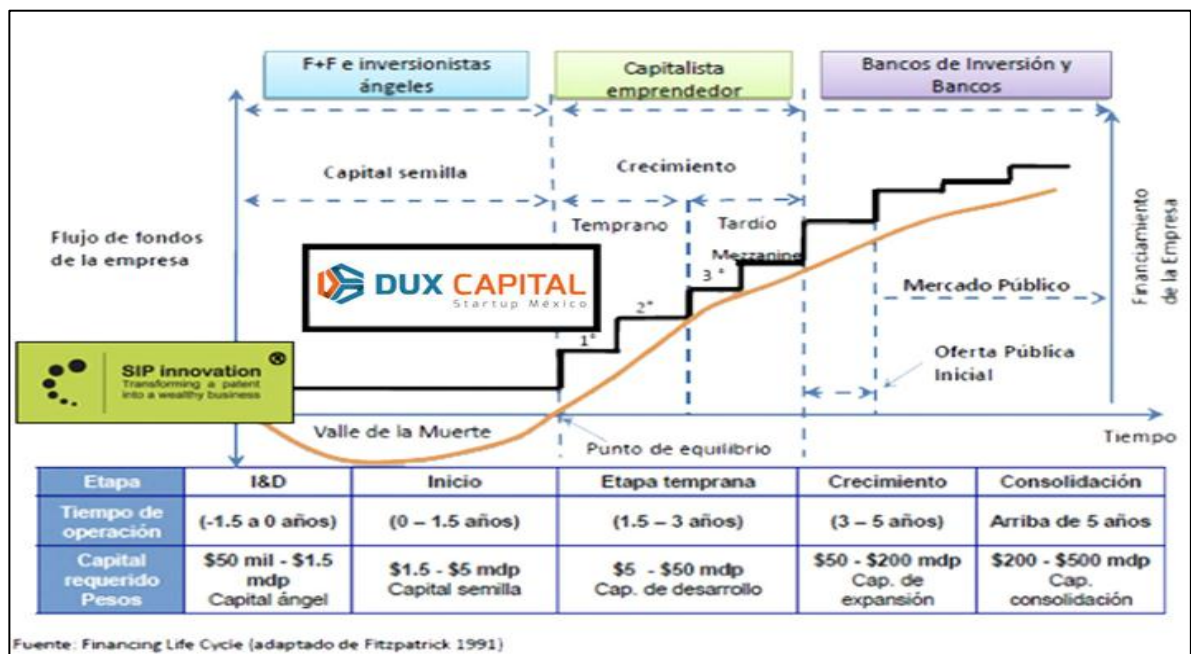


Ilustración N° 9 Etapas de la empresa
Fuente: (Fitzpatrick, 1991)

2.7 Hipótesis

La gestión del conocimiento influye en la continuidad en las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre en la ciudad de Ambato.

2.8. Señalamiento de variables

2.8.1. Variable Independiente: Gestión del conocimiento

2.8.2. Variable Dependiente: Continuidad de la empresa familiar

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo porque a través de los análisis estadísticos se logró determinar la interrelación de las variables estudiadas lo que permitió hacer propuestas que contribuyan al fortalecimiento del sector artesanal curtiembre.

3.2 Modalidad básica de la investigación

En esta investigación se recopiló información para la investigación bibliográfica o documental y de campo

3.2.1 Investigación bibliográfica

En esta investigación se recolecto información sobre los temas de interés para el investigador, es decir, la gestión del conocimiento y la continuidad de las empresas familiares con el fin de tener sustentos suficientes con el apoyo de información de artículos científicos y textos especializados.

3.2.2 Investigación de campo

Durante la investigación se visitó las empresas para realizar las entrevistas y encuestas, las mismas que nos proporcionaron la información requerida para la elaboración de este proyecto y así se determinó la situación en cuanto a la problemática existente.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación Descriptiva

Se utilizó la investigación descriptiva y correlacional con el propósito de conocer la situación de las empresas familiares en relación a la gestión del conocimiento y la continuidad en las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre, lo que ayudó a determina las relaciones en el fenómeno analizado.

3.4 Población y muestra

En la investigación se tomó como base los datos proporcionados por la Junta Nacional de la Defensa del Artesano de Tungurahua, (anexo 2) en la que se trabaja con un universo conformado por 20 empresas artesanales que han obtenido su calificación Artesanal en la Rama de Curtiduría de los años 2014- 2016.

Al ser el total de artesanos curtidores de la provincia de Tungurahua, una población pequeña se realizará la encuesta a todos los Artesanos Calificados que constan en la nómina entregada.

Instrumentos

Se aplicó un instrumento compuesto por 36 ítems de las cuales 7 corresponde a un bloque informativo, 18 ítems corresponden a la gestión del conocimiento distribuido en cuatro categorías compuestas por: procesos con cuatro indicadores, pilares con dos indicadores, estrategias también con dos indicadores y finalmente los objetivos con tres indicadores; 11 ítems corresponden a la continuidad de la empresa familiar, compuesto por dos categorías, profesionalización conformada por tres indicadores y causas con cuatro indicadores.

El cuestionario fue medido en la escala de liker donde:

5 totalmente de acuerdo

4 de acuerdo

3 indeciso

2 total mente desacuerdo

1 total desacuerdo.

El cuestionario fue validado con el coeficiente alpha de Cronbach.

3.5 Operacionalización de las variables

3.5.1 Variable Independiente: Gestión del conocimiento

Tabla N° 1. Gestión del Conocimiento

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>Gestión del conocimiento La gestión del conocimiento es información importante que maneja el empresario familiar para su gestión que ayuda al cumplimiento de los objetivos a través de estrategias encaminadas al continuismo del negocio.</p>	Procesos	Generación y captura de la información	Su empresa familiar usa como soporte las tecnologías de la información	ENCUESTA
		Organización y almacenamiento	Posee su empresa familiar activos de conocimiento. Entrega información sobre la solución de algún problema que se da en el diario vivir a algún integrante de la empresa familiar Existe medios informáticos que ayuden a resguardar su información	
		Distribución y acceso	Construye nuevos conocimientos para dar solución inmediata a los problemas	
		Aplicación/Utilización	Maneja información a través del uso de las Tic's para la toma de decisiones	
	Pilares	Gestión de recursos humanos	Existe formas de reclutamiento para el nuevo sucesor Existe miembros familiares que sean productivos y aporten con nuevas ideas para la empresa	
		Gestión de la información	Tiene contacto directo con el posible sucesor para informarle sobre toda la información de la empresa La empresa familiar resguarda información que sea utilizada en el futuro por la persona que tome la dirección de la empresa	
	Estrategias	Conocimiento tácito	Comparte con los integrantes de la empresa familiar conocimientos tácitos	
		Conocimiento explícito	Resguarda información relevante como las fórmulas de cuero, los componentes importantes para su elaboración en una base de datos	
	Objetivos	Generar conocimiento	Existen reglas que determinen la importancia sobre la gestión de la información. Transmite a su descendencia información importante para el manejo de la empresa	
		Reunir y compartir el conocimiento	Realiza reuniones con los integrantes de la familia para transmitir conocimiento Existe algún documento guía que facilite el proceso para la entrega y manejo adecuado de la información	
		Aplicar el conocimiento para la gestión de la organización	Existe en su empresa familiar una cultura corporativa En algún momento ha resultado aprendizajes informales que han sido de vital importancia para la empresa	

Elaborado por: Alba Guanina

3.5.2 Variable dependiente: Continuidad en la empresa familiar

Tabla N° 2. Continuidad en la empresa familiar

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>Continuidad en la empresa familiar Para que la empresa familiar tenga continuidad es necesario que se profesionalice y además cuide el patrimonio realizando un plan de sucesión sin poner resistencia al cambio a través de modelos que ayuden a seguir pasos para aplicarlos dentro de la empresa.</p>	Profesionalización	Formación adecuada de los sucesores	Existe una preparación a sus sucesores desde corta edad Hay una guía que permita preparar al sucesor	ENCUESTA
		Identificación y capacitación de directivos no familiares	Existe en la empresa familiar un reclutamiento en todos los posibles sucesores de la empresa familiar Realiza capacitaciones periódicas a los integrantes familiares y no familiares en la empresa familiar	
		Manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia	Existe un documento que exija a la familia a no mezclar intereses personales con la empresa Los sentimientos que manejan los integrantes de la empresa familiar se mezclan con los interés empresariales	
	Causas	Relaciones internas	Existe discriminación por parte del fundador algún integrante de la empresa familiar	
		Nepotismo	Los puestos directivos o jefes departamentales utilizan siempre integrantes de la familia	
		Sueldos y remuneraciones	Existen políticas de sueldos y remuneraciones para todos los trabajadores de la empresa familiar sin distinción de parentesco	
		Fuga de acciones	Existe algún familiar que quiera retirarse de la empresa familiar vendiendo sus acciones Existe un documento que ayude a establecer la venta de acciones	

Elaborado por: Alba Guanina

3.6 Recolección de la información

Para la ejecución de la presente investigación.

Tabla N° 3. Recolección de la información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1 ¿Para qué?	Para resolver el problema investigado
2 ¿a qué personas o sujetos?	Integrantes de la empresa familiar
3 ¿Sobre qué aspecto?	Gestión de conocimiento y Sucesión
4 ¿Quién?	Alba Guanina
5¿Cuándo?	Enero – junio 2018
6 ¿En qué lugar se recolecta la información?	Ambato
7 ¿Cuántas veces?	Una vez por cada persona
8 ¿Con que técnica de recolección?	Encuestas
9 ¿Qué instrumento?	Cuestionario
10 ¿En qué situación?	Se buscará el mejor momento para obtener los resultados.
Elaborado por:	Alba Guanina

Elaborado por: Alba Guanina

Fuente: Investigación directa

3.7 Procesamiento y análisis de la información

La recolección de los datos en el proceso de la investigación social es una de las etapas más delicadas. De ella va a depender los resultados que se obtenga en dicha investigación (Dennisse, 2017).

La encuesta fue aplicada a las 20 empresas artesanales del sector artesanal curtiembre de la ciudad de Ambato, en un tiempo estimado de 25 minutos por empresa, donde se encontró las respuestas necesarias para la realización de esta investigación para posteriormente procesarla y analizarla de manera correcta.

Esta información fue procesada en el programa spss versión 1.6 que nos ayudó a analizar e interpretar de manera adecuada los resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El proceso de recolección de la información inicio con la encuesta que fue aplicada a las empresas del sector artesanal curtiembre la ciudad de Ambato como se puede ver en el anexo 2, continuando con el proceso se procesó a analizar e interpretar la información para el manejo adecuado de la misma.

La información se presenta de manera que se pueda entender, las respuestas tienen escala de Likert en la gran mayoría del cuestionario.

Validación del instrumento de recolección

Para validar el instrumento se utilizó el método alpha de cronbach que indica que se acepta cuando el parámetro es mayor a 0.70 lo cual es aceptable.

Tabla N° 4. Resumen del procesamiento de casos

	N	%
Casos validos	18	100,0
Casos excluidos	0	,0
Total	18	100,0

Tabla N° 5. Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	37

Análisis

En la tabla N°5 nos muestra que el alfa de cronbach es igual a 0.895 por lo que la encuesta aplicada a las empresas del sector artesanal curtiembre tiene un alto nivel de fiabilidad.

|Gestión del Conocimiento

Área de procesos: Generación y captura de la información

- Su empresa familiar usa como soporte las tecnologías de la información

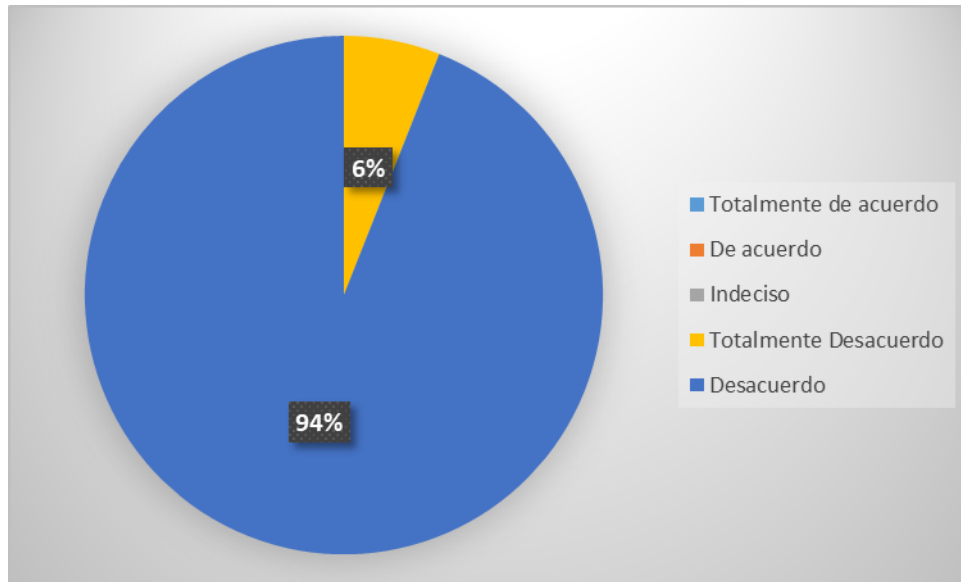


Ilustración N° 10 Soporte tecnológico

Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se pudo determinar que el 94% de empresas encuestadas dicen que están en desacuerdo que utilizan las tecnologías de la información por otro lado, el 6% que están en total desacuerdo en que su empresa familiar use como soporte las tecnologías de la información, por lo que se debería incrementar tecnologías que permitan sistematizar y manejar de manera adecuada la información importante de la empresa.

Área de procesos: Organización y almacenamiento

- Posee su empresa familiar activos de conocimiento.

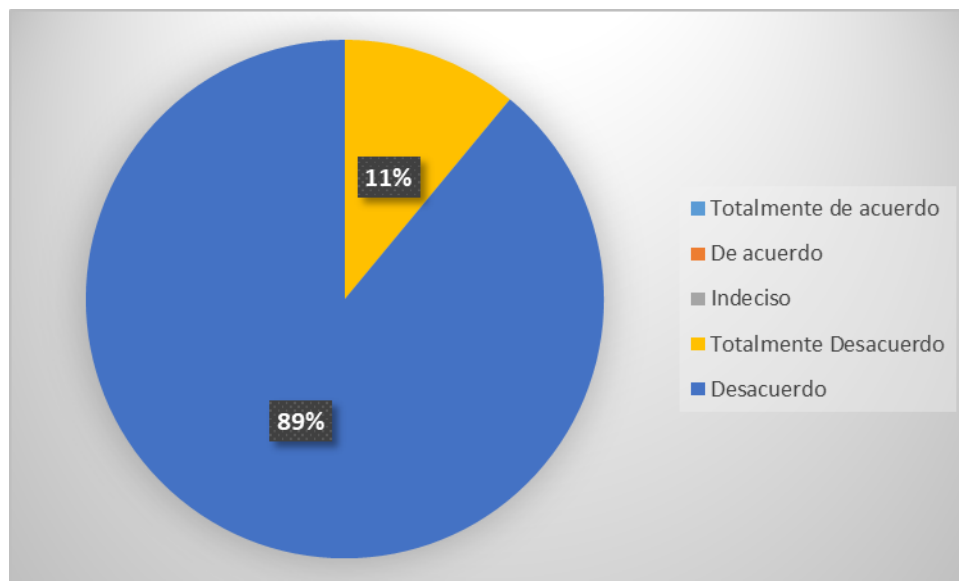


Ilustración N° 11 Activos de conocimiento
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se pudo apreciar que el 89% de empresas encuestadas dicen que están en desacuerdo de poseer activos de conocimiento mientras que el 11% están en total desacuerdo en que tengan activos de conocimiento, por tal razón las empresas familiares del sector deberían conocer la importancia de manejar como un activo fijo intangible a la información de la empresa.

- Entrega información sobre la solución de algún problema que se da en el diario vivir a algún integrante de la empresa familiar

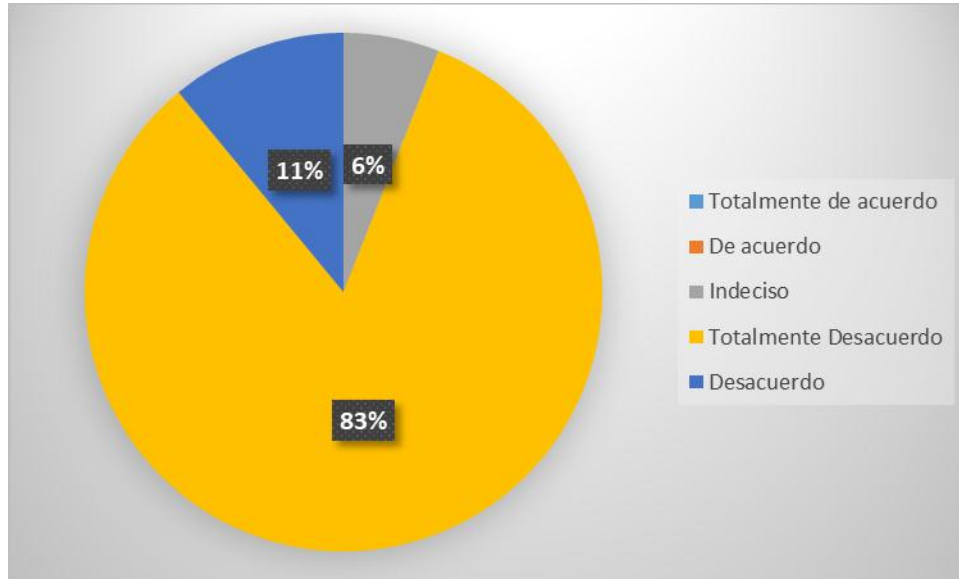


Ilustración N° 12 Entrega de información
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se pudo conocer que el 83% están en total desacuerdo de entregar información para la solución de algún problema, mientras que el 11% indicaron que están en desacuerdo en entregar la información sobre la solución a un problema y por último el 6% pequeño indica como respuesta indecisos en responder esta afirmación por lo que los dueños de las empresas familiares del sector artesanal curtiembre deberían analizar que beneficio tendrían el entregar información para sus nuevas generaciones.

- Existen medios informáticos que ayudan a resguardar su información

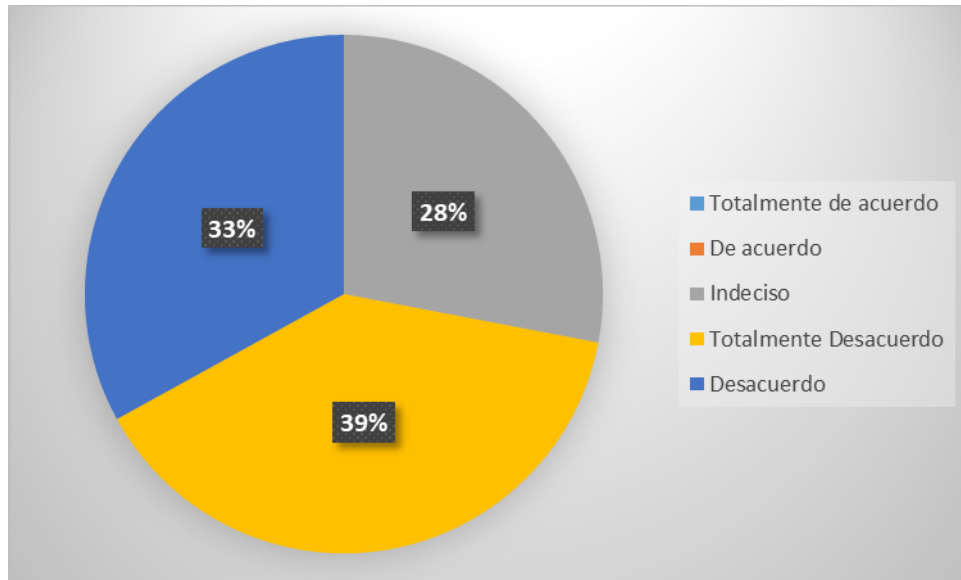


Ilustración N° 13 Medios informáticos
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se pudo apreciar que el 39% afirman que están en total desacuerdo de que utilizan los medios informáticos que resguarden la información, mientras el 33% indica que están en desacuerdo de que existan los medios informáticos, y por último el 28% responden indecisos en contestar esta pregunta por lo que es importante que las empresas del sector artesanal curtiembre debido a la cantidad de información manejen medios informáticos que resguarden la información.

Área de procesos: Distribución y acceso

- Construye nuevos conocimientos para dar solución inmediata a los problemas.

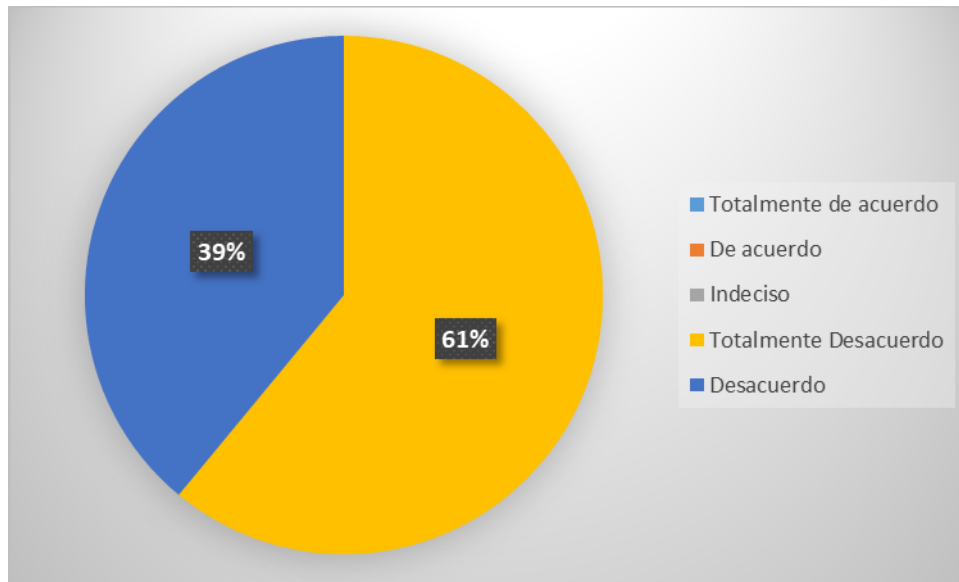


Ilustración N° 14 Nuevos conocimientos
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación

Del total de las curtidurías encuestadas, un porcentaje alto que es el 61% indican que están totalmente de acuerdo en que se va construyendo nuevos conocimientos mientras que el 39% de las empresas afirman que están de acuerdo en que han construido nuevos conocimientos para la solución de los problemas, por lo que es primordial que sigan manteniendo la construcción de los nuevos conocimientos que permitan dar solución a los problemas.

Área de procesos: Aplicación/utilización

- Maneja información a través del uso de las Tics para la toma de decisiones

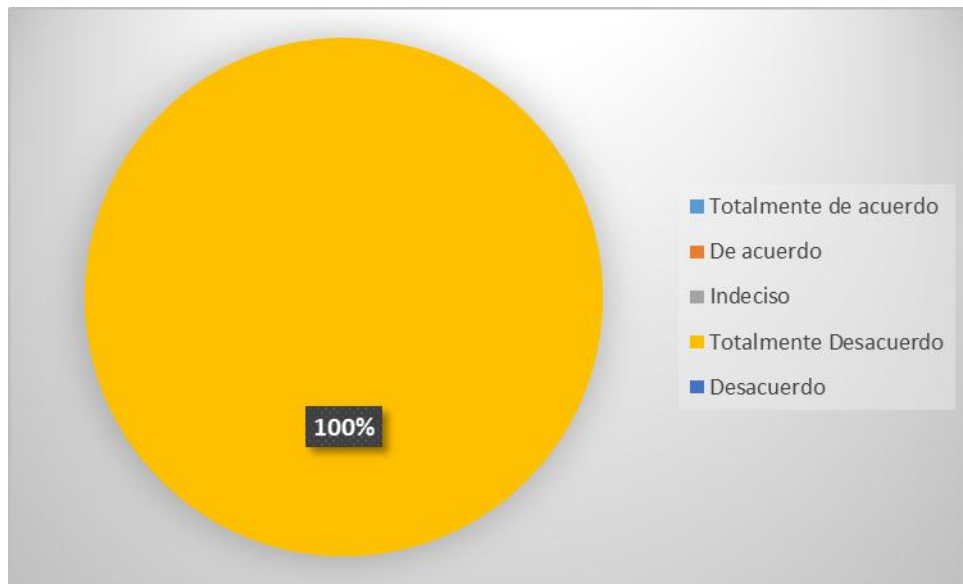


Ilustración N° 15 Tic's
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación

Del total de las curtidurías encuestadas, el 100% indican que están en total desacuerdo en que maneja información a través de las tecnologías de las informaciones y comunicaciones, es indispensable que las empresas del sector artesanal curtiembre manejen las tic's para resguardar de manera segura la información primordial de la empresa.

Área de pilares: Gestión de recursos humanos

- Existe formas de reclutamiento para el nuevo sucesor

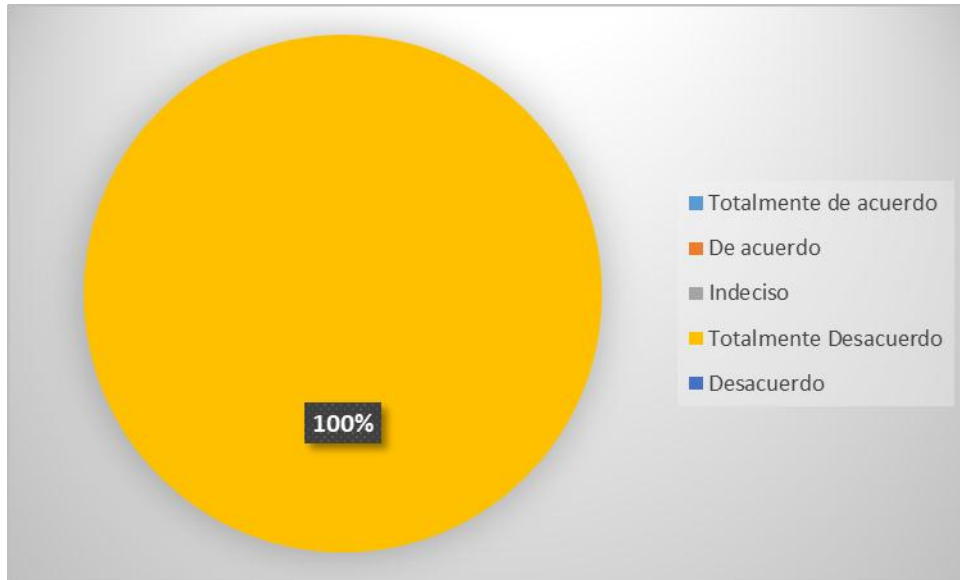


Ilustración N° 16 Reclutamiento
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas el 100% están en total desacuerdo en que hayan realizado reclutamiento para el nuevo sucesor, por lo que sería necesario realizar a través de un documento formas que le permitan a la empresa reclutar el nuevo sucesor con parámetros establecidos e incluso con una formación académica.

- Existe miembros familiares que sean productivos y aporten con nuevas ideas para la empresa

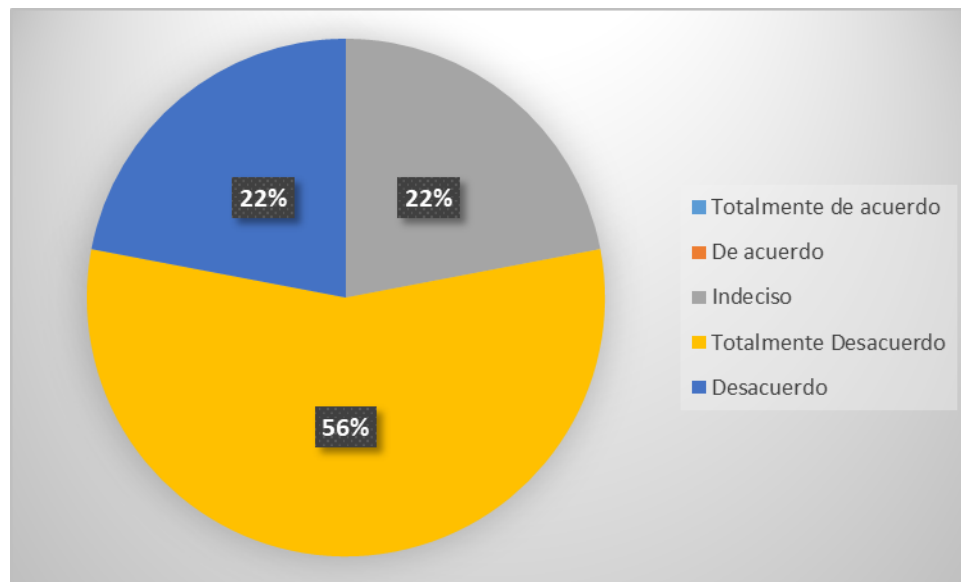


Ilustración N° 17 Nuevas ideas
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, el 56% afirman que están totalmente de acuerdo en que existan familiares que aporten de manera positiva a la empresa familiar se encontró que el 22% respondieron a que están en desacuerdo que existan miembros familiares que sean productivos en la empresa por otro lado el mismo porcentaje manifiesta que se encuentran indecisos al responder esta pregunta por lo que es necesario que, a las personas que aportan positivamente a la empresa sean tomados en cuenta como tal para que formen parte en cargos directivos.

Área de pilares: Gestión de la información

- Tiene contacto directo con el posible sucesor para informarle sobre toda la información de la empresa

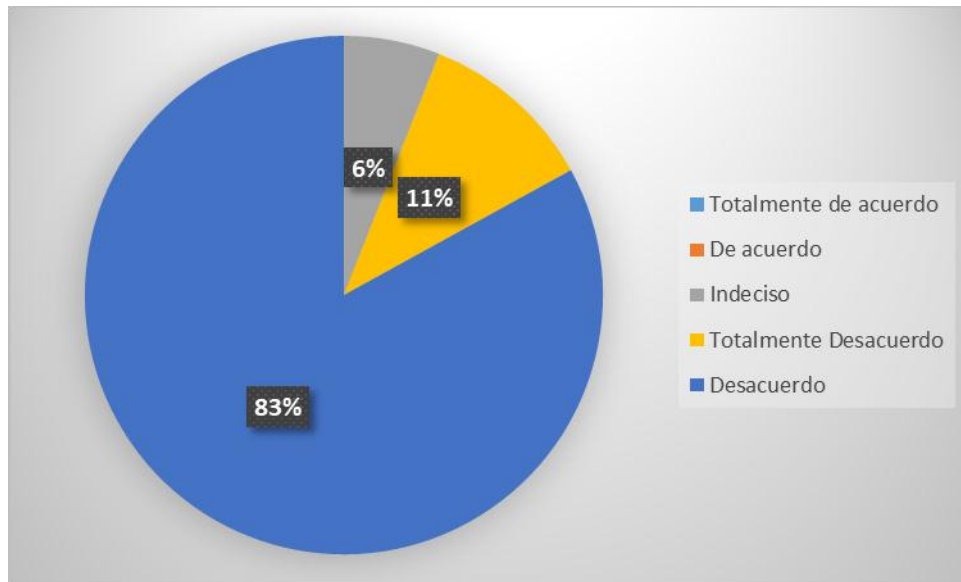


Ilustración N° 18 Posible sucesor
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, el 83% responden en que están totalmente de acuerdo con que hay una empresa para que reciba información importante de la empresa, por otro lado el 11% manifiestan que están de acuerdo en que tienen contacto directo con el posible sucesor se encontró que un 6% afirman que están indecisos al responder esta pregunta, por lo que es indispensable preparar al sucesor trasladándole información que sea importante para el manejo adecuado de la empresa.

- La empresa familiar resguarda información que sea utilizada en el futuro por la persona que tome la dirección de la empresa

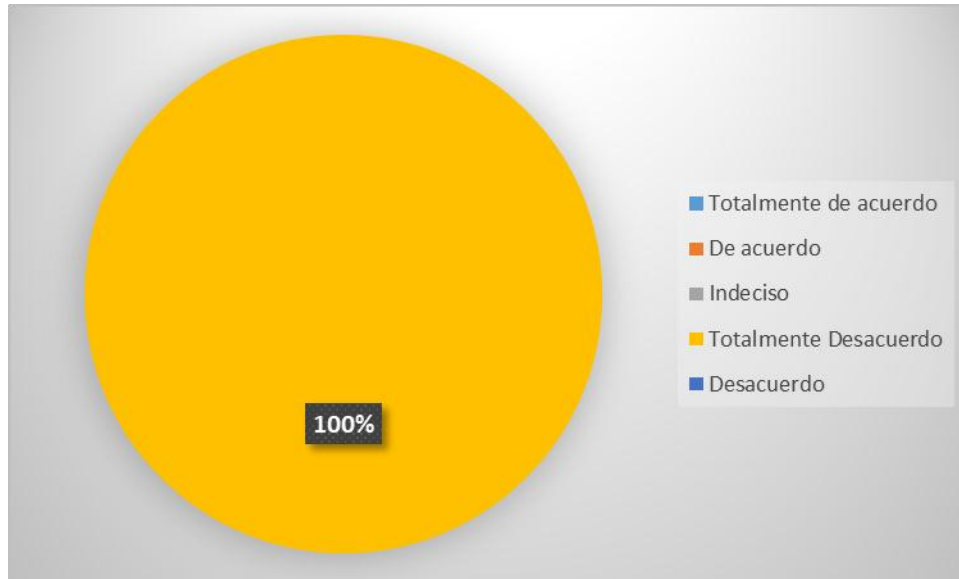


Ilustración N° 19 Resguarda información
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas el 100% están en total desacuerdo en que la empresa familiar resguarde información para que esta sea utilizada en un futuro, por lo que hay que tomar en cuenta que la información relevante debería resguardar una persona de confianza del fundador en el caso de que el fundador no pueda seguir direccionando la empresa en casos fortuitos.

Área de estrategias: conocimiento tácito

- Comparte con los integrantes de la empresa familiar conocimientos tácitos

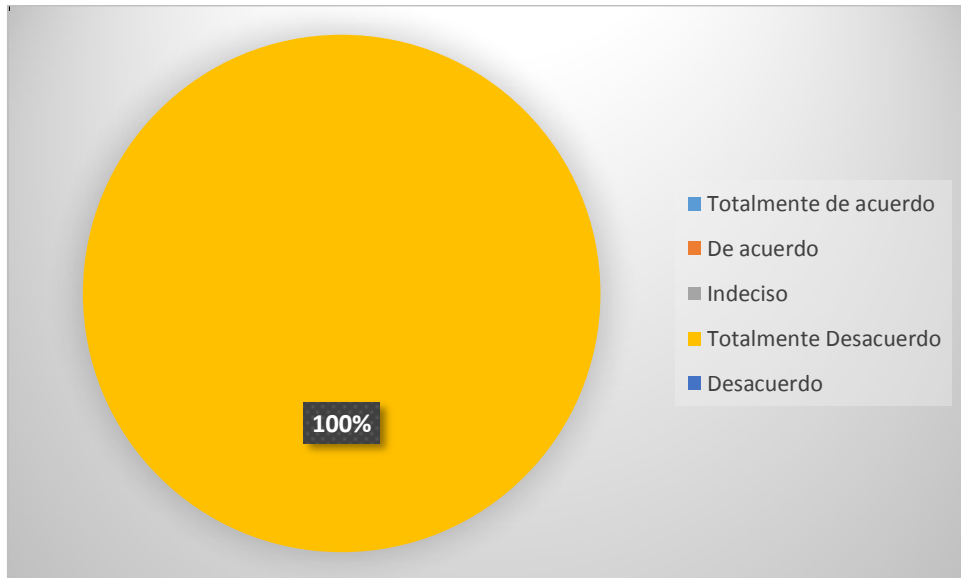


Ilustración N° 20 Conocimientos tácitos
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas el 100% están en total desacuerdo ya que no comparten con los integrantes de la empresa los conocimientos tácitos, en muchas de las ocasiones es muy importante que los conocimientos tácitos sean compartidos a la familia, ya que puede influir en la cultura empresarial todos aquellos hábitos que el fundador tiene para el éxito de la empresa.

Área de estrategias: conocimiento explícito

- Resguarda información relevante como las fórmulas de cuero, los componentes importantes para su elaboración en una base de datos

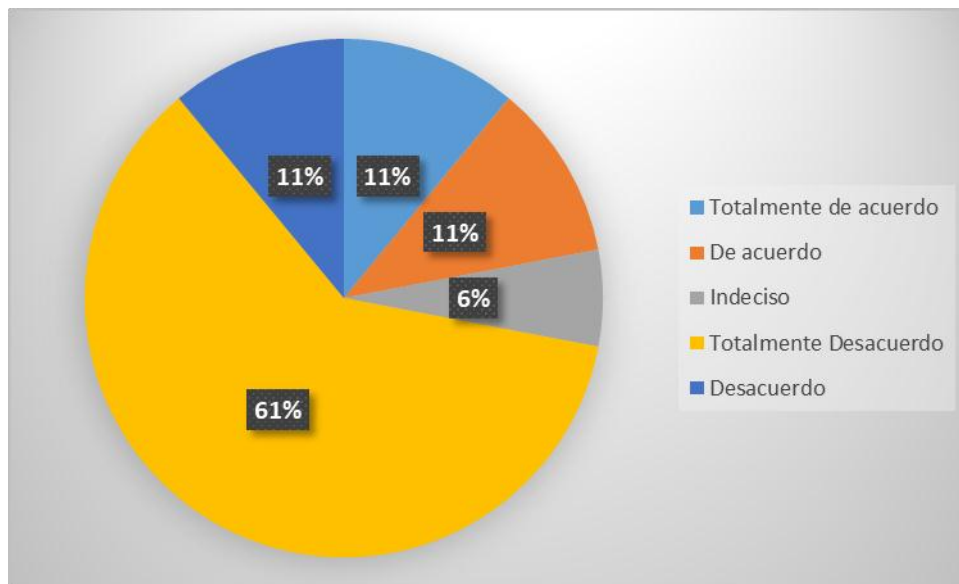


Ilustración N° 21 Resguarda información
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidorías encuestadas, se determinó que el 61% están en total desacuerdo en que resguardan la información como formulas y componentes importantes para la elaboración del cuero, mientras que el 11% afirman que están en desacuerdo en resguardar las información para elaborar el cuero, el mismo porcentaje afirman que están indecisos de contestar esta pregunta, por último el 11% dicen que están de acuerdo en resguardar la información relevante para la elaboración del cuero y por último el 6% manifiestan que están totalmente de acuerdo en resguardar información relevante, en las empresas de curtiembre es necesario que haya el resguardo de las fórmulas para realizar el cuero, y mantener la calidad que caracteriza del producto.

Área de objetivos: generar conocimiento

- Existen reglas que determinen la importancia sobre la gestión de la información.

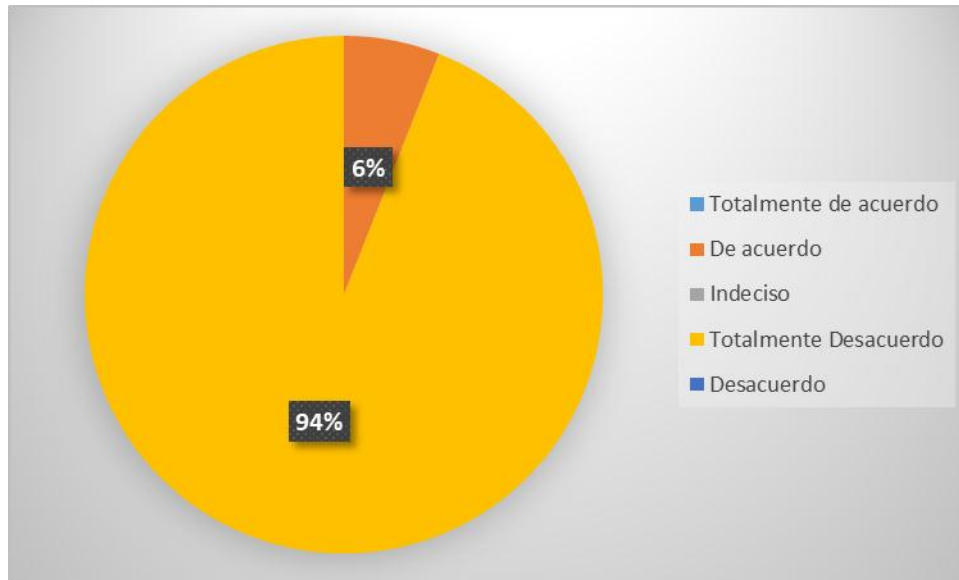


Ilustración N° 22 Gestión de la información
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se determinó que el 94% responden que están totalmente desacuerdo en que existen reglas que ayuden a gestionar la información de la empresa y el 6% manifiestan que si están de acuerdo en que existen reglas importantes para gestionar la información, es significativo conocer cómo se podría gestionar la información a través de reglas que cree el empresario.

- Transmite a su descendencia información importante para el manejo de la empresa

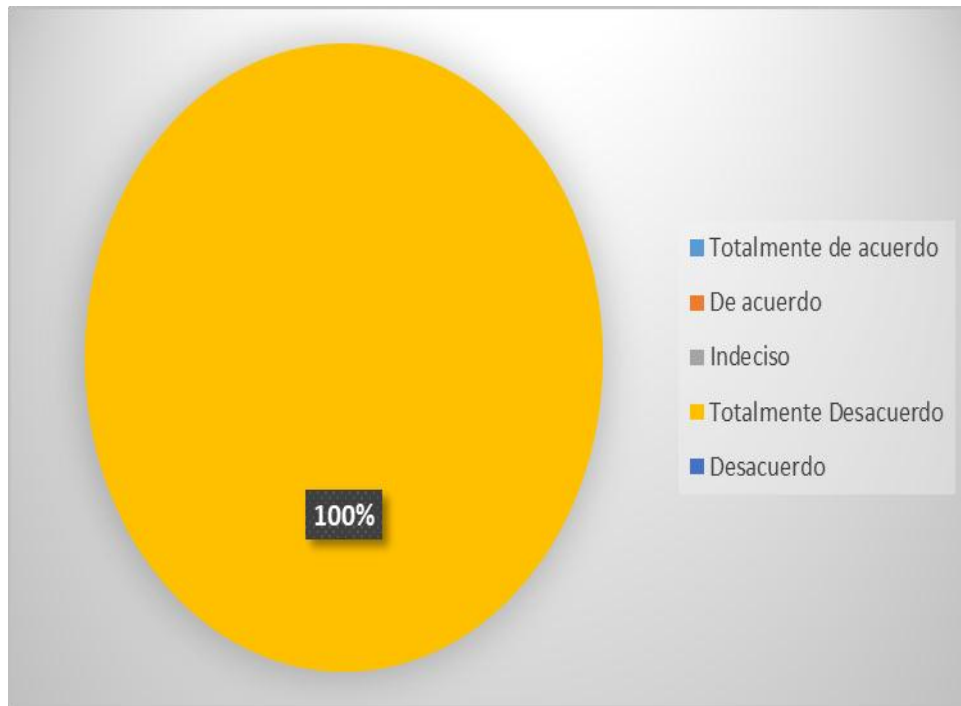


Ilustración N° 23 Descendencia
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, el 100% afirma que están en total desacuerdo en que transmiten a su descendencia información importante para el manejo de la empresa, por lo que sería necesario hacer que la descendencia conozca la información relevante en lo que corresponde al manejo global de la empresa.

Área de objetivos: reunir y compartir el conocimiento

- Realiza reuniones con los integrantes de la familia para transmitir conocimiento

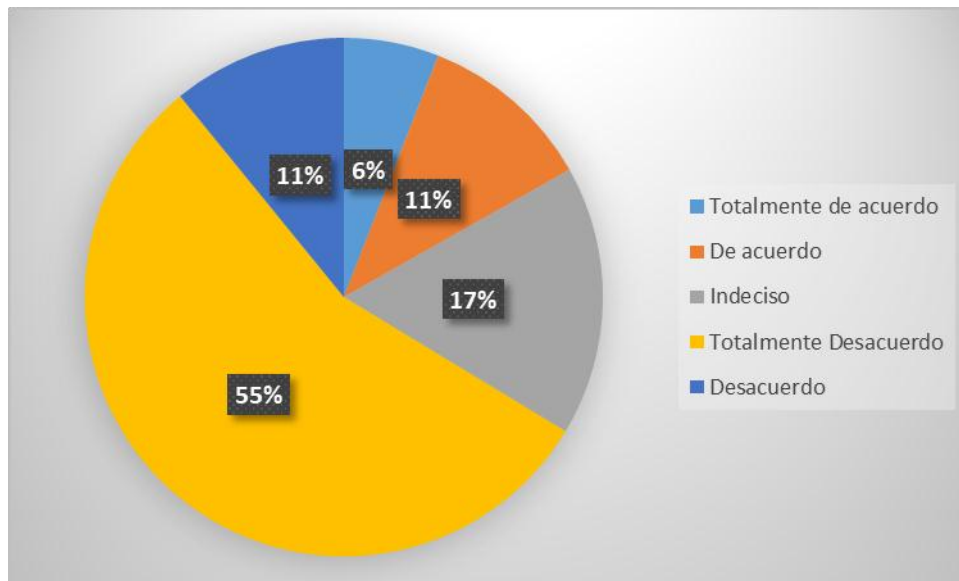


Ilustración N° 24 Reuniones
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se determinó que el 55% afirman que están en total desacuerdo en que se realiza reuniones con los integrantes de la familia, mientras que el 17% están indecisos de realizar reuniones el 11% indican que están en desacuerdo en que realizaron reuniones, el mismo porcentaje indica que está de acuerdo y por último el 6% manifiestan que están totalmente de acuerdo que realizan reuniones para la transmisión de conocimientos, es indispensable que haya reuniones periódicas que permitan compartir a los integrantes de la familia los conocimientos que por experiencia ha adquirido el fundador.

- Existe algún documento guía que facilite el proceso para la entrega y manejo adecuado de la información

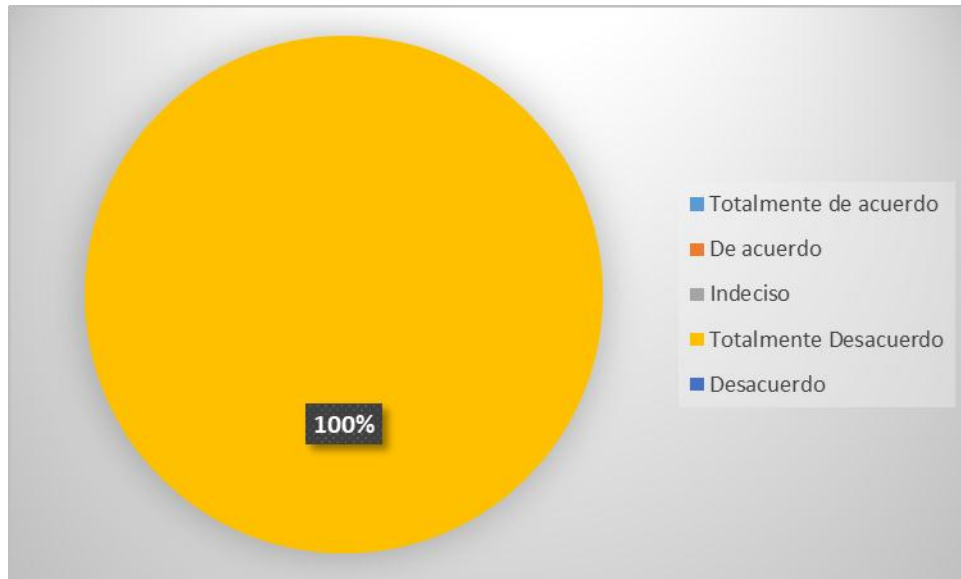


Ilustración N° 25 Documento guía
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se llegó a conocer que el 100% respondieron que están totalmente desacuerdo con que ha existido algún documento guía que permita realizar mediante un proceso el manejo de la información es importante y necesario insistir que exista un proceso que permita manejar mediante un proceso la entrega de información importante de la empresa.

Área de objetivos: aplicar el conocimiento para la gestión de la organización

- Existe en su empresa familiar una cultura corporativa

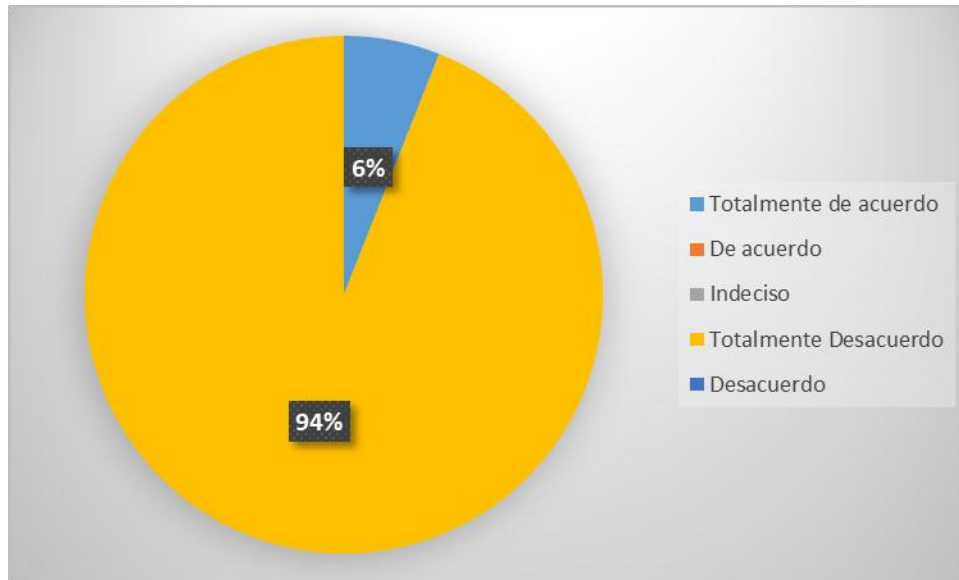


Ilustración N° 26 Cultura corporativa
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se determinó que el 94% respondieron que están en total desacuerdo en que en la empresa exista una cultura corporativa mientras que el 6% están totalmente de acuerdo en que existe en su empresa una cultura corporativa, toda empresa sea familiar o no debe tener una cultura corporativa para que todos aquellos integrantes logren tener una misma visión empresarial.

- En algún momento ha resultado aprendizajes informales que han sido de vital importancia para la empresa

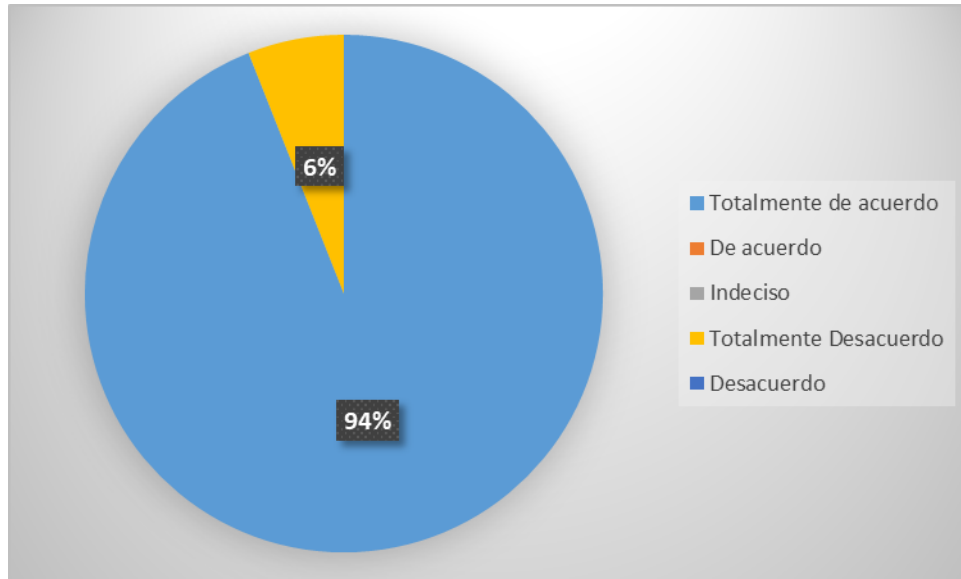


Ilustración N° 27 Aprendizajes informales
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se llegó a conocer que el 94% afirman que están totalmente de acuerdo en que habido aprendizajes informales que han sido vitales para la empresa mientras que el 6% afirman que están en desacuerdo en que en algún momento hayan aprendido cosas de vital importancia, por lo que es necesario tomar como importantes aprendizajes que se han dado con el pasar del tiempo y resguardar dichos aprendizajes para un futuro.

Continuidad de la empresa familiar

Área de profesionalización: formación adecuada de los sucesores

- Existe una preparación a sus sucesores desde corta edad

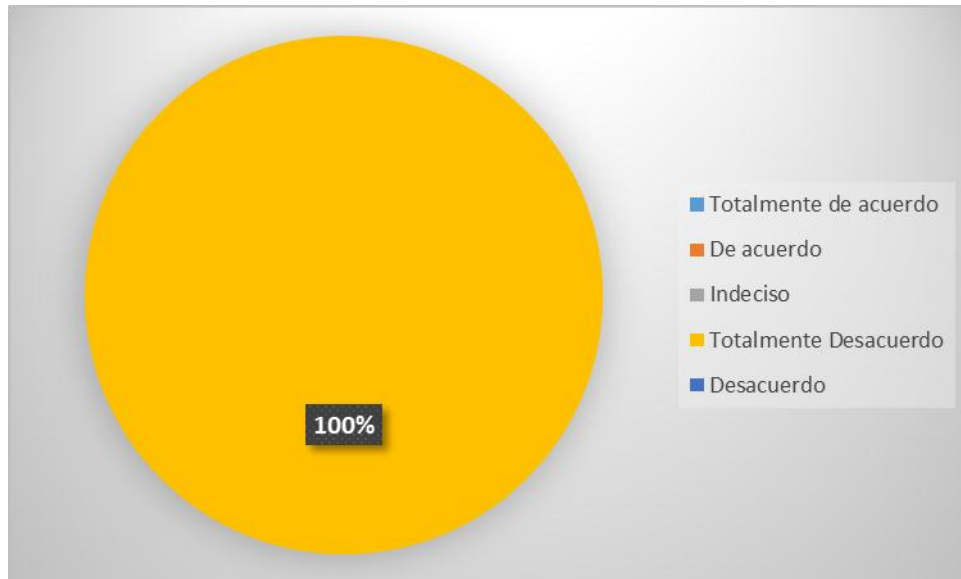


Ilustración N° 28 Preparación de sucesores
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se determinó que el 100% están en total desacuerdo en que ha existido una preparación a sus sucesores y es importante que el empresario familiar incentive desde muy corta edad a sus hijos para que le tomen amor y cariño a su empresa para que en un futuro tomen las riendas del negocio.

- Hay una guía que permita preparar al sucesor

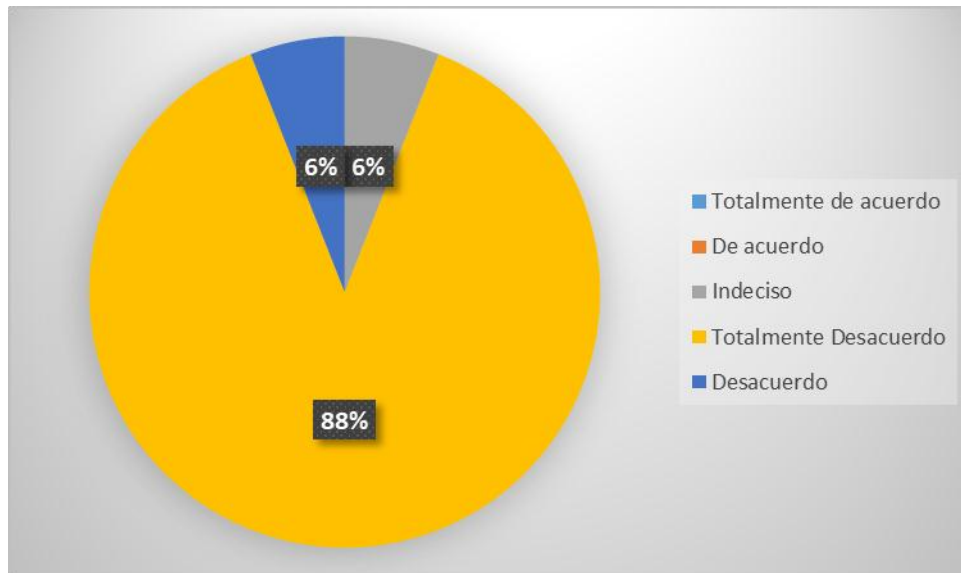


Ilustración N° 29 Guía sucesor
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se pudo determinar que el 88% afirmaron que están en total desacuerdo que haya una guía para preparar al sucesor por otro lado un 6% indica que están en desacuerdo en que haya una guía y el mismo porcentaje dicen que están indeciso que se aplique una guía es necesario saber que es de vital importancia para todo empresario que planifique la sucesión a través de una guía.

Área de profesionalización: identificación y capacitación de directivos no familiares

- Existe en la empresa familiar un reclutamiento en todos los posibles sucesores de la empresa familiar

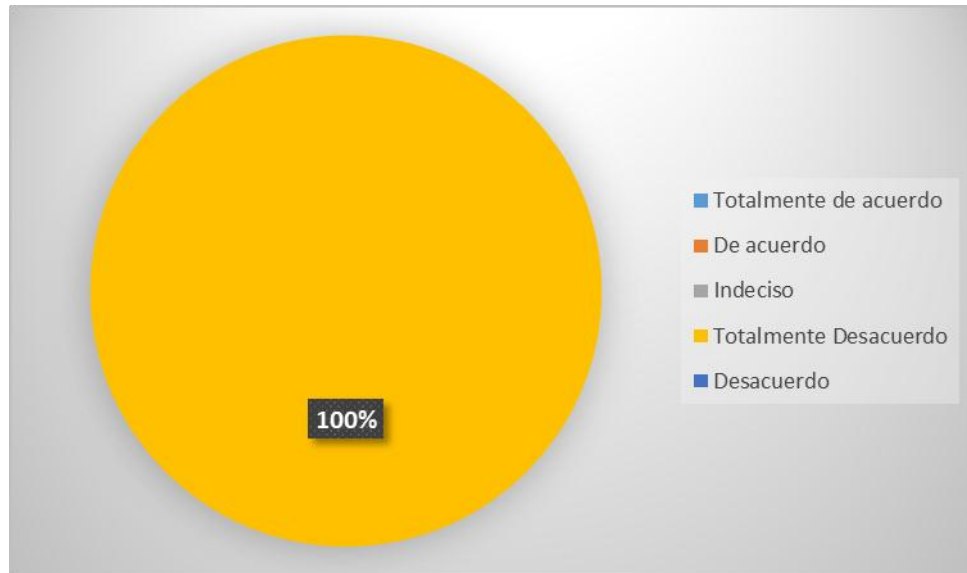


Ilustración N° 30 Reclutamiento
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se determinó que el 100% afirman que están en total desacuerdo que exista en la empresa familiar el reclutamiento para los posibles sucesores por lo que es indispensable y muy necesario que se planifique un reclutamiento para el posible sucesor.

- Realiza capacitaciones periódicas a los integrantes familiares y no familiares en la empresa familiar

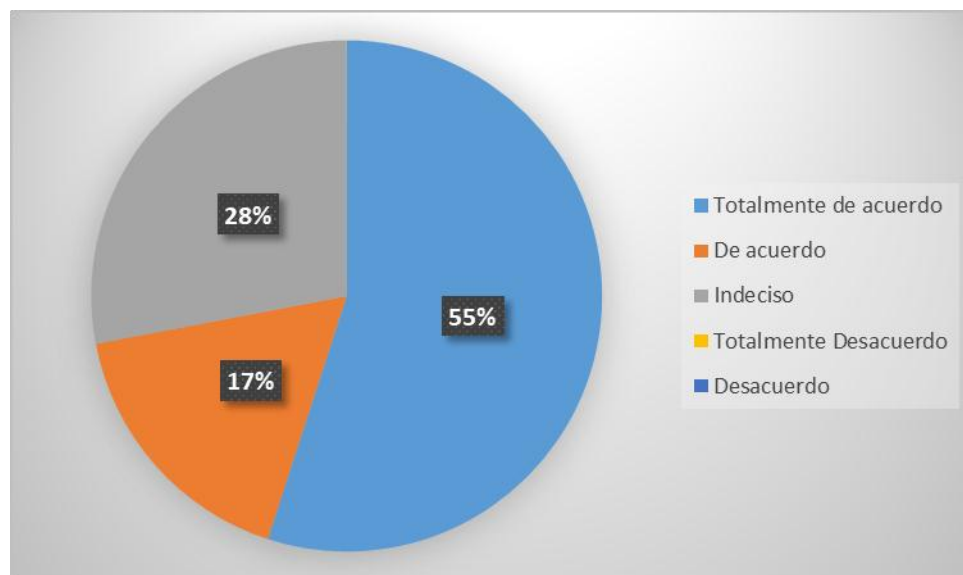


Ilustración N° 31 Capacitaciones periódicas
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se llegó a conocer que el 55% afirman que están totalmente de acuerdo en que su empresa realiza capacitaciones periódicas por otro lado el 28% manifiestan que están indecisos en que se realizaron capacitación y el 17% están de acuerdo en que realizaron capacitaciones periódicas, por lo tanto, se debería implementar un plan de capacitación anual para todos los integrantes de la empresa familiar.

Área de profesionalización: manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia

- Existe un documento que exija a la familia a no mezclar intereses personales con la empresa

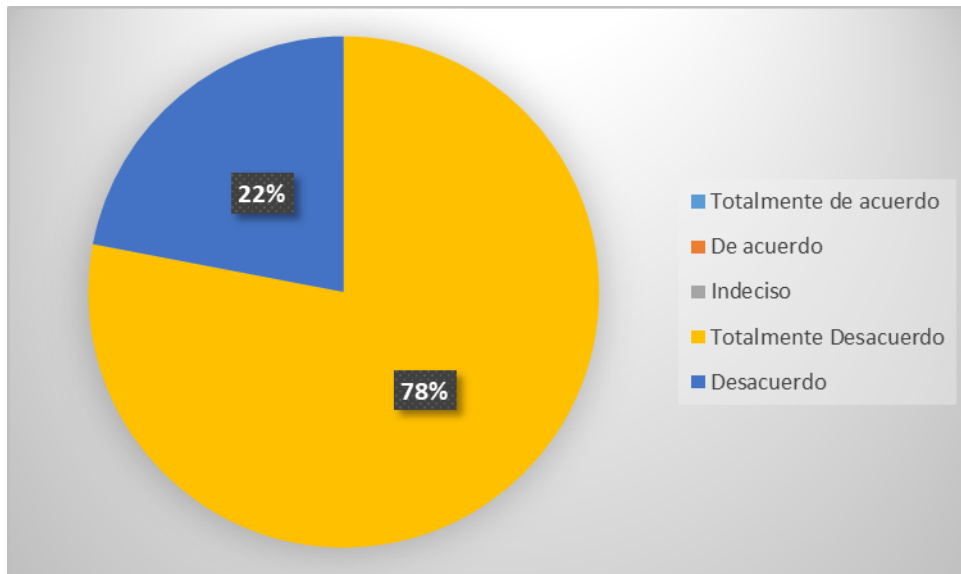


Ilustración N° 32 Intereses personales
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se conoció que un 78% están en total desacuerdo en que existe un documento que equipare los problemas dentro de la familia mientras que el 22% manifiestan que están en desacuerdo en que exista un documento para manejar conflictos es importante conocer que los documentos en la empresa familiar para manejar conflictos podría ser un protocolo familiar donde haya cláusulas que eviten conflictos empresa-familiar.

- Los sentimientos que manejan los integrantes de la empresa familiar se mezclan con los intereses empresariales

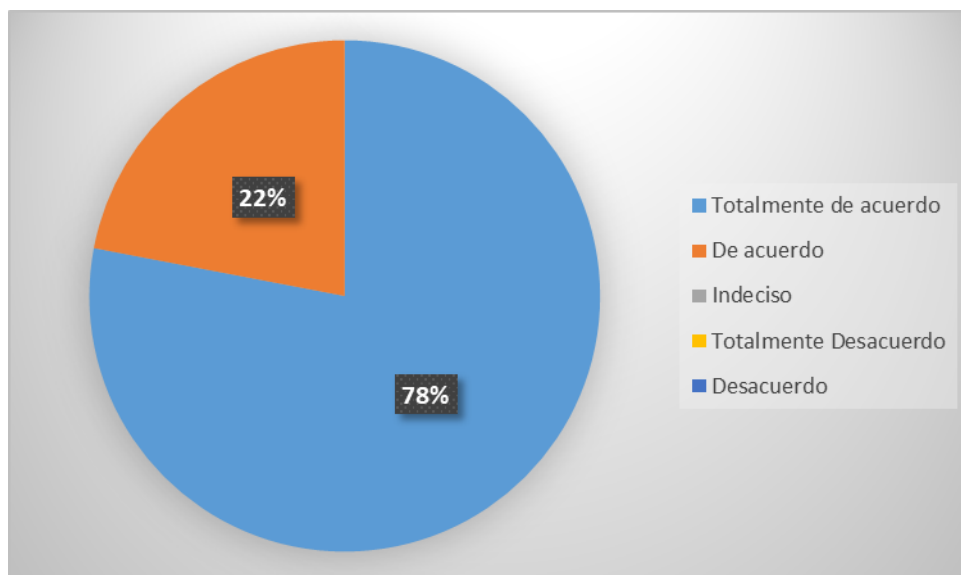


Ilustración N° 33 Sentimientos-empresas
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se determinó que un 78% que están totalmente de acuerdo en que los sentimientos si se mezclan con lo empresarial y el 22% indican que están de acuerdo en que si se ha venido mezclando sentimientos con la empresa, la familia debe conocer que la empresa es muy aparte de cualquier problema que conlleve sentimientos familiares.

Área de causas: Relaciones internas

- Existe discriminación por parte del fundador a algún integrante de la empresa familiar

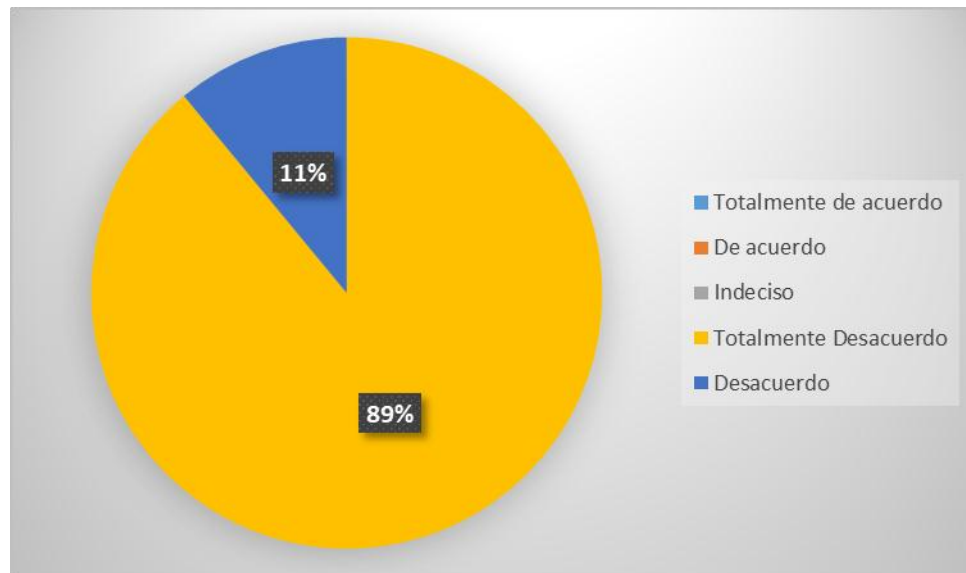


Ilustración N° 34 Discriminación
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se encontró que el 89% están en total desacuerdo en que hay discriminación por parte del fundador hacia algún familiar mientras que un 11% manifiestan que están totalmente en desacuerdo de que exista discriminación, se debe mantener como importante en toda empresa debe haber equidad de género y no discriminar a ninguna persona por ninguna condición específica.

Área de causas: Nepotismo

- Los puestos directivos o jefes departamentales utilizan siempre integrantes de la familia

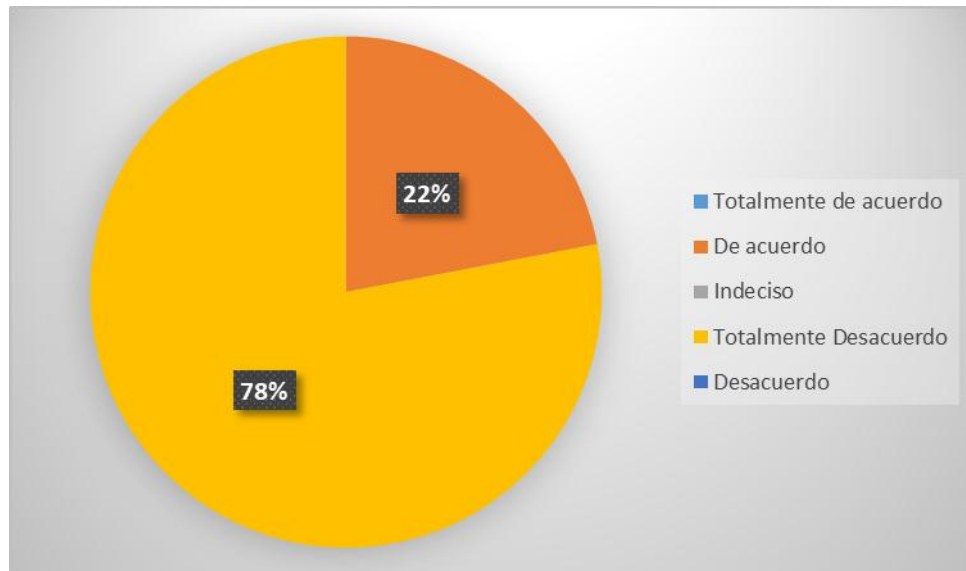


Ilustración N° 35 Puestos directivos
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se encontró que un 78% afirman que están totalmente de acuerdo en los directivos son familiares directos, y el 22% respondieron que están de acuerdo en si se maneja el nepotismo, y es necesario separar los compromisos familiares dentro de la empresa.

Área de causas: Sueldos y remuneraciones

- Existen políticas de sueldos y remuneraciones para todos los trabajadores de la empresa familiar sin distinción de parentesco

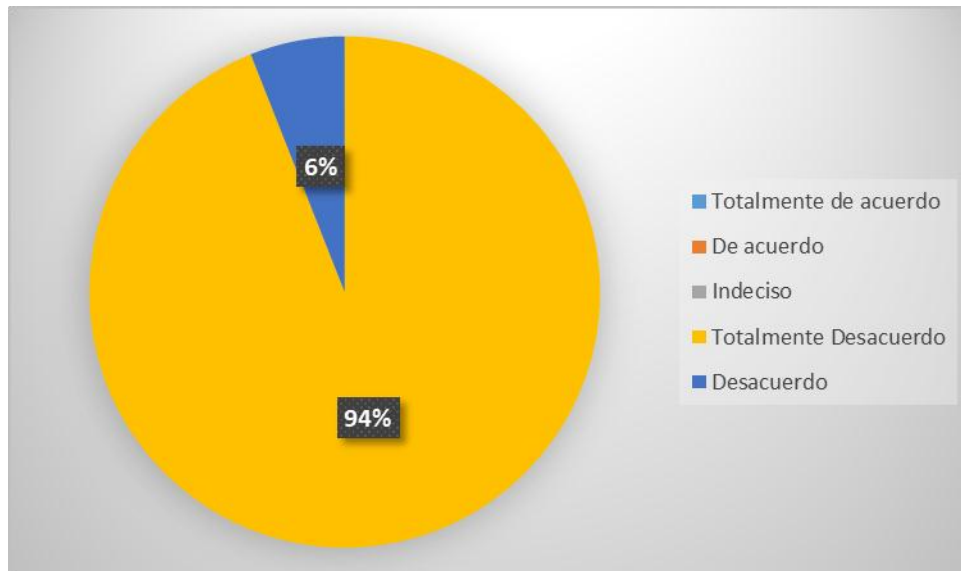


Ilustración N° 36 Políticas
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se determinó que 94% manifiesta que están totalmente de acuerdo en que existan políticas de remuneraciones para trabajadores y familiares y el 6% afirma que están en desacuerdo que existan políticas de sueldos y salarios se debe crear políticas de sueldos y salarios sin ninguna distinción.

Área de causas: fuga de acciones

- Existe algún familiar que quiera retirarse de la empresa familiar vendiendo sus acciones

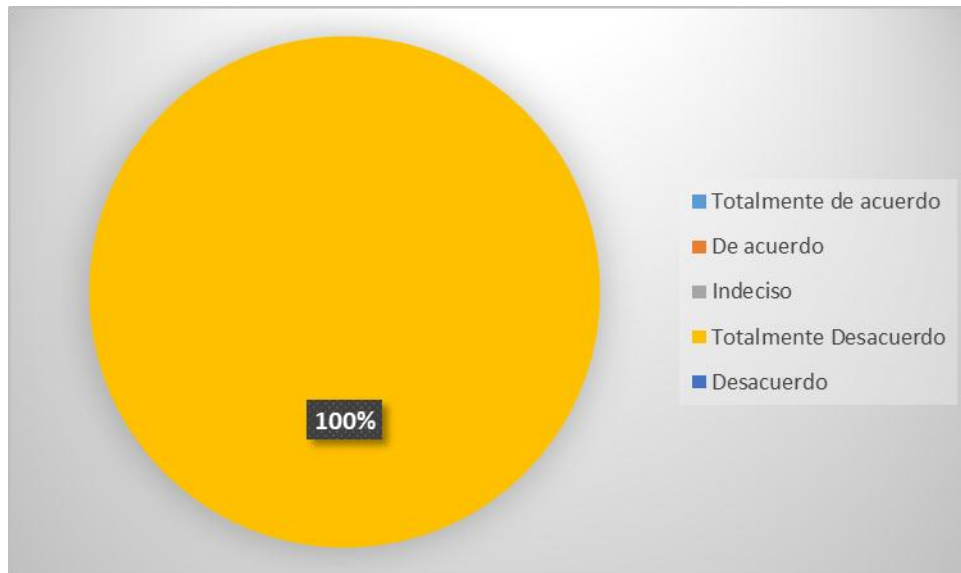


Ilustración N° 37 Venta de acciones
Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, se determinó que el 100% están en total desacuerdo en que exista algún familiar que quiera vender sus acciones es necesario saber que para que la empresa perdure en el tiempo y no pierda poder sobre la empresa familiar se debería incrementar políticas de venta de acciones.

- Existe un documento que ayude a establecer restricciones sobre la venta de acciones

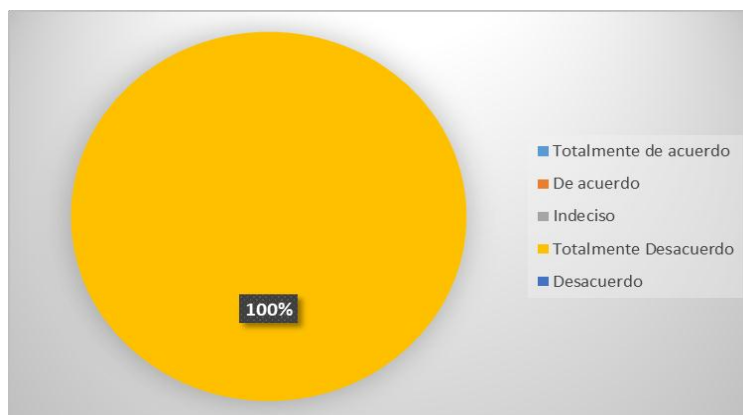


Ilustración N° 38 Restricciones venta de acciones

Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis e interpretación de resultados

Del total de las curtidurías encuestadas, el 100% indican que están en total desacuerdo en que exista un documento que restrinja a las ventas de acciones, se deberá crear un documento donde se restrinja la venta de acciones o se venda a los mismos familiares.

Diagnóstico de la gestión del conocimiento

Tabla N° 6. Diagnóstico de la gestión del conocimiento

Dimensiones	%	Puntuación	Significado
Procesos	77.80	3,89	De acuerdo
Pilares	65.80	3,29	Indeciso
Estrategias	65.50	3,28	Indeciso

Objetivos	90.30	4,5	Totalmente de acuerdo
-----------	-------	-----	-----------------------

Elaborado por: Guanina, Alba. (2018)

Análisis

Del total de empresas encuestadas sobre los años, las curtiembres artesanales muestran niveles altos en que están de acuerdo, por otro lado los pilares están indecisos en entregar información importante y la misma respuesta también para estrategias en este punto se limitan a crear estrategias que entreguen información para las próximas generaciones, pero algo muy importante que es un 90.30% se ve un nivel aceptable para el cumplimiento de objetivos ahí se puede aplicar como un objetivo primordial en sus empresas gestionar de manera correcta la información.

Diagnóstico de la Continuidad

Tabla N° 7. Relación: años de funcionamiento – Generación actual

Etapas	Empresas		Generación
De 1 -5	2	Fátima Yanzapanta	Primera
		Liliana Niñez	Primera
De 6 – 10	1	Néstor Pullutasig	Primera
De 11 - 20	15	Juan Yanzapanta	Primera
		William Flores	Primera
		Elvia Moposita	Primera
		María Yanzapanta	Primera
		Nelson Yanzapanta	Primera
		Lucia Solís	Segunda
		Fabián Hidalgo	Segunda
		Orlando Sailema	Primera
		Alex Guanina	Primera
		Marcelo Pilla	Primera
		Vinicio Lascano	Primera
		German Lema	Segunda
Mercedes Espín	Primera		

	Guillermo Gordillo	Primera
	José Laura	Primera

Elaborado por: Guanina, A. (2018)

Tabla N° 8. Generaciones

Primera generación	15	83%
Segunda generación	3	17%
Total empresas	18	100%

Elaborado por: Guanina, A. (2018)

Análisis

Dentro de los datos informativos de la encuesta aplicada a las 18 empresas, tomamos en consideración los años de funcionamiento de las empresas y la generación en la que se encuentran, para realizar un análisis de la continuidad dentro del sector estudiado y tenemos los siguientes resultados: del total de las empresas encuestadas el 83% se encuentra en la primera generación según Fitzpatrick, P (1991), 15 empresas de la muestra seleccionada están en entre la etapa de inicio, etapa temprana y crecimiento, mientras que tres empresas se encuentran en la etapa de consolidación.

Se observa que en la etapa de consolidación pocas son las empresas que sobreviven al cambio de generación a diferencia de la mayoría de las empresas que no logran cumplir con el objetivo de la empresa familiar que es la Continuidad.

Pruebas de hipótesis

Las pruebas de hipótesis nos permiten aceptar o rechazar una afirmación, por medio de ella se examina dos hipótesis opuestas sobre una población estudiada, la hipótesis nula y alternativa.

Prueba de Kruskal-Wallis

Kruskal-Wallis La prueba de Kruskal-Wallis es el método más adecuado para comparar poblaciones cuyas distribuciones no son normales. Incluso cuando las poblaciones son normales, este contraste funciona muy bien. También es adecuado cuando las desviaciones típicas de los diferentes grupos no son iguales entre sí, sin

embargo, el Anova de un factor es muy robusto y sólo se ve afectado cuando las desviaciones típicas difieren en gran magnitud. La hipótesis nula de la prueba de Kruskal-Wallis es: H0: Las k medianas son todas iguales H1: Al menos una de las medianas es diferente.

Planteamiento de hipótesis

Ho: La gestión del conocimiento no influye con los años de funcionamiento.

Hi: La gestión del conocimiento si influye con los años de funcionamiento

Tabla N° 9. Rangos

	Años_funcionamiento	N	Rango promedio
	De 1 – 5	2	1,50
Gestión	De 6 – 10	1	3,50
Conocimiento	De 11 – 20	15	10,97
	Total	18	

Tabla N° 10. Estadísticos de contrastes

	Gestión del conocimiento
Chi-cuadrado	6,908
Gl	2
Sig. asintót.	,032

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Años_funcionamiento

Entonces los Gl =2

Nivel de significancia = 0,05

En la tabla H de distribución de Chi cuadrado que equivale a 5.9915

Análisis

Como $\chi^2 = 6.908$ es mayor que $\chi^2_t = 5.9915$, se objeta la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna que es la gestión del conocimiento **si** influye en la continuidad en las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre en la ciudad de Ambato.

Correlación de dimensiones: gestión del conocimiento y la continuidad

Coefficiente de correlación de Pearson

El valor del coeficiente de correlación puede variar de -1 a $+1$. Mientras mayor sea el valor absoluto del coeficiente, más fuerte será la relación entre las variables.

Para la correlación de Pearson, un valor absoluto de 1 indica una relación lineal perfecta. Una correlación cercana a 0 indica que no existe relación lineal entre las variables (Wünsch, 2011).

Donde:

Dentro de la tabla se destacan aquellos valores como:

0,6 = medianamente fuertes

0,7 = considerablemente fuertes

0,8 = fuertes

0,9 = muy fuertes

Relación entre la gestión del conocimiento y la continuidad

La correlación entre la gestión del conocimiento se determina mediante las pruebas de correlación de todas las dimensiones de cada variable, utilizando el paquete SPSS versión 21.

Dentro de la tabla que se muestra a continuación se observa que existe una diagonal con valores de 1, esto es debido a que el sistema analiza todas las variables por igual y este valor corresponde a la correlación de una variable consigo misma.

Planteamiento de Hipótesis

Ho: La gestión del conocimiento no se correlaciona con la continuidad.

Hi: La gestión del conocimiento si se correlaciona con la continuidad.

Tabla N° 11. Correlación entre las dimensiones Gestión del Conocimiento

		GC_Proce sos	GC_Pilar es	GC_Estrateg ias	GC_Objeti vos	GC_Profesionaliza ción	GC_Caus as
GC_Procesos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,778** ,000	,658** ,003	,655** ,003	,903** ,000	,828** ,000
GC_Pilares	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		1	,264 ,291	,431 ,074	,720** ,001	,645** ,004
GC_Estrategias	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)			1	,781** ,000	,730** ,001	,618** ,006
GC_Objeticos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)					,710** ,001	,703** ,001
GC_Profesionalización	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)					1	,759** ,000
GC_Causas	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)						1

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Análisis

En la tabla N°7 vemos claramente que hay una correlación de 0.93 entre procesos y profesionalización, así como también una correlación con causas del 0,828 lo que hace ver que según la escala las correlaciones entre estas categorías son muy fuertes tomando en cuenta que predomina de manera fuerte los procesos.

Otro de los valores altos es el de la categoría objetivos con profesionalización y causas donde según la escala la correlación es considerablemente fuerte, y vemos que predomina la categoría objetivos por lo que las empresas del sector deben plantearse metas e ir cumpliendo cada paso que decidan para que la empresa tenga continuidad.

Planteamiento de Hipótesis

Ho: La continuidad se correlaciona con la gestión del conocimiento.

Hi: La continuidad no se correlaciona con la gestión del conocimiento

Tabla N° 12. Correlación entre las dimensiones Continuidad de la empresa familiar

			Procesos	Pilares	Estrategias	Objetivos	Profesionalización	Causas
Rho de Spearman	Procesos	Coefficiente de correlación	1,000	,736**	,818**	,775**	,933**	,823**
		Sig. (bilateral)		,001	,000	,000	,000	,000
	Pilares	Coefficiente de correlación		1,000	,385	,667**	,739**	,669**
		Sig. (bilateral)			,115	,003	,000	,002
	Estrategias	Coefficiente de correlación			1,000	,709**	,800**	,633**
		Sig. (bilateral)				,001	,000	,005
	Objetivos	Coefficiente de correlación				1,000	,795**	,708**
		Sig. (bilateral)					,000	,001
	Profesionalización	Coefficiente de correlación					1,000	,775**
		Sig. (bilateral)						,000
	Causas	Coefficiente de correlación						1,000
		Sig. (bilateral)						

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Análisis de correlación

En la tabla N°8 vemos claramente que hay una correlación lineal perfecta de 1 entre todas las variables, así como también una correlación alta de 0.933 lo que hace ver

que según la escala las correlaciones entre estas categorías son muy fuertes tomando en cuenta que predomina de manera fuerte los procesos.

Otro de los valores altos es el de la categoría objetivos con profesionalización y causas donde según la escala la correlación es considerablemente fuerte, y vemos que predomina la categoría objetivos por lo que las empresas del sector deben plantearse metas e ir cumpliendo cada paso que decidan para que la empresa tenga continuidad.

Prueba de correlación Rho Spearman

El coeficiente de correlación no debe utilizarse para comparar dos métodos que intentan medir el mismo evento, como por ejemplo dos instrumentos que miden la saturación de oxígeno en sangre. El coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre dos cantidades, pero no mira el nivel de acuerdo o concordancia. Si los instrumentos de medida miden sistemáticamente cantidades diferentes uno del otro, la correlación puede ser 1 y su concordancia ser nula. El coeficiente de correlación de Spearman es recomendable utilizarlo cuando los datos presentan valores extremos, ya que dichos valores afectan mucho el coeficiente de correlación de Pearson, o ante distribuciones no normales. No está afectada por los cambios en las unidades de medida (Martínez Ortega, 2009).

Se utilizó la prueba de correlación Rho Spearman, aplicada a una variable ordinal, cuando se va a medir la relación que existe entre dos variables, y no se cumple con el supuesto de normalidad en la distribución de los valores.

Planteamiento de hipótesis nula y alterna.

Ho= La gestión del conocimiento **no** influye en la continuidad en las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre en la ciudad de Ambato.

Hi= La gestión del conocimiento **si** influye en la continuidad en las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre en la ciudad de Ambato.

Tabla N° 13. Correlación entre la Gestión del Conocimiento y Continuidad
(Rho Spearman)

	CONTINUIDAD
GESTION DEL CONOCIMIENTO	0.961

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Coefficiente de determinación $(0,961)^2 = 0,9235$

Ho: La Gestión del conocimiento no explica a la continuidad

Hi: La Gestión del conocimiento si explica a la Continuidad

El 92,35% de la Continuidad es explicativa de la Gestión del Conocimiento.

Análisis

Al realizar el análisis de variables hay una correlación igual a 0,961 que de acuerdo a la tabla de interpretación del método Rho Spearman se puede evidenciar que se acerca a 1 y -1 por lo que se llega a una correlación positiva en la variable dependiente sobre la variable independiente y donde indica que el valor Sig. Lateral es 0 y es menor que 0.05 por lo que se contradice la hipótesis nula y se admite la hipótesis alterna que es la gestión del conocimiento **si** influye en la continuidad en las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre en la ciudad de Ambato

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. Conclusiones

- En lo que se refiere a fundamentar la gestión del conocimiento y la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre de la ciudad de Ambato, se conoció por varios autores la importancia de la información que cada fundador debe custodiar y guardar la misma para la próxima generación un factor importante para que la empresa tenga continuidad y perdure por varias generaciones.
- En cuanto a diagnosticar la gestión del conocimiento una vez realizada la encuesta se encontró que en las curtidurías del sector no utilizan soportes de las tecnologías para gestionar la información, no se ha tomado como relevante el crear activos de gestión del conocimiento, no se guarda información en medios tecnológicos, no guardan información relevante que da solución a los problemas; información que se puede perder para una próxima ocasión o en algún evento fortuito que pase con el fundador y la información se pierda con él.
- Se concluyó al realizar la encuesta que el 100% no prepara a ningún posible sucesor, ni se le entrega información relevante que es de vital importancia para el continuismo de la empresa, a la vez no se permite a la mayoría de personas que son integrantes de la familia que aporten con ideas que pueden mejorar el status actual de la empresa, no existe también un documento que ponga las reglas claras y precisas para el ingreso a familiares y a su vez para el manejo de la organización.
- En cuando a la creación de un modelo que permita gestionar el conocimiento se encontró que no hay un proceso o una guía que sirva de manera adecuada a la gestión de la información, al mismo tiempo indican que no hay una quía para

planificar la sucesión el cual permitirá con anticipación tener preparada a la persona que va a tomar las riendas de la empresa en el caso de que decidan ya pasar de generación en generación.

Recomendaciones

- En cuanto la gestión del conocimiento se deberían aplicar tecnologías de la información que permitan resguardar y gestionar la información que es de mayor importancia.
- En lo que se refiere a la continuidad es primordial preparar al posible sucesor, haciendo que tenga una cultura corporativa y empiece desde muy corta edad a realizar actividades dentro de la empresa lo que hará que quiera a la empresa de corazón y cuando este ya preparado tenga pasión por el negocio familiar, al mismo tiempo preparar el nuevo sucesor entregando toda aquella información que sea de mayor importancia para manejar la empresa, tomar en cuenta a las personas que deseen participar con nuevas ideas para que la empresa innove.
- Por último, el diseño de un documento, un modelo o una guía que permita a las empresas del sector artesanal curtiembre de la ciudad de Ambato tener continuidad, este documento permitirá gestionar el manejo de información, y lo más importante planificar la sucesión.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

Como alternativa de solución para realizar un correcto gestionamiento de la información se propone el Modelo *Operations Intellectual Capital Benchmarking System* que aunque se creó en 1988, es un año después que se modificó para incluir aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, que subrayan la importancia de la innovación y el aprendizaje. En el criterio agentes colaboradores y recursos se incluyó la gestión de la información y los conocimientos, y en el criterio procesos se enfatizó la mejora y la innovación como son el liderazgo, la estrategia, la estructura, los procesos, las personas, los resultados y la medición.

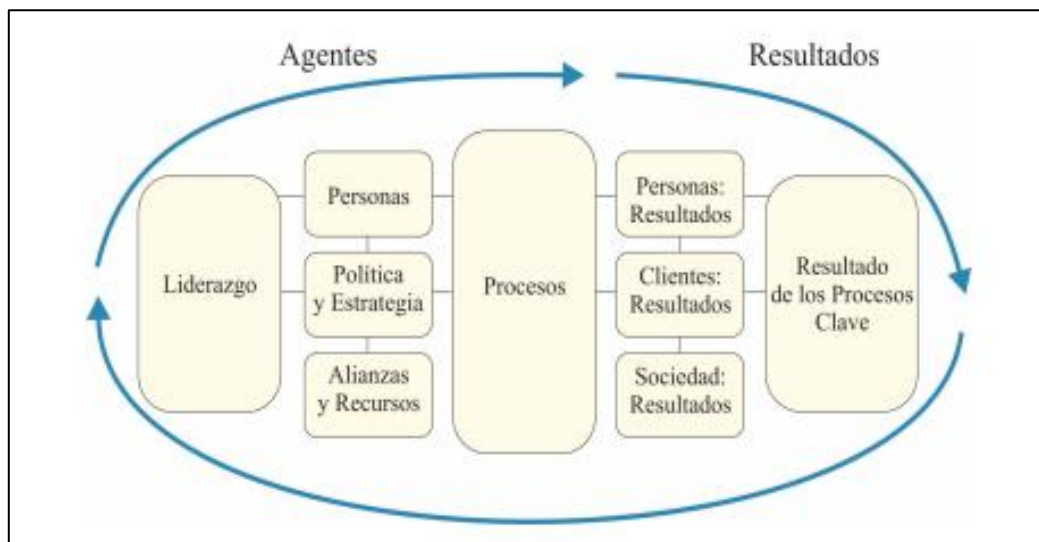


Ilustración N° 39 Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System (OICBS Viedma, 2001). 19

Se propone la aplicación de este modelo de plan de acción que a continuación de detalla:

1. Aprender de los mejores competidores que sobrepasan las capacidades propias de una innovación competitiva
2. La identificación de los factores de las capacidades de innovación específicos y criterios que son relevantes en un determinado Actividad de negocios.
3. A través del marco IICBS factores que permita la identificación, la auditoría y la referencia del capacidades básicas de innovación o capital intelectual de innovación que son las principales fuentes de largo ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.
4. Cuando se utiliza IICBS de una manera sistemática y repetitiva ordenada obtenemos la capacidad de innovación balances, que son orientados y complemento y balance financiero perfectos líder futuro empresas a impulsar el capital intelectual de innovación.
5. Selección de una manera sistemática y organizada la información necesaria para la evaluación pertinente factores, la capacidad de innovación de núcleo y el capital intelectual de innovación.
6. Identificar las áreas clave en las que en profundidad la evaluación comparativa puede llevarse a cabo en el futuro.
7. Promover la organización de aprendizaje a través de equipos de benchmarking, los equipos de evaluación, los equipos de proyecto y equipos estratégicos.
8. Presentación de un lenguaje común para directivos de empresas cuando se trata de intangibles y activos intelectuales.
9. La medición de la fiabilidad relativa a la información pertinente y el progreso de la adquisición de esta información.
10. Facilitar la labor de la evaluación comparativa y los equipos de inteligencia competitiva.
11. Facilitar el trabajo del conocimiento y gestores de capital intelectual.
12. Dar a los gerentes de la PYME el acceso a las capacidades de innovación y capital intelectual de innovación gestión de una manera sistemática y organizada.

Tabla N° 14. Plan de acción

DIMENSION PROCESOS					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESULTADO	RESPONSABLE	TIEMPO
Guardar la información	Generación y captura de la información	Mantener custodiada la información al 100% de los cueros, proveedores y clientes	Utilizar la información en el momento de una sucesión fortuita	Empresarios familiares	Trimestralmente
Monitorear la información	Organización y almacenamiento	Mantener verificada la información al 100%	Llegar a mantener toda la información resguardada y verificada	Gerente	Bimensual
Entregar la información a tiempo	Distribuir y dar acceso a las personas de confianza la información	Entregar la información relevante a través de un acceso al sucesor al 100.%	No perder la información en casos fortuitos.	Gerente	Anual
Utilizar toda la información para la toma de decisiones	Aplica y utilizar la información respaldada para la toma de decisiones	Disminuir los errores al 100% para la toma de decisiones	Tener mejores resultados en los problemas	Gerente	Mensual

DIMENSION PILARES					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESULTADO	RESPONSABLE	TIEMPO
Obtener el recurso humano adecuado.	Gestionar el recurso humano tanto familiar como no familiar para el apoyo necesario empresarial.	Disminuir al 100% la rotación de personal y el cambio de cargos ejecutivos.	Personal adecuado	Gerente	Mensual
Realizar alianzas y disponer recursos tecnológicos para el manejo de la información.	Contratar sistemas de manejo de información.	Resguardar el 100% la información	Resguardar la información en un sistema donde el sucesor pueda tener acceso en algún caso inesperado con el fundador.	Gerente	Mensual
DIMENSION ESTRATEGÍAS					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESULTADO	RESPONSABLE	TIEMPO
Preparar el sucesor adecuado	Encontrar el sucesor adecuado	Disminuir las probabilidades al 100% que ingresen personas externas.	La empresa será manejada netamente por familiares	Gerente	Anual
Crear Políticas y estrategias para el manejo de la información.	Crear políticas donde se logre la trasmisión de conocimientos de una generación a otra	Tener el 100% de información trasladada a otra generación	Tener la información entregada a la nueva generación	Gerente	Mensual

DIMENSION OBJETIVOS					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESULTADO	RESPONSABLE	TIEMPO
Lograr el liderazgo en todas las personas que están dentro de la familia.	Estructurar un tipo de liderazgo dentro de la institución para los sucesores.	Crear una cultura corporativa del 100% a todos los integrantes de la familia.	Lograr una cultura corporativa con el liderazgo que maneja el fundador	Gerente	Mensual
DIMENSION PROFESIONALIZACIÓN					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESULTADO	RESPONSABLE	TIEMPO
Encontrar el sucesor adecuado	Formar a los sucesores	Evitar al 100% el sucesor equivocado	Sucesor adecuado	Gerente	Anual
Mantener capacitado a todos los directivos en todo lo referente al sector.	Capacitar a directivos	Evitar malas prácticas empresariales al 100%	Directivos totalmente capacitados para cualquier cargo	Gerente	Trimestral
Lograr separar los problemas empresariales con los problemas de la familiar	Crear un grupo mediador	Evitar problemas familiares al 100%	Empresa totalmente libres de problemas	Familia	Anual

DIMENSION CAUSAS					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESULTADO	RESPONSABLE	TIEMPO
Mantener buenas relaciones interpersonales	Realizar reuniones de trabajo	Evitar el mal ambiente de trabajo al 100%	Ambiente de trabajo potencializado	Jefes departamentales	Mensual
Evitar contratar a personas sin capacidad de manejar puestos directivos	Realizar reclutamiento de personal sin importar si es familia o no	Evitar puestos mal manejados al 100%	Éxito de la empresa	Gerente	Mensual
Evitar el rompimiento de la empresa familiar	Realizar un plan de sucesión	Evitar problemas familiares al 100%	Continuidad de la empresa	Familia	Anual



PLAN DE SUCESIÓN

2018



PLAN DE SUCESIÓN

Nombre de la empresa del sector curtiembre

Deberá insertar aquí su logotipo

[Debe ubicar aquí el nombre de la empresa]

[Plan de sucesión]

[Aquí implantar una pequeña reseña de la empresa]

Plan de Sucesión

Planificado: [Aquí ubicar la fecha en que se va a implantar la sucesión]

Las empresas del sector curtiembre deberán seguir los siguientes pasos:

La Sucesión

La empresa y los detalles de la sucesión

Estructura empresarial:

Detallar que personería jurídica es la empresa.

Propietario(s) actuales cubiertos:

Detallar todos los datos del fundador

¿A quién cubre este plan de sucesión?

¿Esto se aplica a todos los socios?

Tipo de sucesión planificada:

Detalles del sucesor:

Quién se hará cargo como sucesor

¿Un miembro de la familia, un socio de la empresa ó de otro tipo?

¿Cómo y cuándo van a comunicarlo a la organización?

¿Tiene un sucesor alternativo en caso que el sucesor elegido no esté disponible?

Calendario de sucesión:

¿Cuándo se va a poner en práctica esta sucesión?

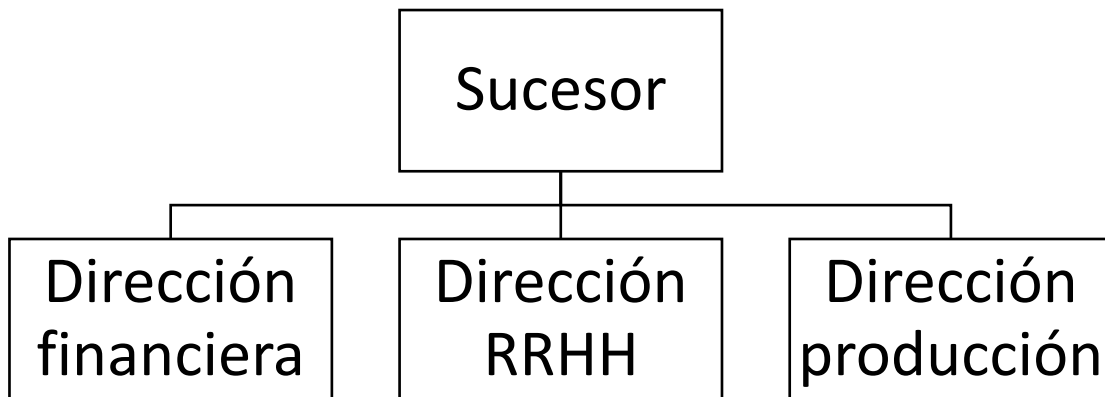
Restricciones:

¿Existen restricciones impuestas a la sucesión?

Estructura de organización propuesta

Indique brevemente cómo puede quedar la organización una vez que usted se vaya.

A continuación se detalla la propuesta del organigrama.



Cambios en el personal clave

Lista de todos los puestos de la organización y de las personas que probablemente asciendan en caso de una sucesión.

Cargo	Nombre	Habilidades requeridas	Formación necesaria
Ej. Propietario/Gerente]	Luis Rodriguez	Detallar aquellas habilidades que requiere el sucesor y el directivo a ocupar los cargos	Requerimientos académicos.

Contratos/documentos legales

¿Existe un documento legal que dicta las condiciones de la sucesión? Si es así ¿cuáles son las condiciones?

¿Existen contratos que deben ser modificados en el caso de la sucesión, Ej. Contrato de sociedad?

¿Existen nuevos contratos que deban redactarse??

¿Cuáles son las condiciones?

Voluntad/testamento: [Como propietario de la(s) empresa(s), ¿ha redactado una última voluntad o testamento? ¿Qué sucede con el negocio o su participación en el negocio en caso de muerte?]

Seguro actual: [¿Qué pólizas de seguro tiene actualmente en el caso de una incapacidad, muerte o lesión?]

Calendario de sucesión

[El siguiente calendario deberá detallar cada fase en el proceso de sucesión.]

Fase	Puntos de acción de sucesión	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Breve descripción de la fase.	¿Cuáles son los puntos de acción de sucesión que tiene que completar para esta fase en particular?	¿Cuándo espera iniciar esta fase?	¿Cuándo espera poner fin a esta fase?

Contingencia/gestión de riesgos

Detalle todos los riesgos del plan de sucesión y otras contingencias.

Por ejemplo:

Si el precio de venta que se espera no se obtiene, ¿qué sucederá?

Riesgo de sucesión	Probabilidad	Impacto	Contingencia
¿Qué puede salir mal mientras el plan de sucesión se lleva a cabo? ¿Cuál es el impacto potencial de su negocio?	Muy poco probable, Poco probable, Probable, Altamente probable.	Alto, Medio, Bajo.	¿Cuál es su plan de contingencia en caso de que este riesgo ocurra?

Las Finanzas

Valor actual de la empresa

¿Cuál es el valor en el mercado actual de la empresa?

Detalles de la venta

En el caso de que usted ponga su empresa en el mercado durante la sucesión

Detallar las restricciones de la venta como por ejemplo: La venta directa a familiares y si no caso contrario después de ofrecer a todos los familiares se vendería a una persona externa.

Ingresos/pago de jubilación

Detalle de los pagos de jubilación requeridos desde la fecha planificada de sucesión.
¿Cuáles son las condiciones? ¿Es un pago único o en pagos regulares?

Detalles de la compra

Si tiene una sociedad y está planificando alguna compra ¿cuál es el valor de sus acciones? ¿Cuál es el valor al que se va a vender a los socios existentes, familiares o terceras partes externas?

Documentación de apoyo

Adjunto mi documentación de apoyo en relación con este plan de sucesión.

Bibliografía

- Acosta Prado, J. C., & Longo Somoza, M. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. *Revista javeriana*, 35-62.
- Aguilar, P. (23 de 07 de 2017). Empresas familiares. (L. Lalaleo, Entrevistador)
- Anónimo. (2017). *Tu empresa familiar*. Obtenido de La resistencia al cambio en la Empresa Familiar
- Antón, R. (Febrero de 2013). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/02/21/sistemas-de-informacion-empresarial/>
- Báez, F., & Santos, M. (2015). *Gestión de los recursos humanos*. Argentina. Obtenido de <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%F3n%20RRHH%20Hotel%20R%EDo%20Grande.pdf?sequence=1>
- Bañegil, T., Barroso, A., & Sanguino, R. (2013). La gestión del conocimiento en las empresas familiares. *OmniaScience*, 69-84.
- Barceló, C. (2016). *Business School*. Obtenido de <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/>
- Beibe, E. (2014). *Los sucesores en empresas familiares*. *IMPEL*. Obtenido de http://www.impelmx.com/index.php?option=com_content&view=article&id=202&catid=88&Itemid=592
- Beltrán, R., Selem, M., & Argüelles, M. (2014). *Implementación del plan de sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.13.pdf>

- Benítez, D. (abril de 2012). *Eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/ddb.html>
- Betancourt-Ramírez, J. B., Aldana, L., & Gómez, G. (2014). Servicio, ambiente y calidad de restaurantes en bogotá. estudio comparativo de empresa familiar y empresa no familiar. *Entramado*, 10-12.
- Blázquez Manzano, A. (2013). La información y comunicación, claves para la gestión del conocimiento empresarial. 23-32.
- Burgos Aguilar, V. (2010). *Centro para la Innovación en Tecnología y Educación*. Obtenido de http://produccionbovina.com.ar/temas_varios/temas_varios/96-reavladimirburgos.pdf
- Callejas Vergara, L. (11 de 2014). Propuesta de mejoramiento de la productividad de la Curtiduría Tungurahua S.A. ubicada en la ciudad de Ambato Ecuador. QUITO.
- Camara de Calzado de Tungurahua*. (2012). Obtenido de <http://www.calzadoecuador.com/>
- Carballo Ramo, E., Aedo, R. F., & Toledo, R. Y. (2012). Sistema de gestión de la información, el conocimiento y la innovación en los municipios avileños para el logro de mayor eficacia en la toma de decisiones en el desarrollo local. *Revista única*, 2227-2690.
- Carrero, S. (11 de 11 de 2016). *Espacio Pymes*. Obtenido de <http://www.espaciopymes.com/noticias/la-empresa-familiar-definicion-caracteristicas-generales-y-constitucion/>
- Casillas, J. C., Salvador, C. D., & Adolfo, V. (2014). *La gestión de la empresa familiar*. España: Ediciones Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos-EL capital humano de las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Claver Cortés, E., Rienda García, L., Quer, & Diego, R. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. *Cuadernos de Gestión*, 11-25.
- Cruz, R. (Mayo de 2013). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Dennisse, C. (2017). Obtenido de https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/articulos/a_20080521_56.pdf
- Estudio la empresa Familiar en España. (2015). *Instituto de la empresa familiar*.
- Farías, E. B., Cerecedo, M. T., & García, M. d. (2016). Modelo de gestión de conocimiento para el desarrollo de posgrado: estudio de caso. *Revista electrónica de investigación educativa*, 128-139.
- Fernández, P. (2013). La profesionalización de las empresas familiares. *Lid*, 222.
- Fitzpatrick. (1991). *Financing live*.
- Flores, V. (2018). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>
- Fontalvo, J., Quejada, R., & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento. *Dimen empres*, 80-87.
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*. México: Pearson Educación. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Administraci%C3%B3n+de+Empresas+concepto&oq=Administraci%C3%B3n+de+Empresas
- Gairín Sallán, J. (2015). *Promover y gestionar el conocimiento colectivo para mejorar la cultura y práctica de la seguridad en educación*.

- Gaona, L., Ruiz, F., & Muñoz, K. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Memoria del XI Congreso de la Red Internacional de Investigadores*, 1396-1408 .
- Gómez Vara, G. M. (2015). características y problemas de la sucesión en la empresa familiar desde el derecho sucesorio Argentino. *Cum Laude*, 2422-6408.
- Gonzalez, N. (Septiembre de 2013). *Innovación es emoción*. Obtenido de <http://www.innoemotion.com/2013/06/8-estrategias-para-la-gestion-del-conocimiento/>
- Gutiérrez Heber, G. (2015). Gutiérrez, H. G. (2015). Mejores prácticas de prevención de conflictos en el proceso de sucesión de la empresa familiar en México. *Management Review*.
- Iturralde Solórzano, R. (2015). La gestión del conocimiento y su impacto en el desarrollo empresarial del Ecuador. Enfoque administrativo. *Manglar editores*, 21-29.
- La Hora. (11 de 03 de 2018). Hay optimismo en representantes del cuero y calzado.
- Lee, C. (2012). Familia, comunidad generadora de conocimientos en las empresas familiares. *Multivciencias*, 115-120.
- Luna González, A. (2015). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martín, P., & Martínez, L. (2013). La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad. *OmniaScience*, 45-54.
- Martínez Ortega, R. M. (2009). El coeficiente de correlacion de los rangos de spearman caracterizacion. *Revista Habanera*.
- Masabanda, M., Eche garay, C., Delgado, V., & Eche garay, D. (2017). Análisis y localización de Curtiembres en el cantón Ambato, como parte de patrimonio cultural en el Ecuador. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*.

- Molina Martínez, R., & Gallardo Jacobo, J. L. (2017). Las tecnologías de información y comunicación: su evolución y aplicación en los negocios internacionales. *Revista de Investigación en Ciencias y Administración*, 440-467.
- Muñoz Machado, A. (1999). *La gestión de la calidad total en la administración pública*. España: Edición Diaz Santos S.A.
- Nafate, J. (2011). *El valor del recurso humano (talento humano)*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-valor-del-recurso-humano-talento-humano/>
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación . *EAN*, 77-87.
- Ochoa Ruiz, J., Parada Ruiz, E. L., & Verdugo Tapia, M. L. (2012). La gestión del conocimiento como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas. *inceptum*, 315 - 336.
- Ortega, O. (2016). *Trabajo y personal*. Obtenido de <https://trabajoypersonal.com/todo-sobre-recursos-humanos/>
- Ortegón, A. M., Lasso, A. L., & Steil, A. V. (2016). Estrategia Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica. *Revista Espacios*.
- Otter, T., & Cortez, M. (2003). *Gestión del conocimiento conceptos, ideas, herramienta*.
- Ottorino, O. (2011). *Empresas familiares*. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf
- Pantoja Villarreal, M. I., Moncayo Quiñonez, R., Belalcázar España, A. P., & Jiménez Villota, Á. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *Unimar*, 219-229.

- Rivero, M. (2015). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/administracion-de-empresas-definicion/>
- Robbins, S. (2002). *Fundamentación de la Administración (3ra Edición)*. Editorial.
- Rodríguez, J. (1999). La gestión del conocimiento: una gran oportunidad. *Scopus*.
- Romero Castillo, M. (2016). Determinantes de la distribución regional de las mipymes y su efecto en el crecimiento de las empresas en el estado de Guanajuato, México. *Revista global de negocios*, 1-18.
- Rueda Galvis, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión del futuro*, pg. 1-18.
- Ruiz Castilla, J. S., Ledeneva, Y., & Cuesta Arvizu, H. (2014). Gestión del conocimiento en la micro y pequeña empresa mexicana de la industria del software. *Revista recibe*, 103–116.
- Ruiz Díaz, F., Saldaña Contreras, Y., Gaona Tamez, L., & Gaytán Martínez, E. I. (2014). Transmisión intergeneracional de conocimientos y experiencias en la empresa familiar: grupo metelmex, S.A. DE C.V. *Inceptum*, 111-126.
- Ruiz Mercader, J., Martínez León, I., & Ruiz Santos, C. (2015). Conocimiento Explícito En Pymes.
- Sánchez, E. (2002). *La continuidad de la empresa familiar*. Obtenido de <https://huespedes.cica.es/acsyoma/Ingreso%20Sanchez-Ramade.pdf>
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*.
- Sigg, M. d., Villa Cisneros, J. L., Vázquez Reyes, S., & Rentería Salcedo, J. A. (2014). Explicación de la adopción de tecnologías de información en pequeñas empresas usando el modelo del usuario perezoso: un caso de estudio. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 91-104 .

- Soliz Aguayo, N., Mena López, V., & Lara Núñez, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista Publicando*, 4(11 (2)), 70-83.
- Soliz Aguayo, N., Mena López, V., & Lara Núñez, T. (2017). Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador. *Revista publicando*, 70-83.
- Soto Maciel, A. (2013). The family business in Mexico. Current status of research. *Administración*, pg. 135-171.
- Thompson, I. (09 de Septiembre de 2011). *Promonegocio*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/administracion/que-es-administracion.html>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Fundamentos de administración. Principios básicos*. Grupo editorial Patria.
- Urdaneta, M., Sánchez, M., & Torres, M. (2017). Propuesta de modelo para la gestión del conocimiento en la universidad politécnica alonso gamero. *Cicag*, 256-265.
- Wang, Y. (2013). The 19th International Conference Industrial Engineering Management. *Study on the Relationship*, 1409-1415.
- Wünsch, K. (2011). Obtenido de https://www.uv.es/webgid/Descriptiva/31_coeficiente_de_pearson.html
- Yang, Y., Saladrigas Medina, H., & Torres Ponjuán, D. (2016). El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 165-173.

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES
ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES ARTESANALES DEL SECTOR CURTIEMBRE EN LA CIUDAD DE AMBATO

Objetivo:

Determinar el impacto de la gestión del conocimiento en la continuidad de las empresas familiares artesanales del sector artesanal curtiembre de la ciudad de Ambato.

DATOS INFORMATIVOS

Marque con un X según corresponda.

Género	Masculino..... Femenino.....
Edad en años	De 30 – 40.... De 41 – 50..... De 51 – 60.... De 60 a más
Nombre de su empresa	1°... 2°... 3°.....
Generación de la empresa	
Años de funcionamiento de la empresa	De 1 a 5 de 6 a 10 de 11 a 20
Cargo que ocupa en la empresa	
E-mail	

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente y marque con una X según corresponda 1= Total desacuerdo. 2 = Desacuerdo. 3 = Indeciso. 4 = De acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo.

Afirmaciones:

Gestión del conocimiento

Es manejar, administrar y potenciar la información y conocimiento.

Generación y captura de la información

	5	4	3	2	1
Su empresa familiar usa como soporte las tecnologías de la información					

Organización y almacenamiento

	5	4	3	2	1
Los activos de conocimiento corresponden al conjunto de conocimientos, que posee una persona. Posee su empresa familiar activos de conocimiento.					
Entrega información sobre la solución de algún problema que se da en el diario vivir a algún integrante de la empresa familiar					
Existe medios informáticos que ayuden a resguardar su información					

Distribución y acceso

	5	4	3	2	1
Construye nuevos conocimientos para dar solución inmediata a los problemas					

Aplicación/Utilización

	5	4	3	2	1
Tics, tecnologías de la información y comunicaciones Maneja información a través del uso de las Tics para la toma de decisiones					

Gestión de recursos humanos

	5	4	3	2	1
Existe formas de reclutamiento para el nuevo sucesor					
Existe miembros familiares que sean productivos y aporten con nuevas ideas para la empresa					

Gestión de la información

	5	4	3	2	1
Tiene contacto directo con el posible sucesor para informarle sobre toda la información de la empresa					
La empresa familiar resguarda información que sea utilizada en el futuro por la persona que tome la dirección de la empresa					

Conocimiento tácito

	5	4	3	2	1
El conocimiento tácito consta comúnmente de hábitos y aspectos culturales que difícilmente reconocemos en nosotros mismos Comparte con los integrantes de la empresa familiar conocimientos tácitos					

Conocimiento explícito

	5	4	3	2	1
<i>El conocimiento explícito hace referencia a aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio.</i>					
Resguarda información relevante como las fórmulas de cuero, los componentes importantes para su elaboración en una base de datos					

Generar conocimiento

	5	4	3	2	1
Existen reglas que determinen la importancia sobre la gestión de la información.					
Transmite a su descendencia información importante para el manejo de la empresa					

Reunir y compartir el conocimiento

	5	4	3	2	1
Realiza reuniones con los integrantes de la familia para transmitir conocimiento					
Existe algún proceso para la entrega de la información					

Aplicar el conocimiento para la gestión de la organización

	5	4	3	2	1
Existe en su empresa familiar una cultura corporativa					
En algún momento ha resultado aprendizajes informales que han sido de vital importancia para la empresa					

Formación adecuada de los sucesores

	5	4	3	2	1
Existe una preparación a sus sucesores desde corta edad					
Hay una guía que permita preparar al sucesor					

Identificación y capacitación de directivos no familiares

	5	4	3	2	1
Existe en la empresa familiar un reclutamiento en todos los posibles sucesores de la empresa familiar					
Realiza capacitaciones periódicas a los integrantes familiares y no familiares en la empresa familiar					

Manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia

	5	4	3	2	1
Existe un documento que exija a la familia a no mezclar intereses personales con la empresa					
Los sentimientos que manejan los integrantes de la empresa familiar se mezclan con los interés empresariales					

Relaciones internas

	5	4	3	2	1
Existe discriminación por parte del fundador algún integrante de la empresa familiar					

Nepotismo

	5	4	3	2	1
Los puestos directivos o jefes departamentales utilizan siempre integrantes de la familia					

Sueldos y remuneraciones

	5	4	3	2	1
Existen políticas de sueldos y remuneraciones para todos los trabajadores de la empresa familiar sin distinción de parentesco					

Fuga de acciones

	5	4	3	2	1
Existe algún familiar que quiera retirarse de la empresa familiar vendiendo sus acciones					
Existe un documento que ayude a establecer restricciones sobre la venta de acciones					



JUNTA PROVINCIAL DE DEFENSA DEL ARTESANO DE TUNGURAHUA

LISTA DE ARTESANOS CALIFICADOS EN LA JUNTA PROVINCIAL DE DEFENSA DEL ARTESANO DE TUNGURAHUA 2016 EN EL CANTON AMBATO EN LA RAMA DE CURTIDURÍA

	NOMBRE COMPLETO	CEDULA	EMAIL	TELEFONO
1	JUAN YANZAPANTA TISALEMA	1802599009	chobymami@hotmail.com	03 240-8941 / 099 096-3933
2	WILLIAM GIOVANNI FLORES PILATAXI	1803601606	giovanniflores81@hotmail	03 245-1976 / 099 067-7048
3	ELVIA ANGELICA MOPOSITA	1801753110	emoposita19@yahoo.es	03 285-5508 / 099 821-6797
4	MARIA CARMELINA YANZAPANTA	1802696698	martacarmelina180@gmail	03 240-8922 / 098 733-3561
5	NELSON ALCIBAR YANZAPANTA	1801904390	nelsonyanzapanta@gmail.	03 240-8688 / 099 505-8889
6	NESTOR GUILLERMO PULLUTASIC	1803954732	ximenamoposita@gmail.com	03 2445231 / 0984359764
7	HILDA LUCIA SOLIS	1803745841	solis.lucia@yahoo.es	
8	GUILLERMO FABIAN HIDALDO	1801405968	fabianhidalgo2001@yahoo.co	
9	LUIS HUMBERTO SAILEMA MASAQUIZA	1801824085	luis Humberto sailema@gmail.co	
10	HORLANDO SAILEMA TROYA	1802531697	stroya@hotmail.com	03 2754037
11	LILIANA AURORA NUÑEZ CASTRO	1804057535	lilianacastro68@hotmail.com	
12	ALEX ROBERTO GUANINA	1802275163	albagy_21@hotmail.com	032408878 / 0987578078
13	ANGEL PILLA CULQUI	1802096220	chobymami@hotmail.com	998984593
14	VINICIO LASCANO	1801840214	vinicur@gmail.com	03 2405914 / 0989735294
15	GERMAN EDUARDO LEMA	501841183	germanlemaruz@hotmail.com	03 2854036 / 0985900819
16	MERCEDES ESPIN	1802233906	mercedes_espin@hotmail.com	03 2413005
17	GUILLERMO MANUEL GORDILLO	1801368856	teneria_inca@gmail.com	03 2856871
18	JOSE AGUSTO LAURA	1801573153	diana_made07@hotmail.com	03 2856027
19	LUIS GONZALO NUÑEZ	1800879213	curtiduriapahu@gmail.com	03 2748686 / 0985780481
20	FARIMA MARICELA YANZAPANTA	1804516084	albagy_21@hotmail.com	995663188

AV. 12 DE NOVIEMBRE Y MERA

TELF. 023931150 Ext. 3302