



**República del Ecuador**  
**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**  
**Facultad de Posgrado e Investigación**

**Tesis en opción al título de Magíster en:**  
**Administración de Empresas**

**Tema de Tesis:**  
**Modelo de gestión estratégica para la competitividad de empresas familiares en la provincia de Santa Elena, año 2019.**

**Autor:**  
**Ing. Iván Xavier Zúñiga Constantine**

**Director De Tesis:**  
**Msc. Gustavo La Mota Terranova**

**Noviembre 2021**  
**Guayaquil – Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESS**

La responsabilidad del contenido de este trabajo de investigación le corresponde exclusivamente al autor; y el patrimonio intelectual del mismo a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

---

Ivan Xavier Zuñiga Constantine

CI: 0916556012

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado principalmente a DIOS, por ser el que me da fuerzas todos los días para seguir adelante con mis metas y objetivos, por acompañarme en este largo camino de mi formación profesional y por darme una mano cuando las cosas se vuelven difíciles.

A mis padres, a mis hijas, familiares y amigos por apoyarme y creer en todo lo que hago y en que lograré realizar todos mis propósitos. Por ser un gran ejemplo de superación para mí y que todo lo que estoy logrando hasta ahora es por ellos, son mi orgullo y mi motor para seguir adelante.

Dedicado también a mis profesores y tutores que me han acompañado en este largo camino, por compartir con todos nosotros conocimientos necesarios para convertirnos en profesionales, así mismo por el tiempo y la paciencia invertido en cada uno de nosotros, por ellos se está avanzando por buen camino.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecerle a DIOS por un nuevo día de vida, por bendecirnos en todo momento y guiarme en un camino correcto hacia mi bien, por ser mi fortaleza en momentos de dificultad.

A mis padres, a mis hijas, familiares y amigos por el apoyo incondicional durante este tiempo, por ayudarme y apoyarme cada día, por cada consejo brindado que he necesitado en este periodo académico. Por la confianza puesta en mí junto con los valores que me hicieron crecer tanto profesionalmente y personalmente.

Agradecemos a los docentes de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por colaborarnos y ayudarnos en este proceso de formación, ya que, gracias a sus conocimientos impartidos y enseñanza, se pudo llevar a cabo el presente trabajo.

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación lleva a cabo el análisis de Modelo de Gestión estratégica para la competitividad de empresas familiares en la provincia de Santa Elena. Se determinó la forma como las empresas familiares manejan cada uno de sus pasos frente a los clientes del mercado, considerando el problema de la mala gestión estratégica de este tipo de empresas, además de su postura frente a la competencia con respecto a las diferentes crisis por la que está pasando el país y se analizó las posibles soluciones para no quebrar como empresa familiar. En el capítulo I se detalla el marco teórico conceptual que nos permite obtener conocimientos teóricos acerca del modelo de gestión estratégica que manejan las empresas del país. En el capítulo II trata acerca del marco metodológico donde se exponen los instrumentos utilizados para poder llevar a cabo el presente trabajo, así mismo se menciona la encuesta dirigida a una muestra de personas en donde se conoce también las técnicas de recolección de información. En el Capítulo III se da a conocer los resultados de la encuesta donde se detalla el análisis de cada una de las preguntas realizadas en dicha encuesta con el fin de determinar los resultados de las personas a quienes se le realizó dicha encuesta. Finalmente, en el Capítulo IV se habla sobre la propuesta del trabajo y las soluciones que pueden tener las empresas de ámbito familiar para que el negocio no caiga debido a las diferentes crisis y amenazas, convirtiéndose en el capítulo con más relevancia e importancia del presente trabajo.

**Palabras Claves:** Gestión Estratégica, Competitividad de las empresas familiares, Clientes, Mercado, Negocio.

## **ABSTRACT**

This degree work will carry out the analysis of the Strategic Management Model for the competitiveness of family businesses in the province of Santa Elena. It will be determined how family businesses handle each of their steps in front of market customers, in addition to seeing what their position is against the competition with respect to the pandemic that is happening in the country and analyzing what are the solutions for not go bankrupt as a family business. Chapter I will detail the conceptual theoretical framework that will allow us to obtain theoretical knowledge about the strategic management model used by companies in the country. In chapter II it will deal with the methodological framework where the instruments used to carry out this work will be presented, as well as the survey directed to a sample of people where the information gathering techniques will also be known. In Chapter III, the results of the survey will be disclosed where the analysis of each of the questions asked in said survey will be detailed in order to determine what each thought is of the people to whom said survey was carried out. Finally, in Chapter IV we will talk about the work proposal and the solutions that family businesses can have so that the business does not fall due to the pandemic that is currently being experienced, becoming the chapter with the most relevance and importance of the present work.

**Keywords:** Strategic Management, Competitiveness of family businesses, Customers, Market, Business.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b> .....	16
<b>1.1 Antecedentes de la investigación</b> .....	16
<b>1.2 Planteamiento del problema</b> .....	18
<b>1.2.1 Formulación del problema de investigación</b> .....	19
<b>1.2.2 Sistematización del problema de investigación</b> .....	19
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b> .....	20
<b>1.3.1 Objetivo general</b> .....	20
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	20
<b>1.4 Justificación de la investigación</b> .....	20
<b>1.5 Marco de referencia de la investigación</b> .....	22
<b>1.5.1 Gestión Estratégica</b> .....	22
<b>1.5.2 Dirección estratégica de empresas familiares</b> .....	24
<b>1.5.3 Modelos de Gestión de Empresas Familiares</b> .....	25
<b>1.5.4 Estructura administrativa de empresas familiares</b> .....	28
<b>1.5.5 Estrategias funcionales en las empresas familiares</b> .....	28
<b>1.5.6 Resultados de efectividad</b> .....	29
<b>1.5.7 Competitividad de las empresas familiares</b> .....	30
<b>1.5.8 Identidad competitiva</b> .....	31
<b>1.5.9 Los Mercados</b> .....	31
<b>1.5.10 Ventaja competitiva</b> .....	32
<b>1.5.11 Calidad de servicio de las empresas familiares</b> .....	33
<b>1.5.12 Factores de éxito para las empresas familiares</b> .....	33
<b>1.5.13 Empresas familiares</b> .....	35
<b>1.5.14 Tipos de empresas familiares</b> .....	36
<b>1.5.15 Tendencias de las empresas familiares</b> .....	36
<b>La Constitución de la República del Ecuador</b> .....	37
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	43

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque .....	43
2.2. Métodos de investigación .....	43
2.3. Unidad de análisis, población y muestra	44
2.4. Variables de la investigación	46
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	47
2.6. Tratamiento de la información	47
<b>CÁPITULO III.....</b>	<b>48</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>48</b>
3.1 Análisis de la situación actual.	48
3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.	49
3.3 Presentación de resultados y discusión.	50
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>66</b>
4.1. Justificación.	66
4.2. Propósito general.	66
4.3. Desarrollo de la propuesta.	66
4.4. Direccionamiento estratégico.	68
4.4.1. Misión	68
4.4.2. Visión.	68
4.4.3. Objetivos organizacionales.	68
4.5. Análisis estratégico.	71
4.5.1. Análisis externo.	71
4.5.2. Análisis interno.	71
4.6. Construcción de las Estrategias.	75
4.7. Evaluación y control.	82
<b>Conclusiones.....</b>	<b>83</b>
<b>Recomendaciones. ....</b>	<b>84</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>85</b>
<b>Control</b>	<b>91</b>



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Mayores Empresas	13
Tabla 2 Población	46
Tabla 3 Listado de Empresas en el Ecuador	48
Tabla 4 Edad	50
Tabla 5 Edad	51
Tabla 6 Emprendimiento Familiar	52
Tabla 7 Administración	53
Tabla 8 Personal	54
Tabla 9 Capacitación	55
Tabla 10 Competitividad	56
Tabla 11 Plan de Profesionalización	57
Tabla 12 Crisis Económica	58
Tabla 13 Mercado	59
Tabla 14 Inversión	60
Tabla 15 Plan de Sucesión	61
Tabla 16 Relación Laboral	62
Tabla 17 Comunicación Interactiva	63
Tabla 18 Planificación Estratégica	64
Tabla 19 Gestión Estratégica	65
Tabla 20 Herramientas para elaborar la misión	68
Tabla 21 Herramientas para elaborar la visión	68
Tabla 22 Reglas para establecer objetivos	69
Tabla 23 Análisis FODA	73
Tabla 24 Construcción de la Estrategia	75
Tabla 25 Cronograma de Capacitaciones	77

Tabla 26 Traspaso Generacional	81
Tabla 27 Variable Independiente	94
Tabla 28 Variable Dependiente	95

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfica 1 Modelo de los tres círculos .....	26
Gráfica 2 Modelo de Gestión Estratégica de una empresa familiar .....	27
Gráfica 3 Edad .....	50
Gráfica 4 Nivel de Estudio .....	51
Gráfica 6 Administración .....	53
Gráfica 7 Personal .....	54
Gráfica 8 Capacitación .....	55
Gráfica 9 Competitividad .....	56
Gráfica 10 Plan de Profesionalización .....	57
Gráfica 11 Crisis Económica .....	58
Gráfica 12 Mercado .....	59
Gráfica 13 Inversión .....	60
Gráfica 14 Plan de Sucesión .....	61
Gráfica 15 Relación Laboral .....	62
Gráfica 16 Comunicación Interactiva .....	63
Gráfica 17 Planificación Estratégica .....	64
Gráfica 18 Gestión Estratégica .....	65
Gráfica 20 Estructura Organizacional .....	78

## **INDICE DE ANEXOS**

**Anexos 1 Glosario**

**Anexos 2 Operacionalización de las Variables**

**Anexos 3 Encuestas**

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares constituyen la estructura productiva más antigua, y por tanto perdurable, que ha tenido la humanidad; por ello, se establece que representa en la economía actual un rol predominante. Las empresas familiares yacen catalogadas como entidades comerciales cuyas bases se encuentran en los grupos familiares, mismos que las controlan y hacen la sesión de poder acorde a las generaciones sucesoras; dichas instituciones constituyen más del 80% de las compañías constituidas alrededor del mundo, forjándose, así como uno de los mayores motores de crecimiento del producto interno bruto (PIB) y, por tanto, de la fuerza laboral que este requiere.

A nivel mundial, se pueden divisar claros ejemplos de grandes empresas que dieron sus inicios como entidades de tipo familiar; siendo el que más resalta, el caso de Walmart; considerada como una las empresas o negocios minoristas entre los más grandes del mundo, está constituida en una corporación multinacional de tiendas provenientes de los Estados Unidos de América, la cual opera en la actualidad cadenas de grandes almacenes de descuentos y clubes de almacenes, de igual forma ocurre con KFC que inició en el negocio de las comidas rápidas como una microempresa.

Por tanto, ahí destaca la importancia de la gestión al largo plazo; puesto que para obtener tal éxito no sólo debió superar obstáculos como los gustos o preferencias de los clientes, ni la economía; sino dificultades internas como los cambios de mando generacionales y cualquier tipo de rivalidad existente, determinantes que son comunes en las empresas familiares a lo largo de la historia en cualquier lugar del mundo en el que se ha emprendido negocios o empresas en la familia.

En el Ecuador, de las 50.000 empresas; divididas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas, registradas en la Superintendencia de Compañías; las EF forman el 90.5% del tejido empresarial, de los cuales el 88.2% se centran en 8 sectores: comercio con una participación del 25.90%; actividades profesionales, científicas y técnicas con un 11.10%, inmobiliaria con el 10.30%; construcción con un 10%; transporte y almacenamiento el 8.50%; industria manufacturera el 8.40%; servicios administrativos el 7% y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura el 7%. (Ecuador en Cifras)

Tales entidades, al seleccionarlas acorde a su tamaño constan para las grandes empresas el 66%, entidades medianas el 88%, las pequeñas y microempresas el 90% pertenecen al grupo de empresas familiares; de las cuales sólo el 47.9% continúa siendo dirigida por la generación que la fundó, debido a múltiples y complejos determinantes circunstanciales por las que cada una debió atravesar en su momento.

A pesar de tan alto porcentaje de dichas empresas en la economía ecuatoriana, únicamente el 2% de estas cuentan con un plan de sucesión; cifra que es alarmante al evidenciar su participación muy amplia en el mercado. Las entidades tienden al fracaso por tan importante planeación de la que la gran mayoría carece; sólo el 1.6% de las instituciones han logrado llegar hasta la cuarta generación, a la tercera el 11.5% y a la segunda el 39%. (Ecuador en Cifras)

Pero en el análisis de las empresas de tipo familiar en la provincia de Santa Elena, se evidencia otra falencia, que es la inexistencia de una definición o parámetros para catalogar con facilidad y certeza a tales instituciones; ello a pesar, que existe un criterio comúnmente aceptado que es el de la identificación familiar por apellidos y tradición con un respaldo mínimo del 50% de su paquete accionario que no ocurre en todos los casos, pero es fundamental tener presente que al comenzar una empresa familiar si suele superar en más de la mitad el aporte inicial de los fundadores del negocio en todos sus ámbitos.

Al aplicar tal criterio al ámbito empresarial ecuatoriano en las 10 principales entidades del país, ninguna podría definirse como una empresa familiar, pero al indagar sus orígenes se encuentra con algunas que sí son de tipo familiar a pesar de no poseer el porcentaje accionario requerido que concuerde con los apellidos de sus fundadores; el caso de Corporación La Favorita, perteneciente en la actualidad al grupo familiar Wright, cuyos inicios históricos datan que comenzó como un pequeño emprendimiento que fue creciendo continuamente hasta convertirse en una de las empresas familiares líderes del mercado nacional y con proyección internacional, de igual forma ocurre con otras entidades a nivel de país, y también podemos citar que sucede con las organizaciones a nivel provincial por ejemplo tenemos empresas familiares que iniciaron como

empresarios y hoy son el Grupo García, la Corporación Piedra, Ferreterías Mejía, entre otras.

RAZÓN SOCIAL	ACCIONISTA MAYORITARIO	CAPITAL SUSCRITO	ACCIONISTA MAYORITARIO		INGRESO S 2016
			CAPITAL	PARTICIP.	
Corporación Favorita C.A.	Daroco Holding LLC	580,00	92,57	16%	1.887,15
Consortio ecuatoriano de telecomunicaciones S.A. CONECEL	AMX Ecuador, S.A. DE C.V.	12,00	12,00	100%	1.430,66
Corporación El Rosado S.A.	Fusgal Trading S.A.	127,72	32,33	25%	977,34
Procesadora nacional de alimentos C.A. PRONACA	Industria pecuaria andina holding,S.L.	366,64	190,27	52%	922,88
DINADEC S.A.	Sabmiller Southern Investments Limited	5,00	4,75	95%	767,01
Distribuidora farmacéutica ecuatoriana (DIFARE) S.A.	Holding grupo DIFARE CIA.LTDA.	25,00	24,88	100%	651,80
Tiendas industriales asociadas S.A.	Grant Invest PTE. LTD.	1,61	0,59	37%	633,14
OTECEL S.A.	Telefónica Latinoamericana Holding S.L.	182,89	182,89	100%	629,25
Consortio Shushufindi S.A.	Shushufindi Holdings B.V.	100,00	75,00	75%	622,95
Shaya Ecuador S.A.	Schlumberger B.R.	284,00	283,72	100%	594,21

**Tabla N1: 10 Mayores empresas** *Tabla 1 Mayores Empresas*

**Fuente:** Superintendencia de compañías

**Elaborado por:** Cámara de Industrias de Guayaquil

**Nota:** Las empresas resaltadas están consideradas como empresas familiares, a pesar de no poseer el paquete accionario antes definido que reflejan los indicadores.

En la tabla N°1 yacen las 10 empresas que producen en el país los mayores ingresos, que fueron y están constituidas por organizaciones familiares, en algunos casos desde varias generaciones atrás y que con la inyección de nuevos talentos calificados de la familia han logrado sostener e incrementar su funcionamiento y sus ingresos en el mercado, conservando así el patrimonio familiar.

En el mundo, el Ecuador y la provincia de Santa Elena que es el contexto de la investigación a través del tiempo se ha podido notar, estudiar y tomar como referencia a las organizaciones desde las gigantes corporaciones hasta los más pequeños emprendimientos que generalmente cuando nacen, surgen de las ideas de iniciar un negocio y se concibe en el núcleo familiar de un determinado conglomerado humano que por necesidad u oportunidad forman la pequeña organización que con el transcurso del tiempo se convierte en empresas respetables que logran un posicionamiento en el lugar que emprendieron y luego se expanden.

Al segmentar la presencia de las empresas familiares acorde a las regiones definidas como Costa, Sierra, Oriente y la Insular; el porcentaje yace en 90.7%, 89.8%, 97% y 95,7% respectivamente. La mortalidad temprana de las empresas familiares es preocupante; teniendo entre las principales razones los conflictos, las regulaciones comerciales y el mercado constantemente cambiante y en varios casos, los ofertantes no se encuentran dispuestos a innovar ni a diversificarse.

Por tanto, se deben aplicar medidas correctivas para poder brindar soluciones, mediante la aplicación de reglas; entre las cuales se pueden exponer los límites entre las relaciones personales y las de aspecto laboral, buscando asesoría, además de educar a los familiares que sucederán en la administración o dirección de la empresa para que se encuentren preparados académica, emocional y prácticamente para cuando se los requiera y que no exista dificultad o problemas que no pueda resolver.

Es indudable que en el contexto en el que se va a desarrollar la investigación en la provincia de Santa Elena, las empresas familiares constituyen una fuerza elemental de la economía de la microrregión, en este sentido las Mipymes familiares que están ubicadas en la región peninsular se enfocan en los sectores comercial y de servicios, el cantón La Libertad es el casco comercial provincial; y, en el sector servicios la gran mayoría está orientado al ámbito turístico.

Las empresas familiares se inclinan más por desarrollar sus negocios en el ámbito turístico ya que es donde hay una considerable ventaja en cuanto a ventas o consumo por parte de los clientes, es de aquí justamente donde los bienes o servicios que brindan llegan alcanzar un máximo en sus ventas lo que da resultado a que se generen ingresos que ayuden al crecimiento de los emprendimientos familiares.

Hoy en día, con la nueva situación que se ha presentado por la pandemia Covid-19, muchas empresas situadas en Ecuador han ido directo a la quiebra, sin embargo, otros negocios para mantenerse dentro del mercado y seguir sacando ingresos a favor, al buscado de una u otra manera atraer a los clientes con productos o servicios que sean necesarios en un contexto de pandemia, unos con productos higiénicos y por otro lado han decidido inclinarse por el ámbito turístico como lo ya mencionado anteriormente.

Cuando se menciona el ámbito turístico, se hace referencia a necesidades que tienen las personas, con un largo tiempo que ha pasado desde el inicio de la pandemia, en el presente ya las personas pueden realizar más actividades que sean de su interés, entre ellas viajes ya sea internacionales o nacionales. En la provincia de Santa Elena los atractivos turísticos siempre serán las playas de cuál son caracterizadas por ser las populares dentro del país y es justo ahí donde los empresarios buscan sacar provecho que los lleven por el camino de obtener ingresos y a su vez brindándoles la seguridad que requieren los clientes a pesar de querer pasar un momento de diversión. La mayoría de empresas familiares se han ingeniado para ofrecer servicios turísticos limitados a los clientes esto para mostrarles que pueden recrearse y a la vez estar protegidos de la pandemia.



# CAPÍTULO I

## MARCO TEORIO CONCEPTUAL

### 1.1 Antecedentes de la investigación.

El estudio de (Araya, 2017) sobre los modelos de gestión estratégica en las empresas familiares menciona lo siguiente: La estrategia en la empresa familiar se ve influida por la motivación y las expectativas de los propietarios, así como los objetivos de la familia. Cada estrategia requiere sus propios recursos y capacidades y al llegar una nueva generación familiar puede ayudar a lograrlo, favoreciendo la expansión de la empresa.

Describe que la estrategia en empresas familiares se debe considerar tres tipos de relaciones que van a interactuar y condicionar esas empresas, la propiedad, la empresa y la familia, que deben ser tomados en cuenta en la gestión estratégica para evitar la confusión entre el patrimonio empresarial y familiar, y el proceso de sucesión, determinantes esenciales en la integración de una estrategia dinámica y práctica.

Según el estudio de (Guzman, 2018) la gestión estratégica en empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño: La planeación estratégica es una herramienta que tiene incidencia en el desempeño, productividad, rentabilidad y continuidad de las empresas familiares de allí la importancia de su implementación si consideramos que este tipo de negocio tienen en su mayoría un ciclo corto de vida.

En la investigación se encontró que, si existe relación entre el desempeño de las empresas familiares de Tehuacán y su planeación estratégica, detalla que la productividad fluye con el compromiso de los colaboradores y la rentabilidad se incrementa porque están convencidos de que al mejorar el desempeño individual se logra objetivos comunes.

Sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas adolecen de este proceso, siendo principalmente las micro y pequeñas empresas las que necesitan mayor atención al diseño e implementación de un plan estratégico consecuente con su realidad y sobre todo con la disponibilidad de recursos que posee y que puede conseguir para plantear su crecimiento paulatino.

Lo anterior puede notarse y observar en la práctica en que el número de integrantes de sus organizaciones es reducido y que la mayoría de sus propietarios prefieren seguir actuando y tomando decisiones de manera empírica y por sentido común.

El estudio realizado por (Sukier H. , 2017) sobre la dirección estratégica en las empresas familiares en la ciudad de Barranquilla, refleja que el proceso de gestión estratégica responde a las iniciativas de consolidar una visión centrada en el crecimiento, la innovación y el desarrollo empresarial con el propósito de afianzar de forma integral el direccionamiento y competitividad organizacional donde el apoyo y la participación activa de la familia promueva su liderazgo sobre la propiedad considerando la estrategia desde el contexto de las empresas familiares se plantea como alternativa básica que requiere su puesta en práctica para la consolidación de una cultura estratégica, en donde la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados a un propósito común, regidos por los principios de gestión donde, el proceso de dirección constituya parte de los valores y la cultura organizacional de forma clara y compartida.

Este trabajo se focaliza en la visión de crecer con acciones efectivas que orienten la innovación continua en todos los espacios y niveles de la organización sustentados en alcanzar la más alta competitividad y que esto se convierta en la cultura estratégica del negocio de tal forma que cada trabajador se sienta importante y disfrute de una grata satisfacción al ser parte de la organización con la idea de involucrar a los integrantes de la familia desde muy temprano en las actividades de la empresa familiar para por propia voluntad ser parte integral de la entidad familiar.

Antes que todo, debe existir una buena comunicación familiar, pero a su vez, saber dejar los problemas o inconvenientes personales a un lado y mientras se esté trabajando tener sobre la mesa los casos empresariales que sean de suma importancia y que se vele por el bien de la organización ya que lo primordial será sacar adelante el negocio a pesar de los cientos de problemas que se puedan presentar diario, es por ese motivo que los integrantes de la familia deben estar preparados y capacitados para asumir el mando y tomar las mejores decisiones que sean necesarios en el momento.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

La gestión estratégica constituye la esencial característica por cual las entidades pueden alcanzar el éxito dentro del mercado; por tanto, su implementación dentro de las empresas familiares es necesaria para que éstas continúen de generación en generación y no sólo se mantengan, sino que alcancen el desarrollo, brindando fuentes de ingresos, tanto a sus dueños actuales como a los que le sucederán, aportando también al crecimiento del entorno con fuentes de trabajo.

Según las estadísticas y los analistas económicos de diversas revistas nacionales manifiestan que únicamente el 5% de las empresas familiares, en el Ecuador, llegan a la tercera generación de forma exitosa; un porcentaje preocupante en comparación al alto porcentaje de empresas con esas características existentes en el país, lo que preocupa a los especialistas ya que se generan gran cantidad, pero requieren apoyo para surgir y mantenerse por más tiempo en el mercado.

Con grandes empresas dentro del mercado, el desarrollo de nuevas empresas familiares se vuelve muy complejo en especial porque la gran mayoría de emprendimientos se los realiza de forma empírica, sin los sustentos técnicos de un estudio de mercado, insuficiente claridad de sus objetivos, ni un planteamiento estratégico adecuado para el desarrollo de sus actividades.

Las empresas familiares en estudio en el contexto de la provincia de Santa Elena en referencia de lo que ocurre a nivel nacional se enfrentan a problemas en cuanto a la liquidez y productividad por cuanto la economía a nivel general pasa por un momento crítico que ha estancado negocios e inclusive ha llevado al cierre de emprendimientos familiares que con mucho esfuerzo inician, pero ven frenados sus proyectos por múltiples factores.

Otros subproblemas también importantes que se originan y se generan en las empresas familiares parten precisamente de la ausencia de modelos de gestión, de gestión estratégica y de planeación estratégica que al no aplicarse en las organizaciones o empresa familiares el direccionamiento y la toma de decisiones suele ejecutarse por la experiencia de sus fundadores o de aquellos sucesores que toman la posta en la administración de este tipo de empresas.

También se consideran causas complejas la sucesión en la dirección de las empresas familiares de los hijos, por la jerarquía del nacimiento ya que en muchos casos ocurre que el hijo o la hija mayor deben asumir las riendas del manejo en muchos casos total de la o las empresas que heredan de sus padres o familiares y aunque existan hijos menores mejor preparados para ejercer, se debe respetar la disposición de los ancestros, que por medio de un testamento o testamentos dejan estipulada antes de su deceso.

Otra situación compleja y muy difícil de tratar es cuando los sucesores no quieren o no les gusta trabajar en la actividad a la que se dedica la empresa familiar por cuanto están dedicados a otras cosas o su campo de acción laboral o profesional está ya enrumbado en otros menesteres diferentes a los que realiza la empresa familiar y por tanto tienen que aunque les toque asumir la administración de la empresa, buscar o contratar otras personas ajenas a la familia, sin compromiso ni pertinencia a la actividad empresarial.

Otras causas pueden ser financieras, por la crisis económica que vive el país y el escaso apoyo a los emprendedores, además las causas afectivas, que influyen en las relaciones de interacción entre los integrantes de la familia, que hasta causan confrontación y envidia, y, lo más difícil está en identificar de manera oportuna los problemas familiares para plantear alternativas de solución a tiempo que beneficien a los involucrados.

### **1.2.1 Formulación del problema de investigación**

La formulación de la problemática a tratarse en el estudio se concentra en una interrogante que se enfoque en la relación del modelo de gestión estratégica con la competitividad de las empresas familiares en el contexto de la región peninsular como se detalla a continuación:

¿De qué manera contribuye un modelo de gestión estratégica en la competitividad de las empresas familiares en la provincia de Santa Elena?

### **1.2.2 Sistematización del problema de investigación**

La sistematización se plantea con la formulación de las preguntas que se concentran en las causas que originan el problema y que se pueden plantear alternativas de solución viables para dar solución al problema principal, cuyas interrogantes son:

- ¿Cuál es la situación actual de la que se encuentran las empresas familiares en el Ecuador y en particular en la provincia de Santa Elena?
- ¿Cuál es la relación entre los elementos de la gestión estratégica y factores de la competitividad de las empresas familiares en el contexto de la región peninsular?
- ¿Qué efectos podría tener la aplicación de herramientas efectivas de gestión estratégica en la dirección de las entidades de tipo familiar en la provincia de Santa Elena?
- ¿Qué aspectos o componentes funcionales se deben incluir en un modelo de gestión idóneo para fortalecer la competitividad de las empresas familiares en la provincia de Santa Elena?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la factibilidad de un modelo de gestión estratégica dinámico mediante un análisis de la situación actual de los negocios, emprendimientos y las mipymes que impulse el desarrollo de la competitividad de las empresas familiares en el contexto de la provincia de Santa Elena.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar componentes claves mediante un análisis de la situación actual de las empresas familiares que permita la visualización del diagnóstico inicial del estudio.
- Establecer las estrategias competitivas adecuadas enfocadas en la calidad del servicio en las empresas e instituciones familiares que orienten la competitividad de las empresas familiares.
- Proponer lineamientos que minimicen los costos de los productos o servicios para la satisfacción del mercado en cuanto a bienes o servicios que ofrecen las empresas familiares.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La iniciativa en torno al estudio de las empresas familiares en la provincia de Santa Elena, se motiva en el establecimiento de modelos de gestión que requieren las empresas familiares en cuanto a su posibilidad de competitividad, dentro de

un mercado altamente competitivo por la globalización del comercio tradicional y el comercio online, que es variable, complejo y muy atractivo, por las tendencias culturales de los adolescentes, jóvenes y adultos que tienen mucha preferencia por la virtualización.

El análisis de las perspectivas del trabajo hace necesaria y se justifica en la implementación de aspectos esenciales, como por ejemplo los costos de producción que deben ser acordes a la calidad y al valor agregado de los productos o servicios ofertados y a las tendencias más exigentes del mercado, además se requiere el control y la comparación de precios competitivos en el mercado global y de proveedores, debido a la necesidad de identificar el precio de los rivales directos y de analizar las propuestas de los insumos y materiales.

También es importantes considerar el mantenimiento de las maquinarias y equipos que cuentan las empresas, diferenciando entre los que son llevados a cabo a manera de prevención y los que se ejecutan con la finalidad de corregir fallos en el sistema, de la misma manera se requerirá del levantamiento de información de una cartera de clientes y de una de los proveedores, detallando esta última los productos que ofertan las organizaciones.

La cantidad de talento humano calificado con la que se debe contar y los resultados de los mismos, medidos en la entrega oportuna de tareas o la ejecución de funciones concerniente a su cargo; requiere valorar inminentemente su participación en el desenvolvimiento de las actividades empresariales.

En la práctica también es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones fundamentales que justifiquen el trabajo, entre las más relevantes se puede considerar que siempre será necesario el uso de talentos en la parte principal de la empresa, los descendientes y posibles sucesores de la propiedad; deberán estar al nivel apropiado en cuanto a formación académica y conocimientos de las labores que lleva a cabo la entidad que heredará.

Se establecerá un enfoque y selección del mercado al que se ofertan los bienes o productos, y los servicios de ser el caso, dicho enfoque debe ser respetados sin importar quien esté al mando. Sólo se podrán hacer variaciones si el enfoque establecido ha dejado de brindar los resultados apropiados, pero para ello

requerirá de la aprobación de los accionistas de la empresa, quienes tienen una visión panorámica del segmento de mercado al que están sirviendo y los nichos de mercado que están desatendidos o requieren algo fresco, nuevo, diferente que la innovación continua puede proporcionarles.

La determinación de los objetivos y metas, podrán variar únicamente si están en concordancia con la misión y visión establecidas, de tal forma que corroboren el cumplimiento oportuno de la gestión estratégica en beneficio de la empresa familiar con la firme seguridad de que la organización sea competitiva en el mercado peninsular.

Los cambios relacionados a las materias primas por parte de los proveedores, podrán realizarse si en los comparativos de las ventajas de costos, estos yacen encarecidos y si en la cartera de proveedores se encuentran uno o más de ellos, que oferte mejor precio y una misma o mejor calidad de los productos o servicios que la empresa familiar utiliza como insumos o materia prima para su proceso productivo; siendo necesario para su selección un análisis minucioso de los productos en cuanto a precio, calidad y proveniencia.

Es imprescindible además poner en juego los valores con que debe contar cada uno de los colaboradores debido a que la comunidad en especial los clientes fijos suelen tener mayor afecto y consideración hacia la empresa familiar cuando el trato, la responsabilidad, la empatía, la honestidad, entre otros, son algunos de los indicadores fundamentales en la relación que se mantenga entre la cartera de clientes y las personas que laboran en la empresa o el negocio familiar.

Es por ese motivo que se debe tener una consideración por los clientes y pensar más que todo en que ellos son la razón de que el negocio familiar se mantenga de pie, tomar una postura justa y honesta con los clientes solo tendrá como resultado que haya más personas interesadas por consumir los bienes o servicios.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 Gestión Estratégica**

Sirve como una herramienta básica para el diagnóstico empresarial porque facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias a las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica propia

de cada compañía, ofreciendo como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en su unidad productora de bienes y servicios. (Herrera, 2015)

Considerada como una herramienta que busca estrategias para poder afrontar cualquier crisis que se presente dentro de la empresa familiar, así mismo en otros inconvenientes que afecten directamente el rendimiento de las actividades empresariales. En este caso, con la pandemia del presente año, la gestión estratégica está jugando un papel de suma importancia para todas las empresas del país, ya que se está dando uso o pensando en las mejores soluciones para que no quiebren como negocio.

Todo modelo o diseño para una organización es esencial ya que beneficia a todos los colaboradores de la empresa haciendo que se perciba un ambiente adecuado, donde desarrollen sus actividades de manera ágil y sencilla para alcanzar la efectividad, esto mejora el desempeño de todos. (Palacios Acero, 2015)

En el contexto empresarial la gestión estratégica se sustenta en un modelo que permite identificar las estrategias que se consideran idóneas, para formularlas de manera efectiva con la finalidad conseguir los propósitos que pretenden los directivos y fundadores de las organizaciones, cuya aplicación requiere una evaluación continua que guíe hacia los resultados utilizando los recursos necesarios o pertinentes que pueden cristalizar o materializar las ideas y sueños que suelen tener los involucrados directos de la organización familiar que fomenta armonía y credibilidad en sus actividades.

Conlleva hacer uso de todos los elementos pertenecientes a la empresa que sean de ayuda para poder tener una mejor productividad con el fin de desarrollar las habilidades y capacidades de los trabajadores para que los ingresos sean favorables para todas las partes.

Constituye un elemento esencial para la dirección y ejecución de actividades en las organizaciones por el beneficio que faculta a todos los colaboradores en el quehacer cotidiano fomentando la mejora continua y consecuentemente el desempeño del talento humano calificado que contribuya a lograr resultados satisfactorios que se han planteado en el proceso, cuyas acciones desemboquen



en la consecución de los objetivos claros y concisos para la comunidad involucrada.

Es un conducto a cumplir las metas y objetivos que tiene la empresa familiar, así mismo llevar un control de que las actividades se cumplan acorde a lo establecido por la empresa y que se haga validar el proceso que lleve a cumplir con el propósito establecido.

### **1.5.2 Dirección estratégica de empresas familiares.**

Requiere el análisis de dos factores: la empresa y la familia puesto que ambos procesos surgen del reconocimiento de necesidades existentes, que requieren ser atendidas a través de una serie de decisiones, que permitirán definir el campo de acción sobre el cual se gestionará su actuación empresarial en busca del aprovechamiento de oportunidades o mejoramiento de las necesidades. (Sukier, Molina, Medina, & Hernández, 2016)

En las empresas es necesario tener una dirección estratégica para supervisar cada una de las decisiones que toman los directivos para cumplir los objetivos organizacionales; en las empresas familiares son los accionistas los que determinan los objetivos y estrategias de la empresa, pero para eso es vital la importancia de un Consejo familiar activo, ya que ellos son el vínculo entre los familiares trabajadores – accionistas y la comunicación que desarrollen entre ellos.

La esencia de la dirección en las empresas familiares radica en la capacidad de la máxima autoridad jerárquica en tomar decisiones acertadas y oportunas que beneficien a la empresa y a la familia con el fin de enrumbar al equipo a lograr sus propósitos en el marco de la armonía y la interacción dinámica de sus colaboradores.

La dirección estratégica necesita integrar elementos como el liderazgo de los fundadores de la empresa para influir y persuadir a sus colaboradores, la comunicación efectiva que logren desarrollar con todos los involucrados al interior y en el contexto de la empresa, la motivación que pueda generar el compromiso y el empoderamiento del negocio y la capacidad para tomar las decisiones pertinentes en el momento propicio que direccionen a la empresa al éxito colectivo.

Existe una relación entre la dirección estratégica y el liderazgo ya que son necesarios estos dos factores para tener una especie de mando o influencia en los trabajadores de la empresa, siempre y cuando no se deje a un lado el respeto y la motivación que deben sentir los colaboradores de la organización, es por eso que la comunicación está presente al igual que el liderazgo, esto con el fin de lograr el éxito de la organización.

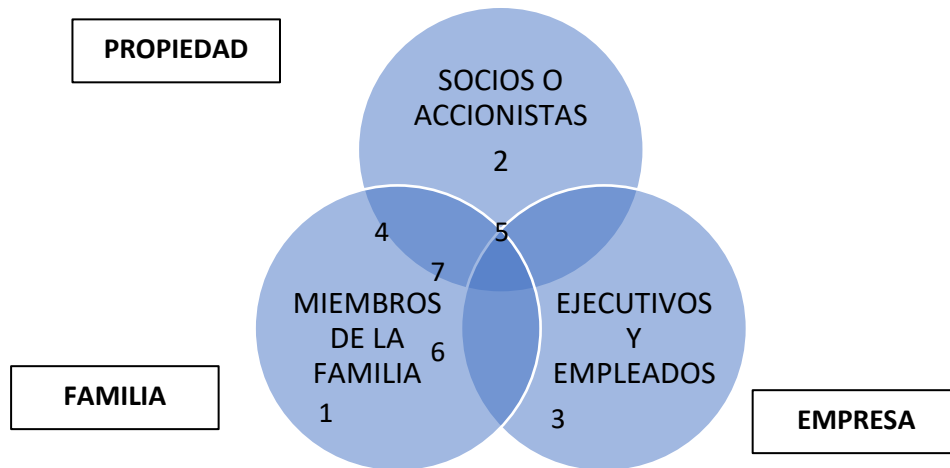
### **1.5.3 Modelos de Gestión de Empresas Familiares**

La importancia del diseño o modelo estratégico para las organizaciones radica en cómo y con qué los gerentes toman decisiones y manejan los sistemas integrados y los recursos dentro de las empresas y organizaciones familiares que suelen tener al jefe o cabeza de familia al frente, quien normalmente es el que decide la forma y el camino por el que va a conducir a la entidad y quienes lo van a acompañar.

El diseño implica conocer los factores del entorno y de cómo se deben aplicar las estrategias tomando en consideración la claridad de puestos bien definidos, debido a que esto va a hacer más ágil el flujo de la información que maneja la empresa correspondiente a cada área. (Marún Caldas, 2015)

Deben tomar en cuenta cada aspecto que los lleve por el camino correcto en referencia a la organización, analizando cada detalle relevante y los recursos que tenga la empresa, y se debe tener en consideración todo lo relacionado al crecimiento de la empresa familiar, como recursos, productividad, responsabilidad, clientes y más que todo las decisiones que sean correctas para la empresa buscando siempre su bienestar.

### Gráfico N 1: Modelo de los tres círculos



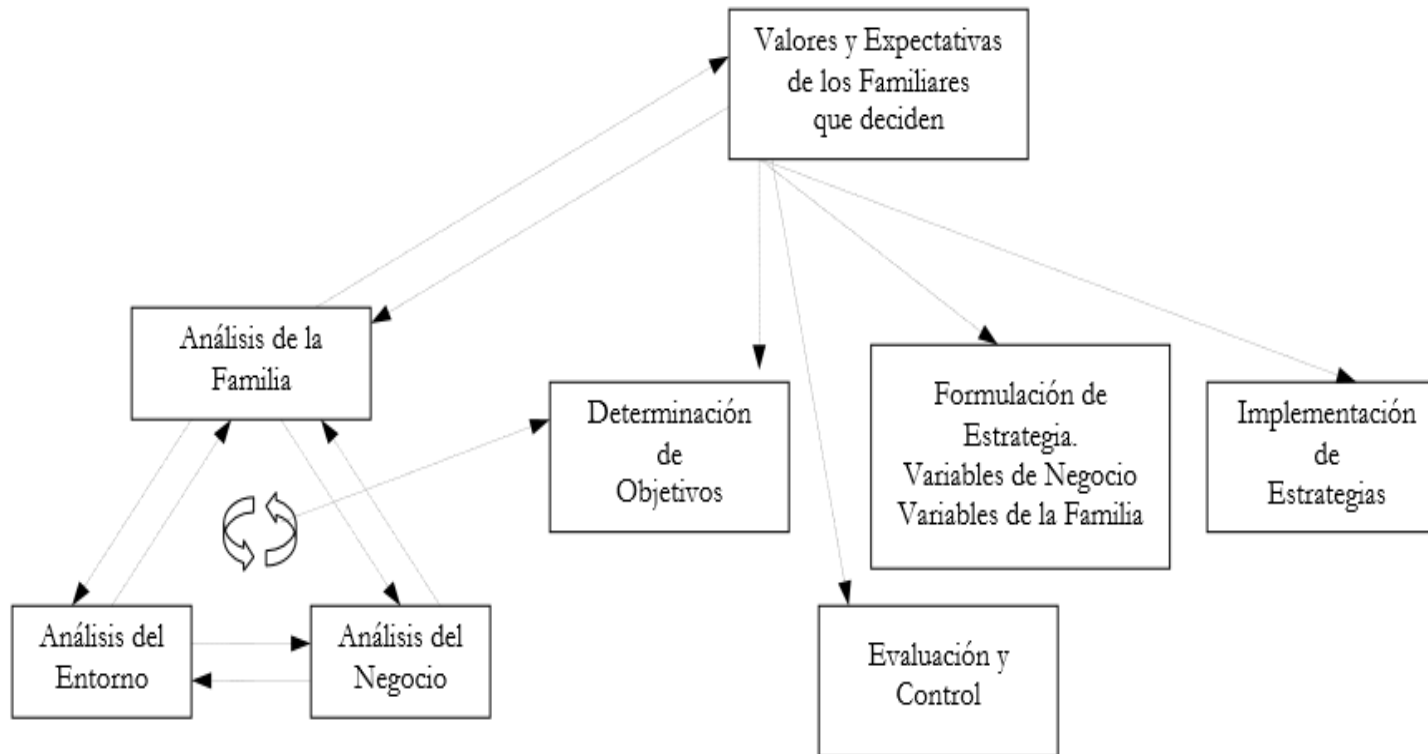
Gráfica 1 Modelo de los tres círculos

**Fuente:** (Lopez & Villegaas, 2018), *La estructura de la empresa familiar (Tagiuri)*

Las intersecciones que resultan del modelo de los tres círculos en el que se nota claramente la integración tripartita de Familia, propiedad, empresa, son las siguientes:

1. Familiares
2. Socios
3. Ejecutivos y empleados
4. Familiares / socios
5. Socios / ejecutivos – empleados
6. Familiares / ejecutivos – empleados
7. Familiares / socios - ejecutivos

**Gráfico N° 2: Modelo de gestión estratégica de una empresa familiar.**



*Gráfica 2 Modelo de Gestión Estratégica de una empresa familiar*

**Fuente:** Ussman (2004)

#### **1.5.4 Estructura administrativa de empresas familiares.**

Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adopta los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad. (Gilli, 2017)

Según (Daft, 2010) la estructura se define en tres componentes:

1. La estructura designa relaciones formales de subordinación, el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos o áreas funcionales y el de áreas en la organización total.
3. La estructura incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Es indispensable que las empresas familiares cuenten con una estructura organizacional claramente definida que reduzca inconvenientes entre los miembros de la familia y evite que existan situaciones de “doble mando” debido a que las consecuencias son perjudiciales para la organización y generan situaciones nocivas para el desarrollo de la empresa familiar. Las empresas familiares deben tener una estructura organizacional definida, además, porque la designación de cada puesto dependerá del nivel de estudio y formación de cada uno de los miembros de la familia, los que tengan una educación formal estarán en roles administrativos, mesa directiva y comités.

#### **1.5.5 Estrategias funcionales en las empresas familiares.**

Es aquella que precisa el cómo hacer, operar, funcionar, es decir, después de delimitar la estrategia corporativa que concreta el ¿Qué hacer?, la estrategia funcional, viene a indicar el cómo se deben aplicar y utilizar los recursos para lograr lo que se quiere lograr. Un área funcional de la empresa adopta este tipo de estrategia para alcanzar los objetivos plasmados en la estrategia de la corporación, maximizando los recursos con que se cuenta y su productividad. (Riquelme, 2018)

Las empresas familiares constituyen una fuente generadora de empleo y sustento para la economía de un país, por ello es necesario que este tipo de entidades crezcan y prevalezcan con el paso del tiempo, siendo este último punto el más crítico en estas organizaciones, para alcanzar la continuidad deben cumplir deberes y obligaciones.

Es necesario que los directivos o inversionistas creen estrategias de continuidad, de diversificación de la inversión, diversificación de carreras profesionales o técnicas, auditorías por los mismos miembros de la empresa, aprovechamiento del conocimiento de las tecnologías, análisis rápido en la toma de decisiones, manejos y tratamiento de conflictos.

### **1.5.6 Resultados de efectividad**

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que permita evaluar el desempeño de la empresa. Un sistema de control tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño. (Fuenmayor, 2016)

La efectividad permite obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la organización, es decir contribuir con eficacia y eficiencia colectiva entre quienes conforman la organización de tal forma que trabajen de manera disciplinada y ordenada generando mayor productividad.

La eficacia suele estar vinculada con la capacidad de hacer las cosas bien y normalmente en las organizaciones microempresariales y pequeñas se piensa que siempre se está realizando las actividades e inclusive las decisiones que se toman se consideran que son las más adecuadas porque se aspira que funcionen de inmediato.

La eficiencia en cambio está relacionada con la potencialidad de hacer las cosas con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible, con lo que determina si las decisiones son eficientes y están catapultando hacia los resultados planteados al inicio del negocio que permiten a la empresa a mantenerse en el mercado que operan.

### **1.5.7 Competitividad de las empresas familiares**

Los autores (Otero & Taddei, 2017) en su estudio sobre la competitividad de las empresas familiares mencionan: El enfoque de la competitividad empresarial resulta conveniente para evidenciar y diferenciar la influencia e intervención de la familia en la gestión estratégica de la empresa; asimismo, muestran su utilidad en la medición del desempeño a través de indicadores y modelos, la identificación de factores determinantes de competitividad y particularmente la aplicación de la metodología de medición del desempeño en empresas familiares que incluye, además de indicadores de la empresa, elementos relacionados con la dinámica familiar.

Las empresas familiares presentan las siguientes características que hacen que se diferencien de la gestión de las empresas comunes en lo que respecta con el desarrollo de su competitividad, y la aplicación de estrategias, por los autores (Perez & Javier, 2017):

- El compromiso que tiene la familia con la empresa, hace que tengan una mayor dedicación ya que es considerada como su proyecto personal.
- Una fuerte orientación, conservación y proyección a largo plazo por el deseo de preservar el negocio o empresa para las futuras generaciones.
- Toma de decisiones de manera rápida debido a que son empresas flexibles que tratan de cumplir expectativas del cliente y alcanzar metas.

La competitividad en la gestión estratégica de las empresas familiares está directamente ligada con la capacidad y el compromiso de los directivos y los colaboradores que conforman la entidad, se manifiesta en el conocimiento y la experiencia que tienen los encargados de tomar las decisiones respecto a las estrategias competitivas para aplicarlas de manera efectiva y el aporte de los trabajadores en sus distintos niveles jerárquicos que ejecutan las labores cotidianas para llegar al consumidor final.

Saber elegir o pensar en las mejores decisiones o las que sean más acertadas para la empresa familiar es una de las características cuando se habla acerca de competitividad en la gestión estratégica.

### **1.5.8 Identidad competitiva**

Pocas empresas familiares pueden sobrevivir a la segunda generación menos aún a las siguientes. Muchos problemas de diferentes índoles se darán por diversas interpretaciones del “Criterio familiar” en el funcionamiento de la empresa. Para saltar este obstáculo, lo primero es consensuar en el core (actividad principal del negocio) y la cultura empresarial la cual debe plasmarse en una “identidad estratégica competitiva”. Un segundo paso fundamental es la necesidad de formalizar los criterios entre los involucrados y regular la relación entre la familia y la empresa para lo cual es necesario efectuar un Protocolo Familiar. (Creaction Partners, 2016)

La identidad corporativa es un componente básico y distintivo de la empresa, producto de la interacción entre managers y stakeholders, se define como un conjunto de creencias compartidas por directivos sobre aquellas características de la organización que son centrales, perdurables y específicas de las mismas. El papel clave de la familia determina su capacidad para imprimir señas de identidad a la organización que, además, aparecen vinculadas a una historia familiar en la que tiene un peso singular. (Peña & Sánchez, 2011)

La identidad corporativa constituye un baluarte para el desarrollo del negocio debido a que en la estrategia general de la empresa debe moldearse la filosofía de los fundadores ya que desde la concepción o generación de la entidad deben haber visualizado quienes son, para qué se creó la organización y a quiénes van a servir, lo cual le da identidad a la institución familiar que crearon y aumenta la confianza en continuar con el negocio.

Una empresa familiar siempre debe tener bien claro el rumbo que desea seguir para llegar al éxito esperado por todo empresario, la identidad corporativa trata de todo esto ya que mantiene presente para que se cree la organización en sí y cuál es el propósito o su dirección hacia donde quieren llegar en referencia de las necesidades de los consumidores, todo esto es primordial para las diferentes empresas familiares existentes.

### **1.5.9 Los Mercados.**

En los negocios familiares suele existir una lealtad a los mercados atendidos por las generaciones anteriores o fundadores, unida a un compromiso y vinculación



con el territorio en el que viven. Factores que influyen en la delimitación del mercado y en un profundo conocimiento del mismo. Además, la cercanía geográfica con el cliente suele influir en la fortaleza de los lazos de unión con los mismos, en ciertas ocasiones esos lazos los suelen tener ciertos miembros de la familia. (Corona, 2011)

Es indudable que las organizaciones o empresas familiares tengan vínculos esenciales de amistad, consideración y fidelidad entre todos los que conforman la entidad desde sus iniciadores hasta los más recientes colaboradores integrados al negocio puesto que se genera mayor compromiso por los lazos que pueden tener con los clientes y esto facilita la conservación del mercado por la afinidad, la cercanía o por la relación afectiva que aporta al crecimiento de la empresa.

Los expertos expresan que los fundadores visionarios que iniciaron su idea de negocios tienen desde la concepción de su organización una claridad extraordinaria para identificar el mercado con el que van a comenzar y se enrumbaron con tal certeza que dirigen su empresa hacia el mercado que quieren conquistar en unos casos poco a poco pero en otros con la osadía o la convicción de que van a incursionar tan pronto que asombrosamente lo logran en el menor tiempo imaginable.

#### **1.5.10 Ventaja competitiva.**

Las ventajas competitivas de las empresas familiares de (Rizo, 2014) son:

- El hecho de que la mayoría de las empresas familiares son pequeñas, les permite dirigirse a un segmento de clientes selecto, darles un trato personalizado y podrán cobrar un mejor precio por sus bienes y servicios al agregar valor al tener un mejor enfoque en sus clientes.
- Las empresas familiares pueden encontrar una herramienta ideal de promoción y comercialización de sus especialidades y segmentos de mercado con un marketing directo, atractivo y mucho menos costoso.
- Las empresas familiares, pueden tomar decisiones rápidas, sin burocracia, sobre la marcha, bien para adelantarse a los posibles deseos de los clientes, bien para reconquistarlos.

- Los niveles de control de los detalles a cuidar, tanto en instalaciones como en los servicios, son mayores en la empresa familiar, porque es el propio fundador, quien con su propio trabajo y sintiendo cada punto personal, cuida y rectifica con agilidad cualquier desviación.

Las ventajas competitivas que se desarrollan en el proceso de crecimiento de la organización son consecuentes con el tamaño y la atención focalizada en el cliente, se intensifica con el valor que se le da al producto o servicio porque el segmento es más específico, se fortalece con las decisiones para satisfacer al cliente y se incrementa con los pequeños detalles y la estabilidad que sienten sus colaboradores.

#### **1.5.11 Calidad de servicio de las empresas familiares.**

Las empresas familiares conocen la importancia del servicio al cliente y los perciben como esencial para su éxito futuro. De esta manera, se han identificado en las empresas familiares dos tipos de factores de orientación especialmente relacionados con el trato al cliente, rápida respuesta y compromiso del nombre de la familia en el negocio. (Perez, Basco, Garcia, Giménez, & Sánchez, 2007)

Las empresas familiares como cualquier otro tipo de organización tienen como su objetivo principal generar beneficios para los accionistas, pero para eso es necesario ofrecer a los clientes un producto/servicio de calidad para ser competitivos en la línea que ofrece a sus clientes para lograr posicionamiento en el mercado, y el compromiso fidedigno de todos los miembros de la organización es imprescindible para alcanzar las metas y objetivos organizacionales plasmados en la planeación.

La calidad en el servicio y la atención al cliente en las familias empresarias se evalúa por las capacidades y conocimientos de gestión de la relación entre la familia y la empresa, pero sobre todo por la percepción y la formación integral de las personas que tienen la interacción directa con los consumidores.

#### **1.5.12 Factores de éxito para las empresas familiares.**

En toda empresa familiar siempre existirán factores que sean de importancia porque ayudan al crecimiento del negocio y a su vez direccionar la empresa por un camino hacia el éxito.

Si las empresas cumplen debidamente el seguimiento de factores que contribuyan al bien de su negocio, es cuestión de tiempo que los resultados esperados lleguen tal y como los empresarios lo esperan.

Existen ciertos factores de éxito que constituyen el plus o el valor agregado para las empresas familiares que suelen iniciar como micro emprendimientos y de sus acciones depende su crecimiento, por tanto, se requiere según el autor (Allison, 2017) considerar los que a continuación se detalla:

### **Claridad.**

Considerar la actividad a la que se dedica el negocio familiar y hacia dónde quiere llegar con él, es decir se debe elaborar la misión, visión y objetivo del negocio.

Esto es primordial ya que trata acerca de cada uno de los aspectos de la empresa familiar, sobre porque decidió iniciarse, el rumbo que lleva y para dónde quiere llegar y describir claramente cuáles son las actividades por las que está caracterizada dicha empresa familiar.

### **Conocimiento del negocio.**

Los inconvenientes se presentan en la actualidad al empresario al ponerse en marcha como tener que estar pendiente del camino a seguir para que el negocio familiar no fracase. Incursionar en un negocio nuevo y pretender impulsar una compañía es un desafío de gran riesgo que no suele certificar el éxito de dicho negocio.

Como empresario siempre debe conocer cuáles son las características y cualidades de su negocio, que es lo que lo diferencia de la competencia y cuáles son las ventajas más valiosas que tiene para sobresalir entre las demás empresas familiares.

Primero debe llevar un análisis riguroso para posteriormente determinar cuáles son los puntos clave del bien o servicio que se vaya a ofrecer, conocer cada una de las cualidades para sacar provecho de esto o también saber innovar para presentar mejores productos a los clientes, cabe recalcar que tener un conocimiento del negocio se convierte en algo muy importante.

## **Diferenciación.**

Al implementar un nuevo negocio para conseguir hacer lo mismo que los demás logran hacer con el mismo modo de establecerse en el mercado y desaparecer por la mediocridad, se toma en consideración desde el primer instante que se caracteriza por los demás competidores.

Una empresa familiar que esté enfocada en tener el éxito soñado, deberá pensar en grande para cumplir con cada uno de los objetivos, ya que no debe solo quedarse estancados en una idea de la competencia y probar si es que se tiene la misma suerte o no, como empresario deberá pensar lo mejor para su negocio y marcar una gran diferencia dentro del mercado, solo así podrá tener un ingreso esperado con clientes que sean totalmente fieles a sus productos.

## **Orientación al personal**

En todas las empresas del negocio es uno de los elementos más significativos en las empresas familiares, y no tanto por disponer de unos esquemas que impliquen que sean una situación real y específica, sino más bien por todo el procedimiento automatizado para el negocio que se lleva a cabo.

El personal suele jugar un papel fundamental ya que es parte importante para una empresa familiar, motivo por lo que son los encargados de sacar adelante el negocio y mostrar que están en toda la capacidad de buscar ideas que ayuden y seguir creciendo, como deber de la empresa orientar al personal se convierte más que todo en una obligación por un bien colectivo, esto conlleva a que se realice un análisis interno para evaluar cual es la capacidad del personal de trabajo ante situaciones de dificultad que se presenten y determinar si están preparados para seguir adelante con actividades productivas que sean para el bien de la empresa familiar.

### **1.5.13 Empresas familiares.**

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo en las que, según datos que se disponen representan entre un 45 y un 70% del Producto Interno Bruto (PIB) y aportan un porcentaje similar o incluso mayor de puestos de empleo. Su importancia es enorme; conforman la mayoría de las empresas, son la fuente más grande y el motor de la economía de casi todos los países. (Martínez Echezárraga, 2010)

Según el autor (Martínez Echezárraga, 2010) uno de los problemas de las empresas familiares es su baja esperanza de vida, el famoso estudio realizado por John Ward en los Estados Unidos arrojó que solamente el 13% de las empresas familiares se mantenían en manos de la tercera generación de la misma familia. Estudios similares indican que en el Reino Unido ese porcentaje llega al 14% y en Canadá alrededor del 10%.

#### **1.5.14 Tipos de empresas familiares.**

El autor (Zamundio & Satsumi, 2014) menciona que existen tres tipos de empresas familiares (E.F.) las cuales las relacionan con su participación directa de la familia en la empresa. Estos tres tipos son la amplia, la intermedia y la restrictiva.

**La E. F. amplia:** Es aquella donde existe un control de la dirección estratégica de la EF por parte de los miembros de la familia, pero en el aspecto operativo los participantes de la familia son escasos. Se enfatiza que el control de la empresa no salga de manos de la familia

**La EF. Intermedia:** Es donde el fundador/dueño y sus descendientes poseen la dirección de la empresa, tienen controlados los votos y hay una cierta participación operativa de los miembros de la familia en la empresa.

**La Ef. Restrictiva:** Por su largo camino recorrido por varias generaciones tiene una intervención grande con respecto al ámbito de propiedad, como a la de dirección, contribuyendo en ella en forma importante más de un miembro de la familia.

#### **1.5.15 Tendencias de las empresas familiares.**

En Ecuador el 72,5% de las empresas familiares registraron crecimiento en su volumen de ventas hasta el segundo trimestre del 2017, lo que se traduce en un aporte clave para la economía nacional. Sin embargo, la sucesión es uno de los principales retos a los que estas compañías se enfrentan, ya suelen ser vistas como una crisis que debe abordarse en ciertos momentos coyunturales, y esta es una de las razones medulares para que estas compañías desaparezcan; el 90% del empresariado ecuatoriano está compuesto por entidades familiares, pero según estudios el 2% de estas compañías tienen una estrategia formal de sucesión generacional. (EKOS, 2018)

Las estadísticas constituyen el reflejo de la realidad en los momentos y circunstancias normales en que la economía se desarrolla en los parámetros de actividades crecientes y de auge, pero en situaciones de crisis, frenan y obstruyen el normal desenvolvimiento de las empresas, en algunos casos son obstáculos que han desembocado en el cierre de muchas empresas, pero en otros se han descubierto grandes oportunidades para generar nuevos emprendimientos o innovaciones de productos y servicios.

Frente a la actual situación que atraviesa el país y el mundo ante la emergencia sanitaria por el covid 19, ha ocurrido el cierre o de empresas familiares, pero al mismo tiempo la convivencia familiar ante la crisis familiar, social y económica, ha surgido un fenómeno impresionante en el que muchas familias de manera muy positiva han visualizado la oportunidad de emprender sus empresas familiares y potenciar sus destrezas y habilidades con el fin de crear productos y servicios o innovar en las actividades que realizaban para enfrentar esta nueva realidad.

Los emprendedores no se han quedado de manos cruzadas viendo como todo su esfuerzo de años se va por la llegada de esta pandemia, esto los ha impulsado a buscar cientos de alternativas que sean de ayuda para mantener en pie la idea del negocio o no irse a la quiebra. Esta situación de la pandemia ha llevado a que muchas personas tomen la dura decisión de poner un fin a sus negocios, mientras que otras empresas buscaron soluciones a este problema que se presentó.

## **1.6 Marco Legal**

Se considera los siguientes aspectos legales que forman parte de este estudio:

### **La Constitución de la República del Ecuador**

#### **Vigente desde (2008)**

#### **Sección Novena**

#### **Personas, usuarios y consumidores**

##### **Art. 52.**

Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores, y las acciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor. Cada bien o servicio que consuman los clientes deben estar en óptimas condiciones de ingerir, dado el hecho que se presente lo contrario, se podrá acceder a tener reclamos y devoluciones.

## **Capítulo sexto**

### **Derecho de Libertad**

#### **Art. 66.**

Se reconoce y garantizará a las personas, en su apartado número 15, el derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

### **Sección tercera**

#### **Forma de trabajo y su retribución**

##### **El Art.325.**

Dispone que el Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

#### **Referente: Plan Nacional Toda una Vida**

Como lo menciona Milton Logroño en el portal plan para todos, acogida en el plan Nacional de desarrollo “Toda una vida”. (2017-2021), “La forma de consolidar la sostenibilidad de una economía es apoyar y fortalecer al sector productivo, al sector empresarial, la pequeña empresa y negocios, el emprendimiento, con políticas desde el Estado que faciliten su implementación y desarrollo, la capacitación y financiamiento...” (pág. 75)

Es por esto por lo que el país ha reconocido la importancia de la economía popular y solidaria a través de la aprobación de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2011), que busca impulsar el desarrollo de emprendimientos inclusivos y sustentables como parte de los subsistemas que interactúan en la economía del país, acompañados de un marco institucional

como la creación del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), la Corporación de Finanzas Populares y Solidarias (Conafips) y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). No obstante, este nuevo marco institucional aún se encuentra en proceso de consolidación y debe ser fortalecido sin crear distorsiones e ineficiencias en la economía. Finalmente, el cambio de la institucionalidad implementado durante la última década ha permitido promover la participación de una mayor cantidad de grupos usualmente relegados en la toma de decisiones del país (mujeres, personas con discapacidad, jóvenes, adultos mayores, etc.) y esto ha representado mejoras estructurales en la sociedad. Si bien los resultados son positivos, es necesario fortalecer aún más la institucionalidad para reducir las distorsiones de la intermediación y asegurar la transparencia y eficiencia de los mercados, mediante el fomento de la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades

En este marco, el modelo económico social y solidario surge como principio alternativo y virtuoso frente a la crisis del capitalismo mundial, debido a sus patrones de consumo insostenibles en el tiempo.

### **Ley Orgánica de Economía popular y solidaria**

#### **ARTÍCULO 41.**

Son funciones y responsabilidades del Administrador, a más de las señaladas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario y su reglamento General.

### **DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ART 53.**

#### **Art 53.**

#### **DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES.**

La micro, pequeña y mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, comunidad productiva ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados



para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efecto de determinar la categoría de una empresa.

#### **Art 56.**

##### **Registro único de las MiPymes.**

Se crea el registro único de las MiPymes como una base de datos a cargo del ministerio que presida el consejo sectorial de la producción, quien se encargara de administrarlo; para lo cual, todos los ministerios sectoriales están obligados a entregar oportunamente la información que se requiera para su creación y actualización permanente.

#### **Art 62.**

##### **Acceso a la banca pública.**

El consejo sectorial de la política económica determinará y vigilará el acceso a todos los actores productivos al financiamiento de la banca pública; establecerá los lineamientos e incentivos para apoyar al acceso al financiamiento privado en particular de los actores de la economía popular y solidaria, de las micro, pequeñas y medianas empresas y determinará los mecanismos para fomentar la profundización del mercado de valores, para incentivar el acceso de todos los actores de la producción y procurar la reducción de los costos de intermediación financiera

#### **Art 66.**

##### **Normativa para las MiPymes.**

La autoridad reguladora del mercado de valores desarrollara una normativa especial para el acceso individual y asociativo de las MiPymes, al financiamiento a través del mercado de valores. Los inversionistas institucionales públicos determinaran una normativa especial y facilitadora que permitan la compra de los títulos de valor generados por las MiPymes.

##### **Trabajo y producción: Formas de organización de la producción y su gestión**

#### **Art. 319.**

Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que

atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

## **TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL**

### **Art. 35.-**

El trabajo es un derecho y un deber social. Gozará de la protección del Estado, el que asegurará al trabajador el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia. Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

1. La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
2. El Estado propenderá a eliminar la desocupación y la subocupación.
3. El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
4. Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación que implique su renuncia, disminución o alteración. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.
5. Será válida la transacción en materia laboral, siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
6. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.
7. La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.
8. Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.
9. Se garantizará el derecho de organización de trabajadores y empleadores y su libre desenvolvimiento, sin autorización previa y conforme a la ley. Para todos los efectos de

las relaciones laborales en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

Las relaciones de las instituciones comprendidas en los numerales 1, 2, 3 y 4, del Art. 118 y de las personas jurídicas creadas por ley para el ejercicio de la potestad estatal, con sus servidores, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública, salvo las de los obreros, que se regirán por el derecho del trabajo.

**10.** Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley.

Se prohíbe la paralización, a cualquier título, de los servicios públicos, en especial los de salud, educación, justicia y seguridad social; energía eléctrica, agua potable y alcantarillado; procesamiento, transporte y distribución de combustibles; transportación pública, telecomunicaciones. La ley establecerá las sanciones pertinentes.

**11.** Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.

**12.** Se garantizará especialmente la contratación colectiva; en consecuencia, el pacto colectivo legalmente celebrado no podrá ser modificado, desconocido o menoscabado en forma unilateral.

**13.** Los conflictos colectivos de trabajo serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje, integrados por los empleadores y trabajadores, presididos por un funcionario del trabajo. Estos tribunales serán los únicos competentes para la calificación, tramitación y resolución de los conflictos.

**14.** Para el pago de las indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entenderá como remuneración todo lo que éste perciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

## CAPITULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque**

El diseño que ha presentado el estudio, es de tipo descriptivo correlacional, puesto que, para su redacción han sido recabados datos de tipo cuantitativos, los cuales han dependido de conocimientos previos en cuanto a los sucesos acontecidos a través del tiempo, con la finalidad de crear un modelo que permitió el desarrollo de las entidades familiares y que generó repercusión en la generación de competitividad, además de lograr que se mantengan y sean sustentables en el mercado muy competitivo de la región peninsular.

Además, atribuye rasgos descriptivos, puesto que, en su elaboración ha requerido el uso de textos digitales e información de trabajos que presentaron información relacionada y similitudes; enfocando conceptos y criterios sustentados en datos fidedignos vinculados a la realidad presentada.

#### **2.2. Métodos de investigación**

En cuanto a los métodos de investigación a utilizarse para la realización del trabajo son:

Método Inductivo: que se identifica con las tareas a ejecutarse en el estudio técnico de los componentes particulares del modelo de gestión estratégica para posteriormente determinar aspectos generales de la temática investigada, que además facilita el estudio de elementos individuales para construir reglas generales como resultado de la investigación.

Método Analítico: debido a que el trabajo de campo requiere el análisis de los datos y la información auscultados a los informantes con cuyos resultados se formularán las conclusiones a las que se llegue de la temática estudiada y se plantearán las recomendaciones que orienten el diseño del modelo de gestión estratégica para que aporte a la competitividad de las empresas familiares en la provincia de Santa Elena.

Es un método de investigación que se desprende del método científico y es utilizado en las ciencias naturales y sociales para el diagnóstico de problemas y la generación de hipótesis que permitan plantear alternativas para resolverlos.

### **2.3. Unidad de análisis, población y muestra**

Rosendo, Ríos, Verónica (2018) define a la “población o universo de la siguiente manera: Una población es considerada como el conjunto global que integra todos los elementos que comparten un conjunto con características comunes y que componen el universo a los efectos del problema de investigación.”

La investigación se va a desarrollar con la población del catastro municipal de los tres GAD cantonales de la provincia de Santa Elena que son las fuentes fidedignas tienen los datos más actualizados en cuanto al número de pymes registradas, de donde se extraerá la muestra.

Según el autor Bologna, Eduardo (2018), denomina a la “muestra como un subconjunto de una población que comparte sus características en los aspectos de interés para la investigación”.

Esto quiere decir, que una muestra equivale a una parte de la población extraída mediante métodos científicos específicos que representan los resultados de una totalidad denominada como población o universo. Siempre debe escogerse una técnica de muestreo adecuada a los datos y la información con la que se pueda contar en el momento de la ejecución del estudio, que a su vez permita elegir una muestra probabilística o no probabilística adecuada a los requerimientos del trabajo que se va a realizar.

De la población de los 3 cantones el 29,1% son trabajadores por cuenta propia, que constituye el número de habitantes que conforman las empresas privadas, dentro de ellas están las empresas familiares que son el objeto de estudio, por lo tanto, se detalla el total de la población de la provincia y el número de Mipymes que se registran en la provincia, de donde se obtiene la muestra por conveniencia, la cual se determina como idónea, considerando la encuesta online que se puede aplicar en las actuales circunstancias de confinamiento debido a la pandemia del covid-19.

A continuación, se dará a conocer la población total de la provincia de Santa Elena.

## **TABLA N°2: Población**

*Tabla 2 Población*

<b>Nº2</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>TOTAL, DE LA POBLACIÓN</b>	<b>MIPYMES 29,1%</b>
1	SANTA ELENA	95.942	27.920
2	LIBERTAD	68.675	19.985
3	SALINAS	144.076	41.926
	<b>TOTAL:</b>	<b>308.693</b>	<b>89.831</b>

***Fuente: Elaboración propia.***

El catastro municipal describe el total de mipymes registradas que son 89.831, de donde se estima según las jefaturas de catastro de los diferentes cantones que alrededor de 20.000 son exclusivamente empresas familiares, por lo tanto, se calcula la muestra por conveniencia, que faculta al investigador elegir la cantidad muestral, en tales circunstancias se considera un 1% del número de empresas familiares estimadas, se aplicó la encuesta online a los empresarios y emprendedores que tienen negocios familiares.

La Muestra por Conveniencia calculada para el estudio es tomada a partir del 1% de la población o universo de las empresas familiares, que es:

200 personas en total.

## 2.4. Variables de la investigación

### **Independiente:** Gestión Estratégica

Direccionada fundamentalmente a la estructura del modelo de gestión estratégica para la competitividad que se focaliza en las siguientes dimensiones e indicadores:

- Dirección estratégica
- Estructura administrativa
- Estrategias funcionales
- Formación y sucesión
- Resultados de efectividad

### **Dependiente:** Competitividad de las empresas familiares

Constituye una variable importante en el entorno de los negocios, orientada a identificar los elementos esenciales que fortalezcan la competitividad de la empresa familiar con los siguientes factores:

- Identidad competitiva
- Mercado
- Ventaja competitiva
- Calidad de servicio
- Tendencias

Desagregadas con el fin de clarificar la secuencia con la que se va a trabajar en el proceso para lograr resultados efectivos que permitan diseñar el modelo de gestión estratégica para mejorar la competitividad de las empresas familiares en la provincia de Santa Elena.

Estos datos fueron de relevancia para poder continuar realizando el trabajo ya que tomaron un papel importante para poder conocer la población exacta de la provincia de Santa Elena y poder determinar la muestra que se debía obtener para encuestar a las personas establecidas.

## **2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información**

Baena Paz, María Eugenia. (2014), menciona: “Una encuesta se refiere a la aplicación de un cuestionario de preguntas continuas dirigidos a un determinado grupo de personas que se han considerado como muestra representativa de la población total que estamos estudiando”.

- Identificar componentes claves mediante un análisis de la situación actual de las empresas familiares que permita la visualización del diagnóstico inicial del estudio.

Según los objetivos estratégicos que es identificar la situación actual de las empresas familiares, se logrará mediante la elaboración de encuestas que se aplicará a las personas que cuentan con empresas familiares en la provincia de Santa Elena, con estos datos podremos conocer la situación en la cual se encuentran estas empresas en la actualidad.

Para posteriormente realizar un análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta online, la finalidad es poder determinar cuál es la opinión de las personas sobre los emprendimientos familiares y a su vez identificar los negocios que se mantienen en pie a pesar de la difícil situación y también poder conocer los negocios que no tuvieron otra alternativa que cerrar sus puertas.

## **2.6. Tratamiento de la información**

El tratamiento adecuado de los resultados recolectados a través de la encuesta se ejecutarán mediante el programa SPSS o en su lugar el utilitario Excel propicios para manejar los datos y la información fidedigna de los involucrados directos, que permitirá la tabulación y presentación en cuadros y gráficos estadísticos con el análisis crítico de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, de tal forma que facilite la discusión de los resultados y se conviertan en el insumo pertinente para la preparación de la propuesta direccionada al modelo de gestión estratégica y el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones que necesitan las empresas u organizaciones familiares para mejorar la competitividad en el contexto de sus actividades mercantiles.

Con las herramientas mencionadas anteriormente, es que se pudo concluir el presente trabajo y así mismo poder culminar esta parte del capítulo.



## CÁPITULO III

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1 Análisis de la situación actual.

Las empresas familiares (EF) son la estructura productiva más antigua de la humanidad, representando un rol predominante en la economía de cada País; En Ecuador es notoria la importancia de las EF; en el año 2016 las empresas de propiedad familiar aportaron con el 51% del PIB según datos del banco Central. Un estudio demuestra que el 86% de las empresas son familiares, mientras tanto un 14% corresponden a empresas no familiares. Finalmente, se obtuvo que el 63,2% de las EF en el Ecuador poseen un indicador de poder de decisión alto, de este total, las grandes EF poseen el 69,3% con un alto nivel de involucramiento familiar, mientras que en el caso de las microempresas esta proporción solo corresponde al 59,8% (Bermúdez-Barrezueta, 2018)

A continuación, se presenta una tabla de las empresas en el Ecuador según su tamaño, en la misma se puede apreciar que las microempresas tienen una participación del 89,6% y las pequeñas empresas un 8,20%, las medianas empresas un 1,70% y las grandes empresas un 0,50%.

**TABLA N°3: Listado de empresas en el Ecuador**

*Tabla 3 Listado de Empresas en el Ecuador*

TAMAÑO	CANTIDAD	PORCENTAJE
MICROEMPRESAS	631.282	89,60%
PEQUEÑAS EMPRESAS	57.774	8,20%
MEDIANAS EMPRESAS	11.977	1,70%
GRANDES EMPRESAS	3.523	0,50%
<b>TOTAL, NACIONAL</b>	<b>704.556</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2016

### **3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.**

Las empresas familiares son organizaciones donde los integrantes tienen un grado de consanguinidad, estos negocios empiezan como emprendimientos personales que cuentan con el apoyo de toda la familia, al ser organizaciones familiares no cuentan con una estructura adecuada que les permitan formalizar su trabajo, no logran establecer metas claras y objetivos concretos, lo que ocasiona que estas empresas desaparezcan en un mundo muy competitivo y globalizado.

Frente a la actual situación que atraviesa el país y el mundo ante las diferentes crisis por las que atraviesa la población, ha ocurrido el cierre o la reducción de empresas familiares, pero al mismo tiempo la convivencia familiar ante la crisis, social y económica, ha surgido la necesidad de tomar el riesgo y empezar un emprendimiento para enfrentar la difícil situación económica que se vive actualmente producto de la pandemia mundial.

Uno de los desafíos a los cuales se enfrentan las empresas familiares es a la sucesión para mantenerse en el mercado a través de los años, ya que hay estudios, que dicen que este tipo de empresas solo duran hasta la tercera generación. Es un reto identificar, desarrollar y elegir al sucesor, es decir quien se encargará de liderar la empresa en el futuro, contar con un plan de sucesión ha sido identificado como un factor de éxito en la supervivencia y transición de las empresas familiares a través de las generaciones. (Montejo, 2007)

El sucesor de las empresas familiares debe estar preparado para asumir cada reto y responsabilidad que conlleva estar al mando del negocio, debe idearse para no llevar a la empresa a la quiebra y mucho menos en situaciones inesperadas como la de la actualidad que se ha presentado de la pandemia Covid-19.

Además, que los sucesores deben estar preparados en todos los sentidos posibles ya que de ellos dependerá la continuidad tanto de la empresa familiar como de la generación empresarial que se inició, ya que en ellos se encargó la responsabilidad de llevar el mando.

A continuación, se presenta el análisis del instrumento de investigación aplicado, mediante una encuesta validada y reconocida en su nivel de confianza

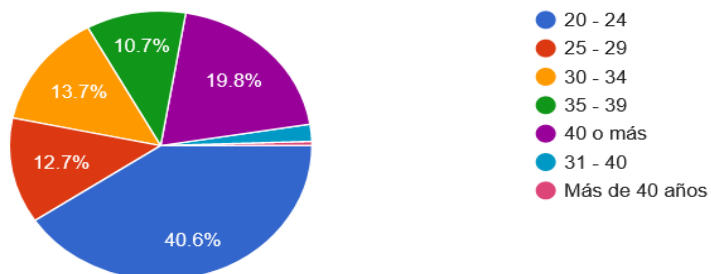
### 3.3 Presentación de resultados y discusión.

#### 1.- EDAD

TABLA #1

1. EDAD	20 – 24	40.6%
	25 – 29	12.7%
	30 – 34	13.7%
	35 – 39	10.7%
	40 o mas	19.8%
	31 - 40	1.5%
	Más de 40 años	1.5%
	TOTAL	100%

GRAFICA #1



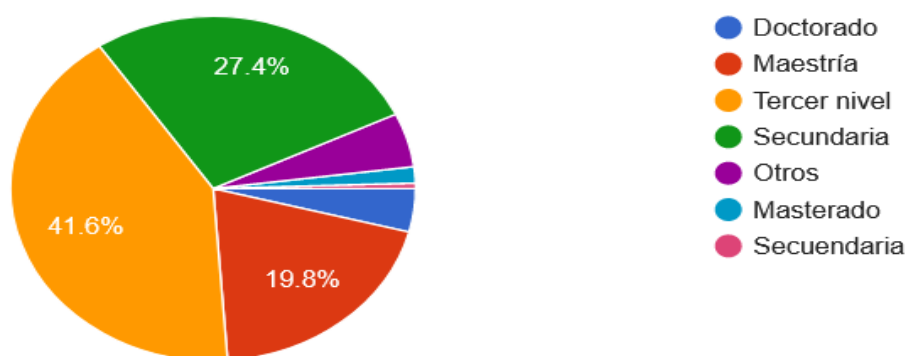
Como se puede observar en la gráfica, el mayor porcentaje de las personas encuestadas online tiene entre los 20 y 24 años de edad, así mismo también existió una cantidad considerable de personas con más de 40 años que realizaron la encuesta, y el restante porcentaje varía entre las edades de 25 a 39 años.

## 2.- NIVEL DE ESTUDIO

**TABLA #2**

2. NIVEL DE ESTUDIO	TERCER NIVEL	41.6%
	SECUNDARIA	27.4%
	MAESTRÍA	19.8%
	DOCTORADO	4.1%
	MASTERADO	1.5%
	OTROS	5.1%
	TOTAL	100%

**GRÁFICA #2**



Lo que se puede apreciar en los resultados es que gran parte de los encuestados han culminado sus estudios hasta el tercer nivel siendo este el porcentaje más alto de la encuesta, por otro lado, hay personas que tiene estudios hasta la secundaria ya que con lo reflejado en la gráfica tiene un porcentaje considerable, también entre la mayor parte de encuestados esta los que ha realizado una maestría.

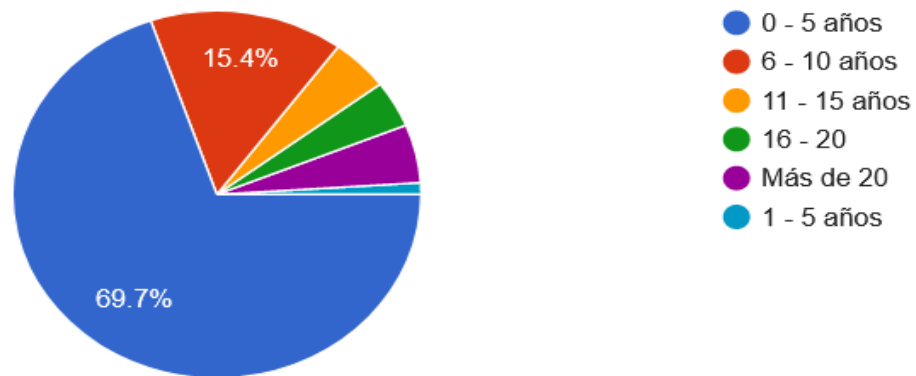
### 3.- EMPRENDIMIENTO FAMILIAR

#### Qué tiempo lleva con su emprendimiento familiar

TABLA #3

		0 - 5 años	69.7%
		6 - 10 años	15.4%
3. Qué tiempo lleva con su emprendimiento familiar		11 - 15 años	4.6%
		16 - 20 años	4.1%
		1 - 5 años	1%
		MÁS DE 20 AÑOS	5.1%
		TOTAL	100%

GRÁFICA #3



Más de la mitad de los encuestados online manifestaron en sus respuestas que llevan con su emprendimiento familiar unos 5 años de funcionamiento en el mercado desde su creación, uno de los menores porcentajes de la encuesta corresponde la opción de 6 a 10 años que es claramente el tiempo que tiene el negocio desde que decidieron iniciarlo. Los demás negocios tienen más de 11 años según los resultados de esta encuesta.

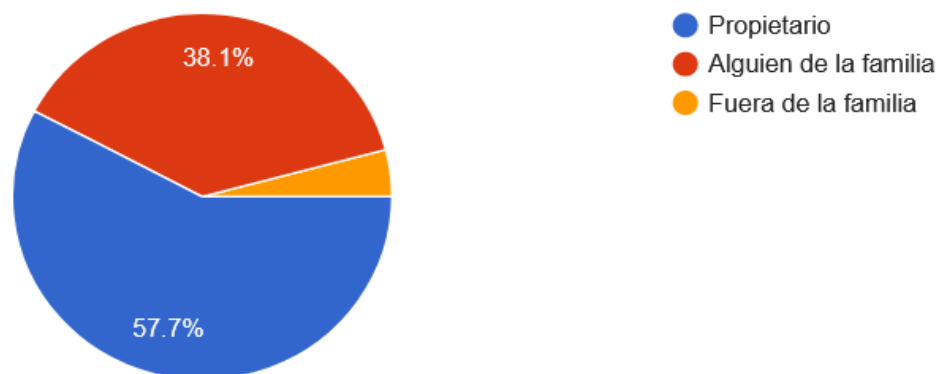
#### 4.-ADMINISTRACION

##### Quien lleva la administración de su empresa familiar

TABLA #4

4. Quien lleva la administración de su empresa familiar	PROPIETARIO	57.7%
	ALGUIEN DE LA FAMILIA	38.1%
	FUERA DE LA FAMILIA	4.1%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #4



Los resultados de la gráfica muestran que el propietario es el que lleva a cabo la administración dentro del emprendimiento o negocio familiar ya que este es el que corresponde al mayor porcentaje de la encuesta realizada, sin embargo otra parte considerable de personas contestaron que un integrante del núcleo familiar es el que lleva la administración del negocio, y el menor porcentaje corresponde a que una persona fuera de la familia es quien maneja el negocio esto puede ser debido a la experiencia o a los estudios.

## 5.- PERSONAL

¿En caso de requerir personal para las áreas tanto administrativas como de producción para la organización, quienes serían la primera opción?

TABLA #5

	MIEMBROS DEL NÚCLEO FAMILIAR	60.6%
5. ¿En caso de requerir personal para las áreas tanto administrativas como de producción para la organización, quienes serían la primera opción?	INTEGRANTES DE LA FAMILIA EXTENDIDA	14.5%
	PERSONAS EXTERNAS	22.3%
	MIEMBROS DE LA FAMILIA	1.6%
	FUERA DE LA FAMILIA	1%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #5



Debido a que es un emprendimiento familiar, la gran parte de los encuestados contestaron que, de necesitar personal para la organización, la opción más razonable para ellos sería escoger del propio núcleo familiar para que así todas las responsabilidades queden exclusivamente para la familia así también que sean parte de la familia extendida. Por otro lado, los demás encuestados dijeron que buscarían personal fuera del entorno familiar.

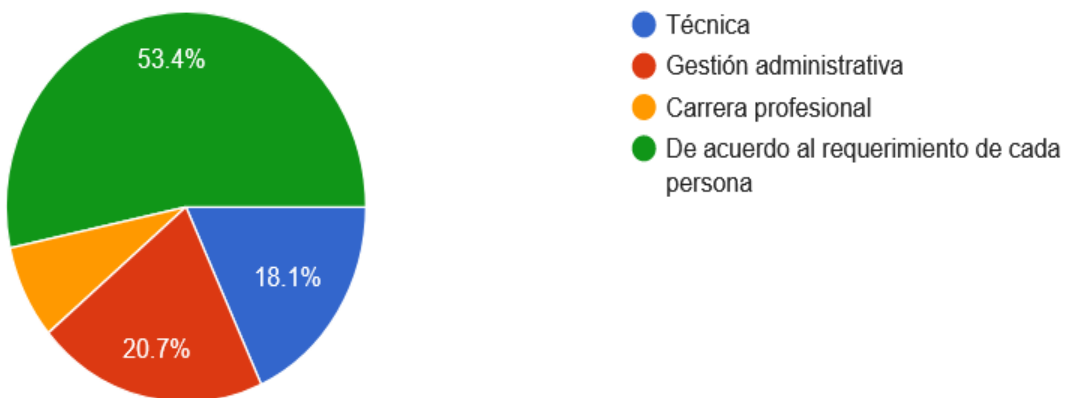
## 6.- CAPACITACION

¿Qué tipo de capacitación reciben los miembros de la familia que laboran en la empresa?

TABLA #6

		TÉCNICA	18.1%
6.- ¿Qué tipo de capacitación reciben los miembros de la familia que laboran en la empresa?	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		20.7%
	CARRERA PROFESIONAL		7.8%
	DE ACUERDO AL REQUERIMIENTO DE CADA PERSONA		54.3%
	TOTAL		100%

GRÁFICA #6



Las capacitaciones que se realizaron en la empresa fueron de acuerdo a lo que requería cada integrante de la familia esto refiriéndose al cargo que van a ocupar dentro de la empresa, también se puede observar que se realizaron capacitaciones administrativas, técnicas y también profesionales ya que son requerimientos de la organización.



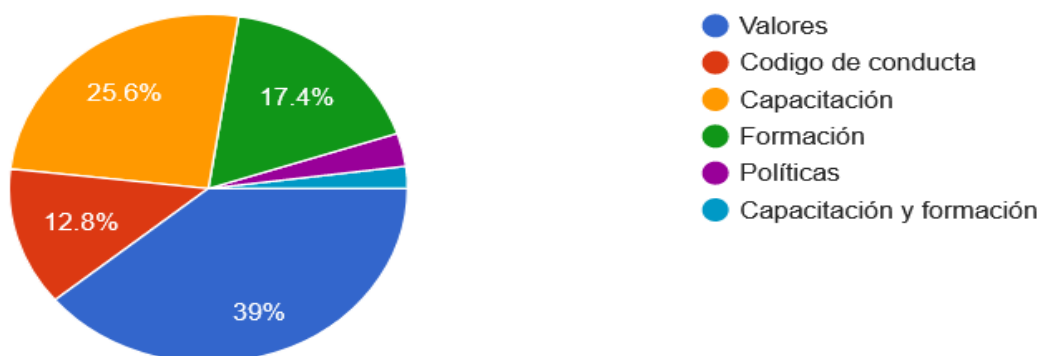
## 7.- COMPETITIVIDAD

¿Cuáles son los factores que usted cree que repercuten para mejorar la competitividad y gestión de las empresas familiares?

TABLA #7

	VALORES	39%
7.- ¿Cuáles son los factores que usted cree que repercuten para mejorar la competitividad y gestión de las empresas familiares?	CÓDIGO DE CONDUCTA	12.8%
	CAPACITACIÓN	25.6%
	FORMACIÓN	17.4%
	POLÍTICAS	3.1%
	CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	2.1%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #7



Los encuestados eligieron la opción Valores ya que consideran que es un factor clave dentro de una organización que mejorará tanto la parte competitiva como la gestión de la empresa siendo este el más alto porcentaje. De la misma manera, las capacitaciones, conductas y formación de cada personal de trabajo son factores importantes para la empresa según lo manifestado en las encuestas.

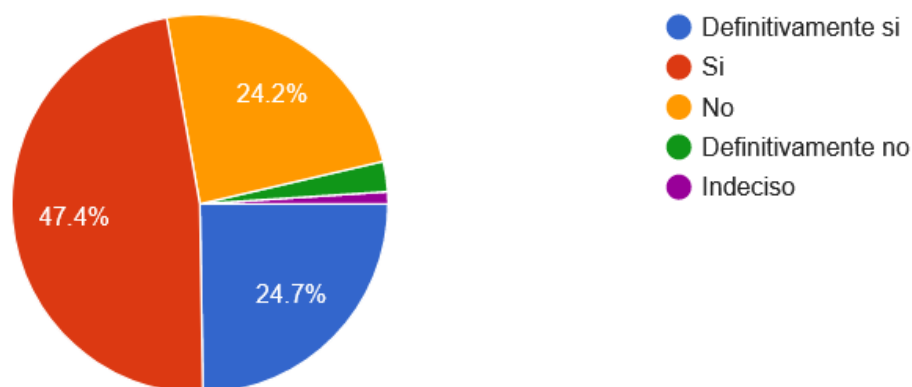
## 8.- PLAN DE PROFESIONALIZACIÓN

¿Tiene usted contemplado un plan de profesionalización para los integrantes de las empresas familiares?

TABLA #8

	DEFINITIVAMENTE SI	24.7%
8.- ¿Tiene usted contemplado un plan de profesionalización para los integrantes de las empresas familiares?	SI	47.4%
	NO	24.2%
	DEFINITIVAMENTE NO	2.6%
	INDECISO	1%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #8



En la gráfica se puede apreciar que los jefes de cada organización si tiene listo un plan de profesionalización para cada uno de los miembros que integran la organización por lo la opción SI corresponde al mayor porcentaje de la encuesta, y el menor porcentaje pertenece a que algunos líderes no poseen un plan de profesionalización en sus empresas familiares.

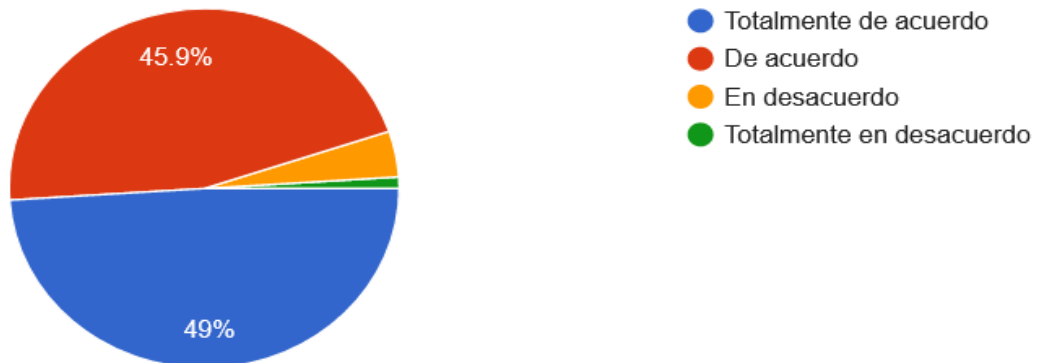
## 9.-CRISIS ECONOMICA

¿Considera usted que el hecho de formar parte de un negocio familiar les ha ayudado a sobrellevar de alguna manera la crisis económica?

TABLA #9

9.- ¿Considera usted que el hecho de formar parte de un negocio familiar les ha ayudado a sobrellevar de alguna manera la crisis económica?	TOTALMENTE DE ACUERDO	49%
	DE ACUERDO	45.9%
	EN DESACUERDO	4.1%
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #9



Las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que gracias a el emprendimiento familiar que ellos manejan han podido de una u otra manera superar y afrontar la crisis económica que está pasando el país y por lo tanto las familias ecuatorianas, sin embargo, un reducido porcentaje de los encuestados recalcó que, a pesar de llevar en negocio de ámbito familiar, estos no han podido cubrir sus necesidades básicas.

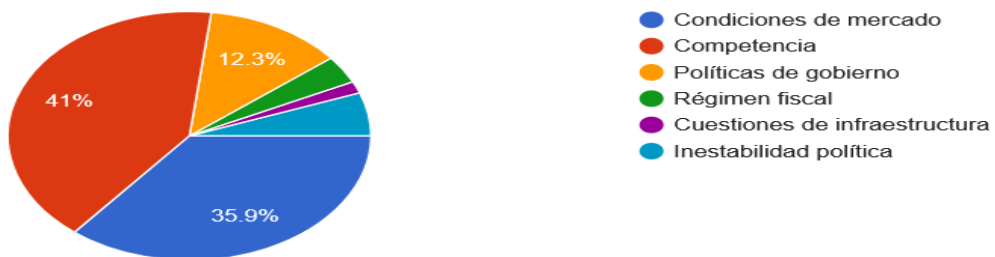
## 10.- MERCADO

¿Cuáles cree usted que son las mayores preocupaciones de los directivos para mantenerse en el mercado?

TABLA #10

CONDICIONES DE MERCADO		35.9%
COMPETENCIAS		41%
POLÍTICAS DE GOBIERNO		12.3%
RÉGIMEN FISCAL		3.6%
CUESTIONES DE INFRAESTRUCTURA		1.5%
INESTABILIDAD POLÍTICA		5.6%
TOTAL		100%

GRÁFICA #10



Según las respuestas de las personas que se pueden observar en la gráfica, un porcentaje considerable le pertenece a la opción Competencia, dando a entender que la más grande preocupación de los líderes de cada organización es la competencia ya que al poner en el mercado el mismo producto la competencia se vuelve más fuerte poniendo en dificultades a la organización, también las condiciones de mercado ya que son un factor importante que si no se maneja bien puede afectar a mal a la empresa.

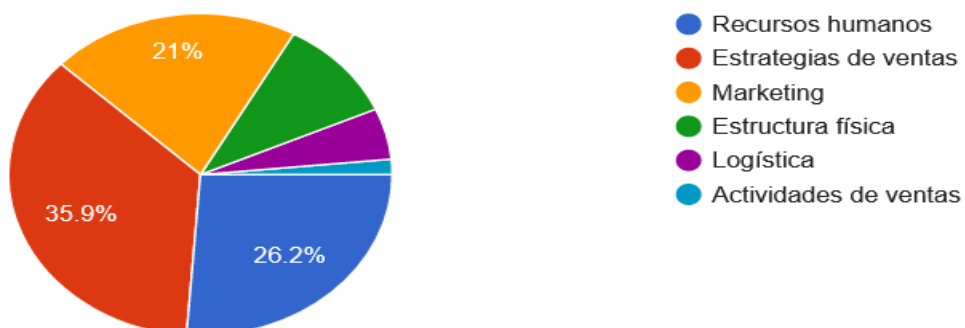
## 11.- INVERSIÓN.

¿Cuáles son las principales prioridades de inversión en su empresa familiar?

TABLA #11

		RECURSOS HUMANOS	26.2%
		ESTRATEGIAS DE VENTA	35.9%
11.- ¿Cuáles son las principales prioridades de inversión en su empresa familiar?		MARKETING	21%
		ESTRUCTURA FISICA	10.3%
		LOGÍSTICA	5.1%
		ACTIVIDAD DE VENTAS	1.5%
		TOTAL	100%

GRÁFICA #11



Con el mayor porcentaje está estrategia en venta a lo que esto quiere decir que los encuestados que mantienen un negocio familiar toman este como prioridad de inversión inclusive que es un factor principal para las organizaciones, aquí también juega un papel muy importante el marketing y recursos humanos. Estructura física, logística y actividades de venta según los encuestados no son prioridades para sus organizaciones o están en un segundo lugar.

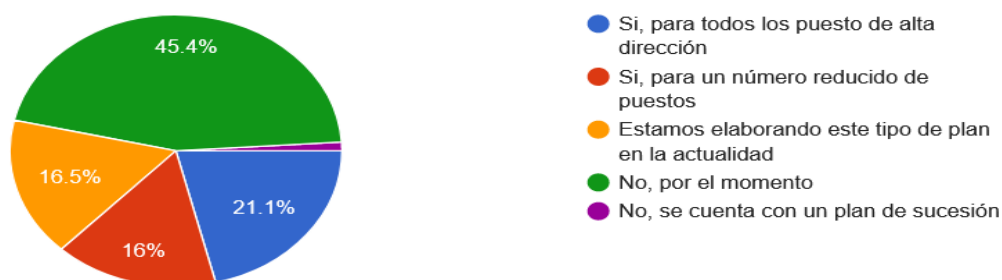
## 12.- PLAN DE SUCESIÓN

¿Cuenta la empresa familiar con un plan de sucesión?

TABLA #12

12.- ¿Cuenta la empresa familiar con un plan de sucesión?	SI, PARA TODOS LOS PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN	21.1%
	SI, PARA UN NÚMERO REDUCIDO DE PUESTOS	16%
	ESTAMOS ELABORANDO ESTE TIPO DE PLAN EN LA ACTUALIDAD	16.5%
	NO, POR EL MOMENTO	45.4%
	NO, SE CUENTA CON UN PLAN DE SUCESIÓN	1%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #12



La mayor parte de los encuestados online recalcaron en sus respuestas que su emprendimiento familiar no cuentan con un plan de sucesión pero que esto es por el momento no descartando que se vaya a realizar más adelante, otros aún están en proceso de este plan y un número reducido de personas contestó que, sí cuenta con este plan, pero solo para una cierta cantidad de empleados.

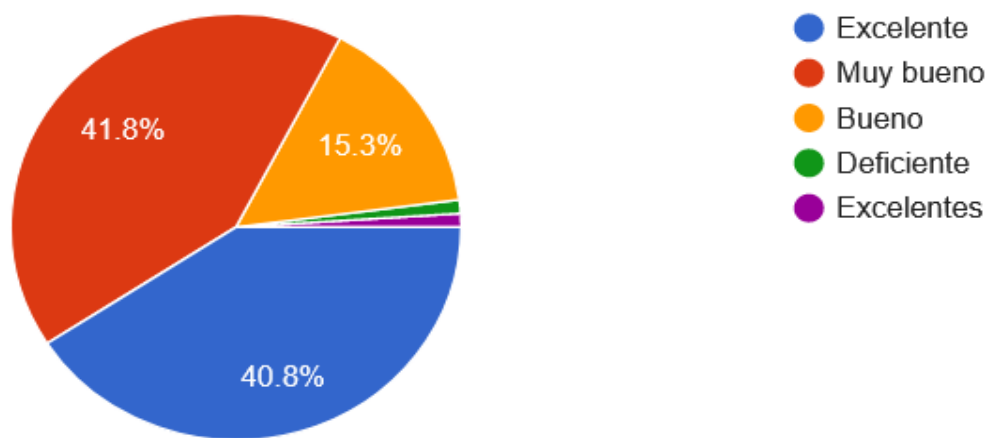
### 13.- RELACION LABORAL.

¿Cómo considera que es la relación laboral entre los miembros de la empresa familiar?

TABLA #13

¿Cómo considera que es la relación laboral entre los miembros de la empresa familiar?	EXCELENTE	40.8%
	MUY BUENO	41.8%
	BUENO	15.3%
	DEFICIENTE	1%
	EXCELENTES	1%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #13



Las diferentes alternativas que eligieron los encuestados son positivas haciendo referencia a que los miembros de la organización mantienen una buena relación laboral entre ellos teniendo casi todo el porcentaje en la encuesta realizada ya que como se puede apreciar en la gráfica son menores los porcentajes que contestaron que no se mantiene una buena relación.

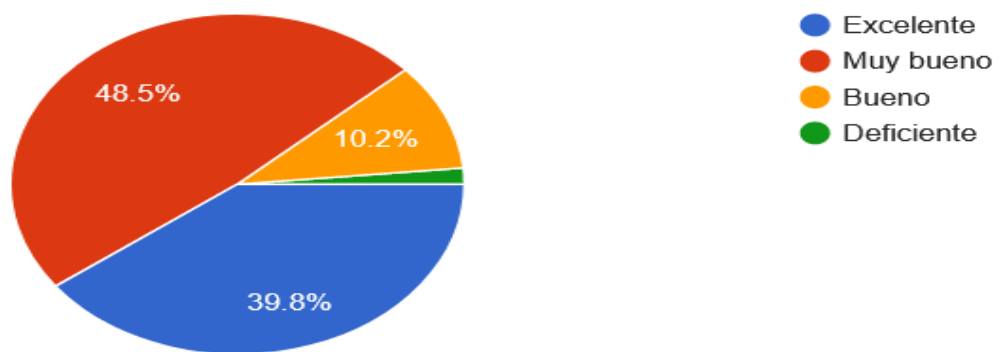
## 14.- COMUNICACIÓN INTERACTIVA

¿Cómo considera que es la comunicación interactiva en la empresa familiar?

TABLA #14

14.- ¿Cómo considera que es la comunicación interactiva en la empresa familiar?	EXCELENTE	39.8%
	MUY BUENO	48.5%
	BUENO	10.2%
	DEFICIENTE	1.5%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #14



La gráfica muestra resultados positivos por parte de los encuestados online ya que todas las opciones pertenecen o se refiere a que la comunicación interactiva de la empresa familiar es muy buena de la misma manera se convierte en una relación excelente. En las organizaciones pertenecientes a los encuestados no existe una relación deficiente o al menos solo es poco porcentaje.



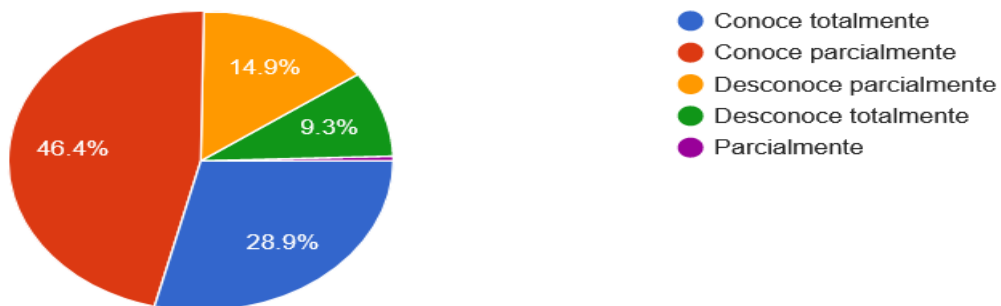
## 15.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Conoce usted que es la planificación estratégica para empresas familiares?

TABLA #15

<p><b>15.- ¿Conoce usted que es la planificación estratégica para empresas familiares?</b></p>	<b>CONOCE TOTALMENTE</b>	<b>28.9%</b>
	CONOCE PARCIALMENTE	46.4%
	DESCONOCE PARCIALMENTE	14.9%
	DESCONOCE TOTALMENTE	9.3%
	PARCIALMENTE	0.5%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #15



Las respuestas de los encuestados varían parcialmente, sin embargo, existe una leve diferencia dando a denotar que el mayor porcentaje corresponde a que los propietarios de una empresa familiar si conocen parcialmente que es una planificación estratégica, por otro lado, un reducido porcentaje pertenece a que algunos dueños de estas empresas no tienen claro o desconocen acerca de lo que es una planificación estratégica.

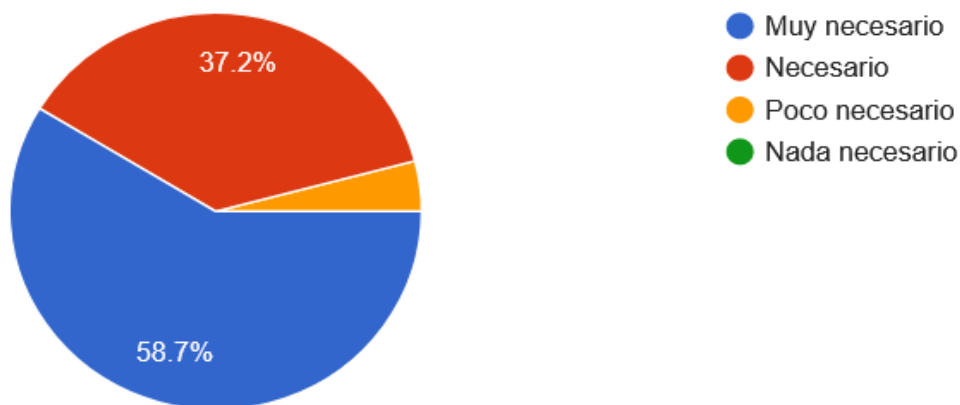
## 16.- GESTION ESTRATEGICA.

16.- ¿Considera necesario para su empresa familiar un modelo de Gestión estratégica?

TABLA #16

16.-¿Considera necesario para su empresa familiar un modelo de Gestión estratégica?	MUY ECESARIO	58.7%
	NECESARIO	37.2%
	POCO NECESARIO	4.1%
	NADA NECESARIO	0%
	TOTAL	100%

GRÁFICA #16



El mayor porcentaje corresponde a que si es necesario un modelo de Gestión Estratégica para la organización ya que como líderes al mando de su empresa saben de más que esto es un factor importante y principal a llevar a cabo en la empresa, además que es mínimo las respuestas de las personas que manifestaron que no es necesario tenerlo.

# CAPÍTULO IV

## 4. PROPUESTA

### **Modelo de gestión estratégica para la competitividad de empresas familiares en la provincia de Santa Elena.**

#### **4.1. Justificación.**

Para el presente estudio se propone la realización de un modelo de gestión estratégica para las empresas familiares de la provincia de Santa Elena, (microempresas) debido a que en la actualidad este tipo de empresa empiezan sus actividades comerciales de forma empírica, es decir no cuenta con herramientas administrativas que le permitan alcanzar un mayor grado de competitividad en el mercado, mediante la aplicación de las herramientas de recolección de información se pudo encontrar estas deficiencias entre los emprendimiento familiares.

Para que una empresa familiar alcance la estabilidad en un entorno tan competitivo es necesario que tenga una estructura organizacional adecuada, para que pueda enfrentarse a las variaciones que el mercado y puedan hacerles frente teniendo en cuenta estas herramientas administrativas que impulsan a tener una mayor estabilidad. Un modelo de gestión estratégica contiene innumerables herramientas que pueden utilizar las empresas, para tener un mayor enfoque orientado hacia una nueva visión estratégica, la finalidad será aumentar el nivel de competitividad a nivel local, que es lo que mayor preocupa a los integrantes de este tipo de organizaciones.

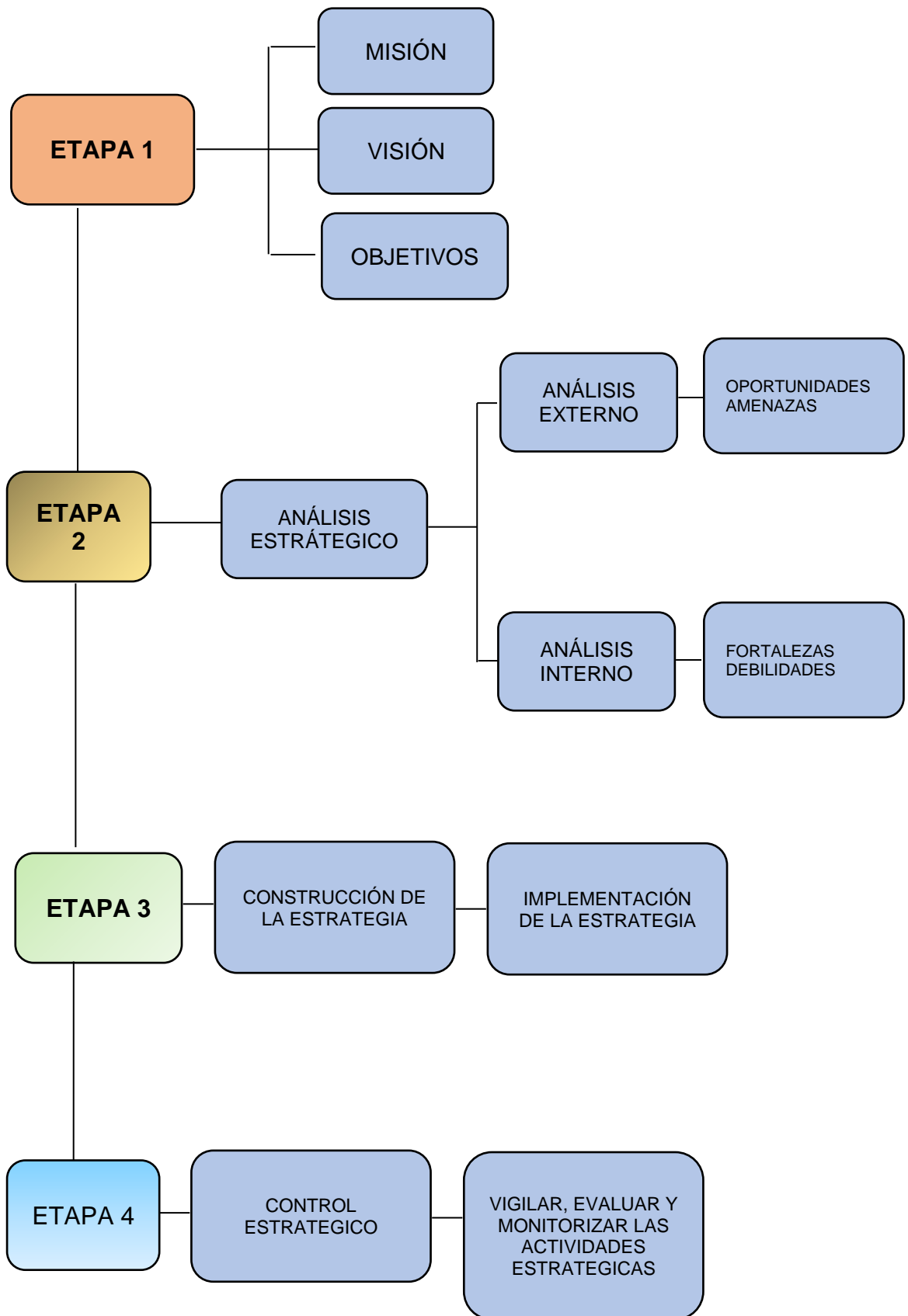
#### **4.2. Propósito general.**

Mejorar la competitividad de las empresas familiares en el mercado mediante la elaboración de un modelo de gestión estratégica para alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones.

#### **4.3. Desarrollo de la propuesta.**

A continuación, se elabora el diseño de un Modelo de gestión estratégica dinámico para las empresas familiares de la Provincia de Santa Elena, basado en los modelos de los tres círculos y el de gestión estratégica de la empresa familiar.

## Fases del modelo de gestión estratégica.



Gráfica SEQ Gráfica \\* ARABIC 19 Fases del Modelo de Gestión Estratégica

#### 4.4. Direccionamiento estratégico.

##### 4.4.1. Misión

Es importante que las empresas familiares tengan definida correctamente su misión, debido a que va a permitir que los colaboradores sepan de qué se trata las empresas, cuales serían su propuesta de valores.

**Tabla N°20: Herramientas para elaborar la misión**

¿Quiénes somos?	La identidad de la empresa
¿Qué hacemos?	Cuál es la tarea de la empresa
¿Para quién trabajamos?	Se refiere a quienes serán los potenciales clientes de la empresa.
¿Por qué lo hacemos?	Son los valores principios o motivaciones

*Herramientas para elaborar la misión*

**Fuente:** Investigación propia.

##### 4.4.2. Visión.

Las empresas familiares deben establecer una visión clara y coherente de hacia dónde pretenden llegar con la empresa a largo plazo, además sirve para orientar las decisiones estratégicas para lograr ser una organización competente.

**Tabla N°21: Herramientas para elaborar la visión**

¿Hacia dónde vamos?	La dirección y proyección empresarial
¿Qué hacemos ahora para llegar donde queremos?	Cuál es la tarea de la empresa actualmente

*Herramientas para elaborar la visión*

**Fuente:** Investigación propia.

##### 4.4.3. Objetivos organizacionales.

Una de las claves para el éxito de las empresas es establecer objetivos organizacionales, estos permiten aumentar la motivación y la determinación,

esto se verá reflejado en los resultados. Es importante que los objetivos sean cuantificables, medibles, claros, de forma que todo el equipo de trabajo pueda entenderlo.

Para establecer correctamente los objetivos para una empresa se deben seguir 7 reglas de oro mencionadas por el autor (Chauvin, 2016) a continuación se detallan:

**Tabla: 7 reglas para establecer objetivos**

*Reglas para establecer objetivos*

<p>1.- El objetivo debe ser expresado en positivo.</p>	<p>-¿Qué es lo que quieres?          -¿Qué quieres en lugar de lo que tienes?          -¿Qué preferirías tener?          -¿Qué es lo que quieres?</p>
<p>2.- El objetivo tiene que ser específico y medible.</p>	<p>-¿Qué es exactamente lo que verás, oirás o sentirás cuando alcance tu objetivo?          -¿Cuánto tiempo necesitarás para alcanzarlo?          -¿Cuándo quieres alcanzarlo?</p>
<p>3.- Decide cómo y cuánto medirás el avance en el cumplimiento.</p>	<p>-¿Cómo medirás tu progreso hacia el objetivo?          -¿Con cuánta frecuencia medirás tu progreso?          -¿Cómo sabrás que has logrado el objetivo?          -¿Cómo verificaras que estas en el camino correcto hacia el objetivo?</p>

<p>4.- Organiza los recursos que necesitarás durante la travesía hacia el logro del objetivo.</p>	<p>-¿Qué recursos (objetivos, personas, tiempo, modelos, cualidades) vas a necesitar para alcanzar tu objetivo?</p> <p>-¿De cuáles dispones ya?</p> <p>-¿Dónde encontrarás los otros?</p>
<p>5.- Se proactiva.</p>	<p>-¿Hasta qué punto controlas el cumplimiento de ese objetivo?</p> <p>-¿Qué harás para alcanzarlo?</p> <p>-¿Qué puedes ofrecer a los demás de tal modo que se interesen por ayudarte?</p>
<p>6.-Presta atención al impacto de las consecuencias más allá de ti mismo</p>	<p>-¿Cuáles son las consecuencias para otras personas importantes?</p> <p>-¿Puedes mirar su impacto en ellas poniéndote en su lugar?</p> <p>-¿Cuál es el costo en tiempo, dinero y oportunidad?</p> <p>-¿A qué podrías tener que renunciar?</p> <p>-¿Cómo quedará afectado el equilibrio entre los diferentes aspectos de tu vida cuando alcances ese objetivo o durante su consecución?</p>

**Fuente:** Investigación propia.

## **4.5. Análisis estratégico.**

### **4.5.1. Análisis externo.**

Las empresas familiares deben realizar un análisis externo del entorno para conocer cuáles son los pro y contras (Oportunidades y amenazas) a los que se enfrenta la organización de esta manera se podrá crear estrategias que permitan alcanzar el éxito de la organización.

#### **1.- Oportunidades.**

A continuación, se describen las oportunidades que tienen las empresas familiares en el entorno.

1. Menor burocratización por disponer de más canales de comunicación.
2. Su dirección, al ser propietaria tiende a estar muy motivada.
3. Tiene excelentes relaciones con los proveedores y clientes.
4. Creación de nuevas plazas de trabajo.
5. Apoyo económico por parte del gobierno y la empresa privada.

#### **2.- Amenazas.**

En esta sección se describen las amenazas que tendrán las empresas familiares que afectarán su desarrollo.

1. Conflictos de intereses entre las necesidades de la familia y la empresa.
2. Acceso complicado a los mercados de capital, esto puede limitar su crecimiento.
3. Los proveedores tienen mayor poder de negociación.
4. Posición política del país es inestable
5. Competencia muy agresiva.

### **4.5.2. Análisis interno.**

En este apartado se analizarán las fortalezas y debilidades de las empresas familiares, a continuación, se describen:

#### **Fortalezas:**

1. Valores corporativos bien definidos.



2. El clima familiar ayuda a crear un ambiente de trabajo cercano y amable.
3. Ventajas fiscales en la sucesión de empresas familiares cuando llega la hora de jubilación de socios y administrativos.
4. Se tiene una mayor libertad de decisión y acción gerencial.
5. Mayor compromiso social.

**Debilidades.**

1. Falta de conocimientos o preparación de los sucesores para gestionarla de forma eficiente.
2. Falta de sucesores puede llevar a desaparecer la empresa.
3. Dificultad para atraer y mantener directivos no familiares.
4. Miedo a asumir riesgos porque su propio patrimonio está en riesgo.
5. Conflictos por diferencias de pensamientos.

**Análisis FODA.**

A continuación, se elabora el análisis FODA enfocado a las empresas familiares de forma general.

**TABLA N°23: Análisis FODA**

*Análisis FODA – Ambiente externo e interno*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Menor burocratización por disponer de más canales de comunicación orientados al campo empresarial</li><li>2. Direccionamiento emprendedor.</li><li>3. Excelentes canales de comunicación.</li><li>4. Creación de nuevas plazas de trabajo.</li><li>5. Apoyo económico por parte del gobierno y la empresa privada.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Conflictos de intereses entre las necesidades de la familia y la empresa.</li><li>2. Acceso complicado a los mercados de capital, esto puede limitar su crecimiento.</li><li>3. Los proveedores tienen mayor poder de negociación.</li><li>4. Posición política del país es inestable</li><li>5. Competencia muy agresiva.</li></ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El clima familiar ayuda a crear un ambiente de trabajo cercano y amable.</li> <li>2. Ventajas fiscales en la sucesión de empresas familiares cuando llega la hora de jubilación de socios y administrativos.</li> <li>3. Se tiene una mayor libertad de decisión y acción gerencial.</li> <li>4. Mayor compromiso social.</li> <li>5. Valores corporativos definidos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimientos y preparación de los sucesores para gestionar de forma eficiente.</li> <li>2. Falta de sucesores puede llevar a desaparecer la empresa.</li> <li>3. Dificultad para atraer y mantener directivos no familiares.</li> <li>4. Miedo a asumir riesgos porque su propio patrimonio está en riesgo.</li> <li>5. Conflictos por diferencias de pensamientos.</li> </ol>
--	--

**Fuente:** Investigación propia.

## 4.6. Construcción de las Estrategias.

**Tabla N°24:**

*Tabla 24 Construcción de la Estrategia*

<p style="text-align: center;"><b>Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Externo</b></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El clima familiar ayuda a crear un ambiente de trabajo cercano y amable.</li> <li>2. Ventajas fiscales en la sucesión de empresas familiares cuando llega la hora de jubilación de socios y administrativos.</li> <li>3. Se tienen una mayor libertad de decisión y acción gerencial.</li> <li>4. Mayor compromiso social.</li> <li>5. Valores corporativos definidos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimientos y preparación de los sucesores para gestionar de forma eficiente.</li> <li>2. Falta de sucesores puede llevar a desaparecer la empresa.</li> <li>3. Dificultad de atraer y mantener directivos no familiares.</li> <li>4. Miedo de asumir riesgos porque su propio patrimonio esta en riesgo.</li> <li>5. Conflictos por diferencias de pensamientos entre los integrantes de la familia.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menor burocratización por disponer de más canales de comunicación.</li> <li>2. Direccionamiento emprendedor</li> <li>3. Excelentes canales de comunicación.</li> <li>4. Creación de nuevas plazas de y trabajo.</li> <li>5. Apoyo económico por parte del gobierno y la empresa privada.</li> </ol>	<p><b>(F5, O2):</b> Establecimiento de un plan de capacitación adecuada para el personal.</p>	<p><b>(D1, O3):</b> Implementación de un plan de sucesión.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conflictos de intereses entre las necesidades de la familia y la empresa.</li> <li>2. Acceso complicado a los mercados de capital, esto puede limitar su crecimiento.</li> <li>3. Los proveedores tienen mayor poder de negociación.</li> <li>4. Posición política del país es inestable</li> <li>5. Competencia muy agresiva.</li> </ol>	<p><b>(F4, A5):</b> Establecer una adecuada estructura organizacional.</p>	<p><b>Estrategia (D5,A5):</b> Establecimiento de funciones para las áreas de la empresa.</p>

**Fuente:** Investigación propia

## 1.- Estrategias – Plan de Capacitación

Las empresas familiares deberán establecer capacitaciones con el propósito de impulsar la eficacia organizacional y competitividad de la empresa. A continuación, se establecen los temas para la capacitación.

**Tabla N°25: Cronograma de capacitaciones**

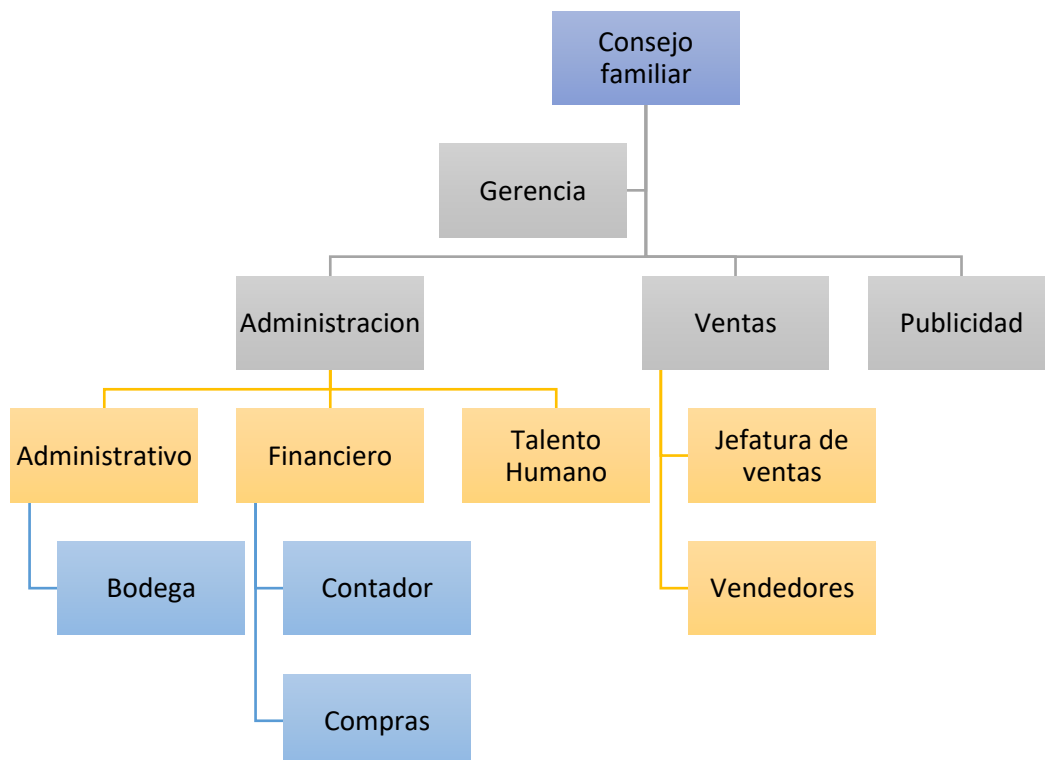
TEMAS	Plan Estratégico Anual											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
<b>Institucional</b>												
Objetivos del Plan Estratégico	■	■										
Administración y organización			■	■								
Definición de la Cultura organizacional					■							
<b>Imagen Institucional</b>												
Relaciones humanas internas (intrafamiliar)					■	■						
Relaciones públicas							■					
Administración por valores								■				
Mejoramiento clima laboral									■			
<b>Contabilidad</b>												
Auditoria y normas de control										■	■	
Control patrimonial											■	■

*Fuente: Investigación propia*

## 2.- Estructura organizacional.

Es necesario que las empresas familiares cuenten con una adecuada estructura organizacional, de esta manera se tendrá mejor definida la las funciones de cada uno de los departamentos o áreas. Para esto se sugiere la siguiente estructura organizacional que a continuación se detalla:

### Estructura Organizacional.



Gráfica 20 Estructura Organizacional

**Fuente:** Investigación propia.

## **- Funciones.**

### **1.- Funciones del Consejo Familiar.**

El consejo familiar se regirá según los estatutos de la empresa por lo general debe cumplir con las disposiciones que se requieran, en este caso tienen las siguientes funciones:

- 1.- Nombrar al gerente de la empresa.
- 2.- Aprobar los movimientos de la organización.
- 3.- Aprobar los estados financieros e informes sobre el desarrollo de los proyectos.

### **2.- Funciones de la gerencia.**

Este es un cargo muy importante para la empresa ya que será la persona encargada de llevar al éxito o al fracaso a la organización, es por esa razón que el encargado de manejar la gerencia de la empresa deberá estar enfocado en realizar responsablemente su labor haciendo uso de cada herramienta importante.

A continuación, enumeramos sus funciones:

#### **1.- Planeamiento**

Se considera como la primera función que ejecuta un gerente, una vez que se tienen definidos los objetivos se presentan los planes y los lineamientos para el cumplimiento de objetivos.

#### **2.- Organización**

Se determina el tipo de organización requerido para ejecutar la realización de los mismos.

#### **3.- Dirección**

En esta función se desarrollan subfunciones como liderazgo, motivación, guía estímulo entre otras.

#### **4.- Control**

En esta parte se medirá de manera cualitativa y cuantitativa la ejecución de los procesos de actuación y va directamente relacionada con la función de planeamiento.



### 3.- Planificación de Sucesión.

Para realizar una sucesión exitosa se debe realizar una evaluación de competencias, para conocer si la persona que se encargara del liderazgo cumple con el perfil requerido para llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos organización, para ello es necesario que el consejo establezca si el individuo será alguien de la familia o será una persona externa, además es recomendable que los posibles sucesores del fundador comiencen a involucrarse en la empresa para que tengan el conocimiento necesario para dirigir la organización. Se deberá seguir los siguientes pasos para elegir al sucesor:

- 1.- Identificar si el sucesor pertenecerá a la familia.
- 2.- Establecer las competencias para el puesto.
- 3.- Evaluar aspectos como: conocimiento, preparación, actitud, desempeño.

Para desarrollar un plan de sucesión se podrán aplicar las siguientes herramientas de recurso humano:

- **Feedback 360°:** Esta técnica está basada en la evaluación de las personas que forman parte de las personas que tienen una relación laboral es decir: Jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores.

- **Assessment center:** Esta herramienta de recursos humanos permite evaluar a los candidatos en diferentes situaciones individuales o grupales de forma simulada o real, el objetivo es conocer los potenciales, valores y comportamiento de los candidatos.

- **Gestión por competencias:** Esta técnica parte de la identificación de las competencias profesionales de cada individuo para el desarrollo de un puesto de trabajo.

Es importante para la empresa familiar tener presente la creación de un Consejo Familiar con la finalidad de que exista un órgano de gobierno representativo para coordinar los intereses de la familia, así como tomar decisiones favorables y efectivas en beneficios de los miembros de la familia y del negocio. El consejo familiar es sumamente importante dentro de la empresa ya que se discutirán los intereses para el bien de la familia y más que todo pensando en como lograr que la empresa tenga éxito y crecimiento siempre.

**Tabla N°26: Actuaciones que influyen en el éxito del traspaso generacional**

Traspaso Generacional

Fundador o predecesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Delegar responsabilidades</li> <li>-Desempeñar un papel de apoyo y asesoramiento</li> <li>-Dar libertad para tomar decisiones y cometer errores.</li> <li>-Tener vocación de continuidad en manos de la familia</li> </ul>
Sucesor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia laboral en empresas ajenas a la propia</li> <li>-Formación académica superior</li> <li>-Asunción inmediata de responsabilidades</li> <li>-Capacidad para decidir trabajar o no en la empresa</li> </ul>
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación</li> </ul>
Sistema familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura más colaboradora y progresista.</li> <li>- Compromiso de la familia con la empresa.</li> <li>- Cohesión entre los miembros de la familia</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- compartir puntos de vista</li> </ul>
Sistema empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar los factores de éxito.</li> <li>- Ejercer un rol crítico en las decisiones estratégicas claves</li> <li>-Incluir el proceso de sucesión en la planificación estratégica de la organización.</li> </ul>
Entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer y adaptar las fuerzas del entorno.</li> </ul>

**Autor:** Ascensión Barroso, Cristina Barriuso Iglesias

## **Estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas más adecuadas y enfocadas en la calidad del servicio en las empresas e instituciones familiares que orienten la competitividad de las empresas familiares, están determinadas por las siguientes consideraciones:

- Liderazgo empresarial
- Diferenciación
- Cooperación entre empresas familiares del sector
- Seguridad y prevención
- Poder de reacción
- Innovación emprendedora
- Posicionamiento favorable de empresas familiares
- Involucramiento miembros de familia
- Heterogeneidad de recursos
- Experiencia

### **4.7. Evaluación y control.**

Es importante al implementar las estrategias que se realice el diseño de cómo se va a medir, evaluar y controlar el cumplimiento de lo propuesto en la formulación estrategia, se deberá verificar que lo planteado esté funcionando y este acoplado a los resultados reales de la organización. Para ello es indispensable tener conocimiento de todo el proceso ya que a medida que se realiza la evaluación se podrán tomar las decisiones para redirigir, eliminar o cambiar la estrategia.

A continuación, se definen los pasos a seguir:

- 1.- Definir los indicadores de gestión.
- 2.- Comparar los resultados
- 3.- Tomar medidas correctivas
- 4.- Realizar retroalimentación.

## Conclusiones.

1. En el presente estudio mediante las herramientas de recolección de información se pudo conocer la situación real de las empresas familiares, una de las problemáticas que afecta la estabilidad es no contar con herramientas administrativas que le faciliten administrar correctamente, además se determinó que no existe misión, visión, metas estratégicas, cultura organizacional, todo esto afecta a la competitividad de las empresas en el mercado en el cual desarrollan su actividad.
2. Al realizar el análisis FODA se logró identificar los problemas y amenazas de las empresas familiares donde se determinó los requerimientos de las empresas familiares de la provincia de Santa Elena, con este análisis se realizaron las estrategias que deben aplicar estas organizaciones para poder tener una estabilidad competitiva.
3. Una de las mayores problemáticas que afectan de alguna manera las empresas familiares es no contar con un plan de sucesión adecuado que garantice la estabilidad institucional para que las organizaciones puedan estar más tiempo en el mercado porque siguen los lineamientos esenciales canalizados por los fundadores del negocio.
4. En el presente trabajo se desarrolló un modelo de gestión estratégico para las empresas familiares de la provincia de Santa Elena, en donde se determinaron elementos tales como la estructura organizacional, plan de sucesiones, misión, visión, plan de capacitación, las mismas que están basadas en las limitaciones de este tipo de organizaciones de forma que facilite su gestión y se vuelvan más competitivas.

## Recomendaciones.

Una vez desarrollado el presente Modelo de gestión estratégica para la competitividad de las empresas familiares, se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Para este tipo de empresas se propone que exista una asamblea general donde se discutan los problemas de ámbito empresarial y se pueda diferenciar entre los problemas familiares para mejorar las actividades laborales dentro de las áreas funcionales que focalicen el desempeño efectivo de los colaboradores de la organización familiar.
2. Se sugiere que las empresas familiares realicen un análisis FODA para identificar los problemas que se puedan suscitar de manera interna como externa, se esta manera se podrán desarrollar estrategias acordes a la actividad que realiza la empresa y dirigidas de forma sustentable al mercado en el que se desenvuelven.
3. Se recomiendan para las organizaciones familiares que cuenten con un plan de sucesión acorde a las competencias específicas que necesita el cargo de director y los otros subrogantes, de manera que la empresa pueda seguir en el mercado aplicando las estrategias y planes de acción establecidas por el comité o asamblea familiar.
4. Se aconseja a las empresas familiares de la provincia de Santa Elena introducir un diseño de gestión estratégica acorde a las necesidades y oportunidades que se presente en el mercado y en el contexto con el fin de obtener los mejores resultados posibles en el ámbito competitivo de las organizaciones establecidas en cada sector productivo.

## Bibliografía

- Herrera, J. E. (07 de 2015). *Gestión estratégica organizacional 4ta edición*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Gestion-estrategica-organizacional-4ta-Edici%C3%B3n.pdf>
- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial (Segunda ed.)*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- SUKIER, H. B., Molina, H. N., MEDINA, R. P., & HERNÁNDEZ, L. (18 de 12 de 2016). *Revistas Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>
- Marún Caldas, P. (2015). *Estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa en Cifruter S.A. de la ciudad de Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjXicXYk67XAhWF6CYKHUqcAo0QFgg6MAM&url=http%3A%2F%2Fdspace.uniandes.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1078%2F1%2FTUBADM003-2015.pdf&usg=AOvVaw2sFfUhm2Xii0SJToJxP1fH>
- Lopez, F., & Villegaas, C. (15 de 10 de 2018). <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=170402>. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=170402>.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. SouthWestern: Cengage learning.
- Riquelme, M. (5 de 9 de 2018). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-funcional/>
- Fuenmayor, J. (25 de 1 de 2016). *Producción Científica Luz*. Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/redieluz/article/view/23648/24019>

- Otero, S., & Taddei, C. (11 de 12 de 2017). *Interciencia*. Obtenido de <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/05/236-6091-TADDEI-43-04.pdf>
- Perez, M. J., Basco, R., Garcia, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Madrid : Paraninfo.
- Creacion Partners. (14 de 3 de 2016). *Identidad y empresa familiar*. Obtenido de <http://creacionpartners.com/gobierno-corporativo-empresa-familiar/>
- Perez, M., & Javier, S. (6 de 2 de 2017). *EUMED*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/13-competitividad-en-empresas-familiares.pdf>
- Corona, J. (2011). *Empresa familiar: aspectos juridicos y economicos*. Madrid: Deusto.
- Rizo, M. (29 de 4 de 2014). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-10-ventajas-competitivas-de-las-pymes-familiares/>
- EKOS. (5 de 30 de 2018). *EKOS*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/exito-de-empresas-familiares-marcado-por-la-sucesion>
- Aguilera. (2000). Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Vicuña, S. d. (2012). Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/gestion-estrategico>
- Ponce, A. R. (2012). *Fundamentos de Administracion*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>
- Itesco. (2015). *Ingenieria en Administracion*. Obtenido de <https://itescoingenieriaenadministracion.wikispaces.com/file/view/unidad+6.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Gill.

- Porter, M. (2015). Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Hitt, I. H. (2014). *Administración estratégica*. México: CENGAGE Learning. Obtenido de [https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu)
- Gallo y Domenec. (2004). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Pizzo, M. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. México: Itson.
- Tigani, D. (2013). *Excelencia de Servicio*. Obtenido de [http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf)
- Baena, P. G. (2014). *Metodología de la investigación* (ebook ed.). Mexico: Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=3228423&query=Metodolog%25C3%25ADa%2Bde%2Bla%2Binvestigaci%25C3%25B3n>
- Rosendo, R. V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. (Primera ed.). Madrid: ESIC. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=5758460&query=metodologia%2Bpoblacion%2By%2Bmuestra>
- Aguilera. (2000). Obtenido de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)
- Allison, T. P. (2017). *Repositorio de la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16493/1/TESIS%20ALISON%20TOMALA.pdf#page=82&zoom=100,109,94>
- Araya, A. (2017). Modelo de gestion estrategica en las empresas familiares. *Universidad de valencia españa*, 33.
- Baena, P. G. (2014). *Metodología de la investigación* (ebook ed.). Mexico: Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=3228423&query=Metodolog%25C3%25ADa%2Bde%2Bla%2Binvestigaci%25C3%25B3n>



- Bologna, E. (2018). *Métodos estadísticos de investigación*. Brujas. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=5757440&query=poblacion%2By%2Bmuestra>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Gill.
- Corona, J. (2011). *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*. Madrid: Deusto.
- Creaction Partners. (14 de 3 de 2016). *Identidad y empresa familiar*. Obtenido de <http://creactionpartners.com/gobierno-corporativo-empresa-familiar/>
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. SouthWestern: Cengage learning.
- EKOS. (5 de 30 de 2018). *EKOS*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/exito-de-empresas-familiares-marcado-por-la-sucesion>
- Fuenmayor, J. (25 de 1 de 2016). *Producción Científica Luz* . Obtenido de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/redieluz/article/view/23648/24019>
- Gallo y Domenec. (2004). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.
- Guzman, H. D. (2018). Planeacion estrategica en las empresas familiares de Tehuacan y su contribucion en la mejora del desempeño. *Congreso nacional de contaduria y administracion*, 14.
- Herrera, J. E. (07 de 2015). *Gestión estratégica organizacional 4ta edición*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Gestion-estrategica-organizacional-4ta-Edici%C3%B3n.pdf>
- Hitt, I. H. (2014). *Administración estratégica*. México: CENGAGE Learning. Obtenido de [https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu)

- Itesco. (2015). Ingeniería en Administración. Obtenido de <https://itescoingenieriaenadministracion.wikispaces.com/file/view/unidad+6.pdf>
- Lopez, F., & Villegaas, C. (15 de 10 de 2018). <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=170402>. Obtenido de <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=170402>
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Argentina: Granica.
- Marún Caldas, P. (2015). *Estructura organizacional para mejorar la gestión administrativa en Cifruter S.A. de la ciudad de Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjXicXYk67XAhWF6CYKHUqcAo0QFgg6MAM&url=http%3A%2F%2Fspace.uniandes.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F1078%2F1%2FTUBADM003-2015.pdf&usg=AOvVaw2sFfUhM2Xii0SJT0JxP1fH>
- Otero, S., & Taddei, C. (11 de 12 de 2017). *Interciencia*. Obtenido de <https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2018/05/236-6091-TADDEI-43-04.pdf>
- Palacios Acero, L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial* (Segunda ed.). Bogotá: ECOE Ediciones.
- Peña, J., & Sánchez, M. (2011). *El capital social como recurso de la empresafamiliar*. España: Netbiblo.
- Perez, M. J., Basco, R., Garcia, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Madrid : Paraninfo.
- Perez, M., & Javier, S. (6 de 2 de 2017). *EUMED*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/13-competitividad-en-empresas-familiares.pdf>
- Pizzo, M. (2013). *Importancia de la calidad del servicio al cliente*. México: Itson.
- Plan Nacional Toda una vida. (2017-2021). *Consolidar la sostenibilidad del sistema economico y afianzar la dolarización*. Obtenido de

[https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL\\_0K.compressed1.pdf](https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf)

- Ponce, A. R. (2012). *Fundamentos de Administracion*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>
- Porter, M. (2015). Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Pulgar Vidal, L. H., & Rios Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (Segunda ed.). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Riquelme, M. (5 de 9 de 2018). *Web y empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/estrategia-funcional/>
- Rizo, M. (29 de 4 de 2014). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/las-10-ventajas-competitivas-de-las-pymes-familiares/>
- Rosendo, R. V. (2018). *Investigación de mercados: Aplicación al marketing estratégico empresarial*. (Primera ed.). Madrid: ESIC. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upsesp/reader.action?docID=5758460&query=metodologia%2Bpoblacion%2By%2Bmuestra>
- Sukier, H. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares en la ciudad de barranquilla. *Universidad de la costa colombia*, 13.
- Sukier, H. B., Molina, H. N., Medina, R. P., & Hernández, L. (18 de 12 de 2016). *Revistas Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>
- Tigani, D. (2013). *Excelencia de Servicio*. Obtenido de [http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf)
- Vicuña, S. d. (2012). Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/gestion-estrategico/>
- Zamudio, J., & Satsumi, J. (2014). *Las diversas tipologías de las empresas familiares: Una aceramiento teorico*. Bolivia: ECORFAN.

## **ANEXOS**

### **GLOSARIO**

Algunos conceptos relevantes para la abstracción de contenidos son los que se detallan a continuación:

#### **Modelo**

“Patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción”. (Aguilera, 2000)

#### **Gestión estratégica**

“Plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses”. (Vicuña, 2012)

#### **Planeación**

Consiste en fijar los cursos concretos de acción que se deben seguir estableciendo los principios y elementos que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones oportunas para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su efectiva realización. (Ponce, 2012)

#### **Control**

Es el conjunto de actividades que se emprenden, para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias en función administrativa asegurando la eficiencia hacia los objetivos fijados. (Itesco., 2015)

#### **Capacitación**

(Chiavenato, 2014), manifiesta que es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo, la capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes, esto significa cambiar aquello que los trabajadores conocen, su forma de trabajar, sus actitudes y sus valores.

### **Competitividad:**

Dependerá exclusivamente de la capacidad industrial y el grado en que esta esté dispuesta a innovar y realizar las mejoras que se crean pertinentes; dando como resultado una exposición al reto que obliga a las entidades a crear ventajas en un amplio mercado, es decir que deberá someterse cambios bruscos para poder generar competencia con rivales que yacen en el sector y los cuales se encuentran posicionados. (Porter, 2015)

### **Competitividad Estratégica**

(Hitt, 2014), Una compañía alcanza la competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito. La estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva en el mercado objetivo que debe estar marcada por un plus de la empresa en el producto o el servicio para el cliente.

### **Empresas familiares:**

Se puede describir como empresas cuyo poder de decisión yace concentrado en una o dos familias, trayendo consigo que las responsabilidades de gobierno y dirección sean llevadas a cabo por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la entidad. (Gallo y Domenec, 2004)

### **Calidad de servicio**

El especialista en calidad de servicio (Pizzo, 2013), expone que “El servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización, para detectar e interpretar necesidades y expectativas de sus clientes, y ofrecerles, de la mejor forma posible, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible y oportuno”

### **Excelencia en el servicio**

La excelencia en el servicio, solo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valor es lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo. (Tigani, 2013)

## OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Anexos 2 Operacionalización de las Variables

### CUADRO: VARIABLE INDEPENDIENTE

Tabla 27 Variable Independiente

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS
Gestión Estratégica	Sirve como una herramienta básica para el diagnóstico empresarial porque facilita la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias a las crisis inscritas en el contexto de la actividad económica propia de cada compañía, ofreciendo como resultado un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en su unidad productora de bienes y servicios. (Herrera, 2015)	Dirección estratégica	Encuesta Entrevista
		Análisis situacional	
		Estructura administrativa	
		Estrategias funcionales	
		Formación y sucesión	
		Resultados de efectividad	

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INSTRUMENTOS
Competitividad de las empresas familiares	Los autores (Otero & Taddei, 2017) en su estudio sobre la competitividad de las empresas familiares mencionan: El enfoque de la competitividad empresarial resulta conveniente para evidenciar y diferenciar la influencia e intervención de la familia en la gestión estratégica de la empresa; asimismo, muestran su utilidad en la medición del desempeño a través de indicadores y modelos, la identificación de factores determinantes de competitividad y particularmente la aplicación de la metodología de medición del desempeño en empresas familiares .	Identidad competitiva	Encuesta Entrevista
		Mercado	
		Ventaja competitiva	
		Calidad de servicio	
		Tendencias	

**CUADRO: VARIABLE DEPENDIENTE**

Tabla 28 Variable Dependiente **Fuente:** *Elaboración propia*



## ***Encuestas***

### *Anexos 3 Encuestas*

#### **1.- Sexo del personal**

Masculino

Femenino

#### **Edad**

20-25

26 – 30

31-40

40 a más

#### **2.- Nivel de estudio**

Doctorado

Masterado

Tercer Nivel

Secundaria

#### **3.- Que tiempo tiene su emprendimiento familiar?**

1-5

6-10

11-20

20 o más

#### **4.- ¿Quién lleva la administración de su empresa familiar?**

Propietario

Alguien de la familia

Fuera de la familia

**5.- En caso de requerir personal para las áreas tanto administrativas como de producción para la organización, quienes serían la primera opción?**

Miembros de la familia

Fuera de la familia

**6.- Los miembros de la familia que laboran en la empresa, que tipo de formación reciben?**

Técnica

Gestión administrativa

Carrera profesional

De acuerdo al requerimiento de cada persona.

**7.- Cuales son los factores que usted cree que repercuten para mejorar la competitividad y gestión de las empresas familiares?**

Valores

Política

Código de conducta

Capacitación y formación

**8.- ¿Tiene usted contemplado un plan de profesionalización para los integrantes de las empresas familiares?**

Definitivamente si

Si

No

Definitivamente no

**9.- Considera Usted que el hecho de formar parte de un negocio familiar les ha ayudado a sobrellevar de alguna manera la crisis económica?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**10.- Cuales cree usted que son las mayores preocupaciones de los directivos para mantenerse en el mercado?**

Condiciones de mercado

Competencia

Políticas de gobiernos

Régimen fiscal

Cuestiones de infraestructuras

Inestabilidad política

**11.- En su empresa cuales son las principales prioridades de inversión**

Recursos humanos

Actividades de ventas

Marketing

Dirección y estructura de la empresa

Logística

**12.- Cuenta la empresa familiar con un plan de sucesión.**

-Sí, para todos los puestos de alta dirección

-Sí, para un número reducido de puestos

-Estamos elaborando este tipo de plan en la actualidad

-No

**13.- ¿Cómo considera que es la relación entre los miembros de las empresas familiares?**

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Deficiente

**14.- Como considera que es la comunicación dentro de las empresas familiares.**

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Deficiente

**15.- Conoce usted que es la planificación estratégica para empresas familiares?**

Conoce totalmente

Parcialmente

Desconoce parcialmente

Desconoce totalmente

**16.- Cuenta su empresa familiar con un modelo de Gestión Estratégica?**

Si cuentan

Desconocen

No cuentan

**17.- Considera ud que su empresa necesita un modelo de gestión estratégica.**

Muy necesario

Necesario

Poco necesario

Nada necesario