

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Tema: LAS NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL
SECTOR CALZADO

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

Autor: Ingeniero Byron Calixto Peñaloza Montenegro

Director: Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás PhD.

Ambato – Ecuador

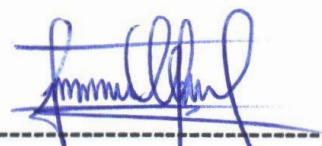
2018

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

El Tribunal receptor del Trabajo de investigación presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores; Doctor, Jorge Francisco Abril Flores, Magíster, Ingeniera, Liliana Elizabeth González Garcés Magíster, e Ingeniero, Juan Gabriel Saltos Cruz Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: LAS NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SECTOR CALZADO, elaborado y presentado por el Ingeniero, Byron Calixto Peñaloza Montenegro, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Familiares.; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



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



Dr. Jorge Francisco Abril Flores, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Liliana Elizabeth González Garcés, Mg.
Miembro del Tribunal



Ing. Juan Gabriel Saltos Cruz, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema; “Las nuevas generaciones en las empresas familiares y el desarrollo empresarial del sector calzado.”, le corresponden exclusivamente al: Ingeniero Byron Calixto Peñaloza Montenegro, Autor bajo Dirección del Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, PHD, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.


Ingeniero, Byron Calixto Peñaloza Montenegro
C.C: 180321993-8
AUTOR

Ingeniero, Víctor Hugo Córdova Aldás PhD.
C.C: 180230156-2
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

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

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



Ingeniero, Byron Calixto Peñaloza Montenegro
C.C. 180321993-8
AUTOR

DEDICATORIA

A Dios mis Padres Calixto y Maria, hermanos Jose Luis, Joselyn y mis bellos gemelos Martin y Mateo.

Por su apoyo incondicional, en momentos difíciles que con sus consejos y ayuda permanente estoy sacando adelante este proyecto, son mi motivación y ejemplo en cada cosa que hago para así conseguir con esfuerzo las metas propuestas, y continuar el legado de nuestra empresa familiar por varias generaciones.

AGRADECIMIENTO

A la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato por todo el conocimiento adquirido durante este tiempo, A los funcionarios y directiva de la Cámara Nacional de calzado CALTU por la información y ayuda para contribuir al sector calzado y de manera especial al Doctor Victor Hugo Córdova por ser mi director de mi trabajo de titulación y apoyarme en todo momento en el proceso para concluir satisfactoriamente este proyecto.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	2
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1 Tema de investigación.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización del Problema.....	2
1.2.2 Análisis crítico.....	5
1.2.3 Prognosis	8
1.2.4 Formulación del problema	8

1.2.5	Interrogantes de investigación.....	8
1.2.6	Delimitación del objetivo de investigación.....	8
1.3	Justificación.....	9
1.4	Objetivos	10
1.4.1	Objetivo general	10
1.4.2	Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II		11
2. MARCO TEÓRICO.....		11
2.1	Antecedentes investigativos	11
2.2	Fundamentación	12
2.2.1	Fundamentación Filosófica.....	12
2.2.2	Fundamentación Epistemológica.....	13
2.2.3	Fundamentación legal.....	14
2.3	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	17
2.4	HIPÓTESIS	29
2.6	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	29
2.6.1	Variable Independiente	29
2.6.2	Variable Dependiente.....	29
CAPÍTULO III.....		30
3. METODOLOGÍA.....		30
3.1	Enfoque de la Investigación	30
3.2	Modalidad Básica de la investigación.....	30
3.3	Nivel o tipo de investigación.....	31

3.4	Población y Muestra.....	31
3.5	Operacionalización de variables.....	33
3.6	Recolección de la Información.....	35
CAPITULO IV		36
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		36
4.1	Comprobación de la hipótesis.....	48
4.2	Modelo Lógico.....	48
4.3	Nivel de significancia.....	48
4.4	Elección de la prueba estadística	48
CAPITULO V		50
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		50
5.1	Conclusiones	50
5.2	Recomendaciones.....	51
CAPITULO VI.....		52
6. PROPUESTA.....		52
Datos informativos		52
6.2	Antecedentes de la propuesta.....	53
6.3	Justificación	53
6.4	Fundamentación Científico – Teórico.....	54
6.5	Objetivos	57

6.5.1 Objetivo general	57
6.5.2 Objetivos específicos.....	57
6.6 Análisis de factibilidad.....	57
6.6.1 Fiabilidad económica	57
6.6.2 Fiabilidad organizacional.....	57
6.7 Metodología: Modelo Operativo.....	58
Índice del plan de sucesión	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Operacionalización de variables Variable Independiente	33
Tabla N° 2 Operacionalización de variables Variable Independiente	34
Tabla N° 3 Recolección de la Información	35
Tabla N° 4 Pregunta 1	36
Tabla N° 5 Pregunta 2	37
Tabla N° 6 Pregunta 3	38
Tabla N° 7 Pregunta 4	39
Tabla N° 8 Pregunta 5	40
Tabla N° 9 Pregunta 10	41
Tabla N° 10 Pregunta 7	42
Tabla N° 11 Pregunta 11	43
Tabla N° 12 Pregunta 12	44
Tabla N° 13 Pregunta 13	45
Tabla N° 14 Pregunta 14	46
Tabla N° 15 Pregunta 15	47
Tabla N° 16 Rho de Spearman	49
Tabla N° 17 Calendario de sucesión	64
Tabla N° 18 Personal clave	65
Tabla N° 19 Calendario detallado	66
Tabla N° 20 Contingencia	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Superordinación.....	17
Gráfico N° 2 Subordinación Variable Independiente	18
Gráfico N° 3 Subordinación Variable Independiente	19
Gráfico N° 4 Estrategia empresarial: plan de continuidad.....	21
Gráfico N° 5 EAD.....	22
Gráfico N° 6 Modelo de los tres círculos.....	25
Gráfico N° 7 Pregunta 1.....	36
Gráfico N° 8 Pregunta 2.....	37
Gráfico N° 9 Pregunta 3.....	38
Gráfico N° 10 Pregunta 4.....	39
Gráfico N° 11 Pregunta 5.....	40
Gráfico N° 12 Pregunta 10.....	41
Gráfico N° 13 Pregunta 7.....	42
Gráfico N° 14 Pregunta 11.....	43
Gráfico N° 15 Pregunta 12.....	44
Gráfico N° 16 Pregunta 13.....	45
Gráfico N° 17 Pregunta 14.....	46
Gráfico N° 18 Pregunta 15.....	47

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES
TEMA: LAS NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y
EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SECTOR CALZADO.

AUTOR: Ingeniero, Byron Calixto Peñaloza Montenegro

DIRECTOR: Ingeniero, Víctor Hugo Córdova Aldás PhD.

FECHA: Junio del 2018

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación permite establecer la importancia que tiene el ingreso de las nuevas generaciones en el desarrollo de las empresas familiares del sector calzado, las mismas que con una adecuada gestión en la sucesión llevará a mantenerse en el mercado por varias generaciones, el objetivo general de la presente investigación es analizar cómo influyen las nuevas generaciones en el desarrollo de la empresa familiar del sector calzado, es importante que el sector contribuya a la economía de la provincia y de cara a los nuevos retos que se presentan con la globalización y la competencia que existe, esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, se utilizó bibliografía actualizada, trabajos de grado, artículos científicos, información y base de datos de la cámara nacional de calzado CALTU de la ciudad de Ambato, etc., de allí nace un cuestionario de 12 preguntas bien estructuradas, posteriormente a través de una encuesta se recogió la información a los 40 socios de la cámara nacional de calzado CALTU de la ciudad de Ambato, y se realizó un análisis e interpretación de las respuestas el cual indica resultados que las empresas del sector necesitan crear una estructura en la cual ayuden en la gestión del cambio generacional por tal motivo la propuesta de mejora es diseñar un plan de sucesión para los socios de la cámara nacional de calzado CALTU.

DESCRIPTORES: EMPRESAS FAMILIARES, NUEVAS GENERACIONES, DESARROLLO EMPRESARIAL, GLOBALIZACIÓN, PLAN DE SUCESIÓN,

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

THEME: NEW GENERATIONS IN FAMILY COMPANIES AND BUSINESS DEVELOPMENT OF THE FOOTWEAR SECTOR

AUTHOR: Engineer, Byron Calixto Peñaloza Montenegro

DIRECTOR: Engineer, Víctor Hugo Córdova Aldás PhD.

DATE: June, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

This research allows to establish the importance of the income of new generations in the development of family businesses in the footwear sector, the same ones that with an adequate management in succession will keep on the market for several generations, the general objective of the present investigation is to analyze how the new generations influence in the development of the family business of the footwear sector, it is important that the sector contributes to the economy of the province and facing the new challenges that arise with the Globalization and the competition that exists, this research had a qualitative approach, updated bibliography, degree works, scientific articles, information and database of the national shoe camera CALTU in the city of Ambato etc. were used, from there a questionnaire of 12 well-structured questions was born, later through a survey the information was collected 40 members of the CALTU national shoe chamber in the city of Ambato, and carried out an analysis and interpretation of the responses which indicates results that the companies of the sector need to create a structure in which they help in the management of the generational change for this reason the improvement proposal is to design a succession plan for the members of the chamber CALTU national shoe store.

DESCRIPTORS: FAMILY BUSINESSES, NEW GENERATIONS, BUSINESS DEVELOPMENT, GLOBALIZATION, SUCCESSION PLAN.

INTRODUCCIÓN

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

En el **Capítulo I**, se detalla el tema, al igual que el planteamiento del problema se contextualiza a nivel macro, meso y micro, se realiza un análisis crítico en el cual se determina las causas y efectos que afectan al sector calzado de la ciudad de Ambato, se analiza la prognosis que ayudará a saber qué sucederá si se sigue en el problema, se formúla el problema, el objetivo general y los objetivos específicos y se justifica el porqué de la investigación.

En el **Capítulo II**, se presenta el marco teórico que es información científica artículos científicos, libros actualizados recopilados de varios autores en función del problema, así como también el señalamiento de la variable dependiente e independiente y el planteamiento de la hipótesis.

En el **Capítulo III**, se determina la metodología a utilizar en esta investigación la cual fue cualitativa, se identificó la población y muestra y a la vez que método estadístico se utilizará.

En el **Capítulo IV**, se analiza e interpreta los resultados mediante las encuestas realizadas a los socios de la cámara nacional del calzado CALTU de la ciudad de Ambato, posteriormente se verifica la hipótesis para determinar si se acepta o se rechaza la misma.

En el **Capítulo V**, se detalla las conclusiones y recomendaciones encontradas después de haber realizado la encuesta y analizado los resultados.

En el **Capítulo VI**, se presenta la propuesta con un modelo de plan de sucesión que permita preparar el ingreso de las nuevas generaciones para el desarrollo empresarial en las empresas de la Cámara Nacional de Calzado CALTU de la ciudad de Ambato.

CAPITULO I

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema de investigación

LAS NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL SECTOR CALZADO.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización del Problema

Macro contextualización

A nivel mundial Entre el 80% y 90% de las empresas son familiares de acuerdo a lo manifestado por la revista Forbes (Whithorn & Chase, 2015), de estas empresas podemos mencionar que se se han realizado un estudio sobre las 100 familias que cambiaron el mundo de las cuales se encuentran dos del sector calzado como la marca Clarks segun (Tàpies et al., 2014), manifiesta Si hay un sector tradicional, con miles de años sobre sus espaldas, cuya transformación industrial se produjera en la primera hora de la industrialización es el calzado.

Y si algún país protagonizó la modernización de este sector industrial fue Reino Unido. En efecto, en los Midlands se produjo una auténtica revolución en el tratamiento y la mecanización de los curtidos para fabricar zapatos. Por eso resulta de sumo interés, vinculado al papel de liderazgo que Inglaterra ejerció en este sector, contemplar la trayectoria de la empresa familiar de calzado Clarks.

En el Ecuador las empresas familiares que se encuentran legales son las que tienen mayor participación en los sectores más estratégicos de la economía del País mediante el cual se afirma: Las firmas familiares representan el 90,5% del tejido empresarial legal. En este grupo se incluye a las que tienen un accionista o varios con el mismo apellido y que posean más del 50% de la compañía. Así lo estableció un

análisis del Centro de Investigaciones y de la Unidad de Estudios y Desarrollo de Empresas Familiares de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES) en alianza con el Instituto de Empresas Familiares de España y el Banco del Pacífico.

El estudio, cuyo resultado final se presentará en septiembre próximo y en el 2019, anota que el 66% de las empresas grandes, el 88% de las medianas y más del 90% de las pequeñas y microempresas son familiares (López, 2018).

Según la Cámara Nacional de Calzado CALTU (Parra, 2015), manifiesta, la industria del calzado en el Ecuador ha tenido un auge desde 2008, tras sufrir un retroceso por la entrada de calzado importado, sobre todo el chino, que en su momento acaparó la atención del consumidor nacional. Desde ese año hasta inicios de 2015, el sector tuvo bonanza y más productores se sumaron para ofertar diversos tipos de zapatos con el fin de exportar y ser competitivos en el exterior. Según datos del Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), el ecuatoriano pasó de comprar 1,2 pares de calzado nacional en 2008 a 2,3 pares en 2014.

A nivel nacional el sector calzado desde los inicios contaba con serios problemas de infraestructura, capacidad de producción y tecnología pero al transcurrir el tiempo las empresas cuentan con la capacidad necesaria para mejorar sus empresas de las cuales el 95% son familiares y mantiene su legado estando en la actualidad en la segunda y tercera generación, desde la creación de las normas arancelarias que imponen salvaguardas para ciertos productos importados fueron suficientes, para que la industria del calzado local pase de ochocientos a cinco mil productores generando fuentes de empleo directo e indirecto alrededor de 100000 trabajadores tanto operativos y administrativos datos generados en el 2015 por la CALTU, la producción es de 35.000.000 millones de pares, según (Jaramillo, 2015), en un estudio realizado manifiesta que 23,2% son ventas locales, el 19,6% provinciales, el 50,1% nacionales y el 7,1% se exportan; siendo la empresa PLASTICAUCHO INDUSTRIAL la principal. Las provincias de mayor producción de calzado en el Ecuador son Tungurahua con un 60%, Guayas 16% Pichincha 13% Azuay 7% y el Resto del País 4%.

Meso contextualización

Un estudio realizado en la provincia de Tungurahua por (Santamaría & Pico, 2015), considera una muestra de estudio de 280 casos de los cuales 267 poseen las características de empresa familiar en la provincia de Tungurahua – Ecuador, arrojando que el 95.4% de empresas son de este tipo y se constituye en fuente de empleo para 3 miembros de la familia. En base a esta información podemos ver que esta provincia son el mayor porcentaje familiares.

La provincia de Tungurahua es la de mayor producción de calzado a nivel nacional según informe de la Cámara Nacional del Calzado (CALTU, 2016), manifiesta que: El 60% del total a nivel nacional, esto significa que 60 de cada 100 pares son elaborados en esta provincia, en la cual existe productores artesanales e industriales en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas siendo un 80% de las mismas con un manejo empírico sin contar con una estructura organizativa y apenas el 20% de estas empresas de las cuales en su mayoría son socias de la cámara nacional de calzado CALTU tienen una estructura que les permita exportar sus productos y estar en los mejores *retails* del País.

Es importante mencionar que el 95% de las mismas son empresas familiares que trabajan para mantener sus talleres y fábricas en el cantón Ambato y sus parroquias urbanas y rurales siendo las principales; Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Picaihua, Quisapincha y Totoras.

Siendo en su mayoría pequeños talleres que están conformadas por todos los miembros de la familia trabajan de esta manera para no depender de obreros calificados que les pueden implicar tener un mayor costo en su calzado por el sueldo que perciben; otro de los cantones de la provincia de Tungurahua que se dedican a la fabricación de calzado es el cantón Cevallos manteniendo la misma estructura en su mayoría de talleres artesanales.

Micro contextualización

En la ciudad de Ambato en base a un estudio realizado de las empresas familiares que son formales (Avellan & Avellan, 2017), manifiestan que en el Cantón Ambato existe un total de 816 empresas, que están reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador; sin embargo, la población de estudio consiste en 751 empresas, clasificadas por su tamaño en micro, pequeñas y medianas empresas; Clasificadas según su tamaño se tiene que el 50% son microempresas, el 30% son pequeñas empresas, el 10% medianas, y el otro 10% corresponde a empresas grandes, este estudio está realizado a varios sectores productivos y que son empresas familiares de la ciudad de Ambato.

La mayoría de empresas grande de calzado se localizan en el cantón Ambato con marcas reconocidas siendo en su mayoría empresas familiares que se encuentran en la segunda y tercera generación. La empresa Plasticaucho Industrial Sociedad Anónima, PISA, esta empresa actualmente está administrada por la tercera generación siendo la pionera en empresas familiares de la ciudad de Ambato ya que es la de mayor crecimiento nacional e internacional a gran escala y con exportaciones para varios países del mundo, según lo manifiesta La Hora (Viera, 2016), Los sectores productivos de Tungurahua se caracterizan por la conformación de compañías de índoles familiar. Esta estrategia ha logrado consolidar las grandes, medianas y pequeñas empresas de esta provincia con logros positivos. Una de las empresas más importantes de Tungurahua y el país es Plasticaucho Industrial, que fue creada en 1931 por José Filometor Cuesta. Esta compañía tiene alrededor de 2.000 empleados, factura cerca de 117 millones de dólares al año y elaboran alrededor de 19 millones de pares de zapatos anuales.

1.2.2 Análisis crítico

La desmotivación económica en la familia es un problema en el cual al no tomar las acciones correspondientes se puede tornar difícil ya que esto conlleva a que el trabajo no alcance los resultados que se requiera alcanzar en la empresa familiar.

Según (Barroso, et al., 2012), desde el punto de vista del conocimiento, la empresa familiar se caracteriza por su capacidad de generar y adquirir conocimientos valiosos para la empresa, la falta de liderazgo del fundador por no transmitir los conocimientos adecuados va a generar que la empresa familiar y sus generaciones pierdan el interés para la continuidad.

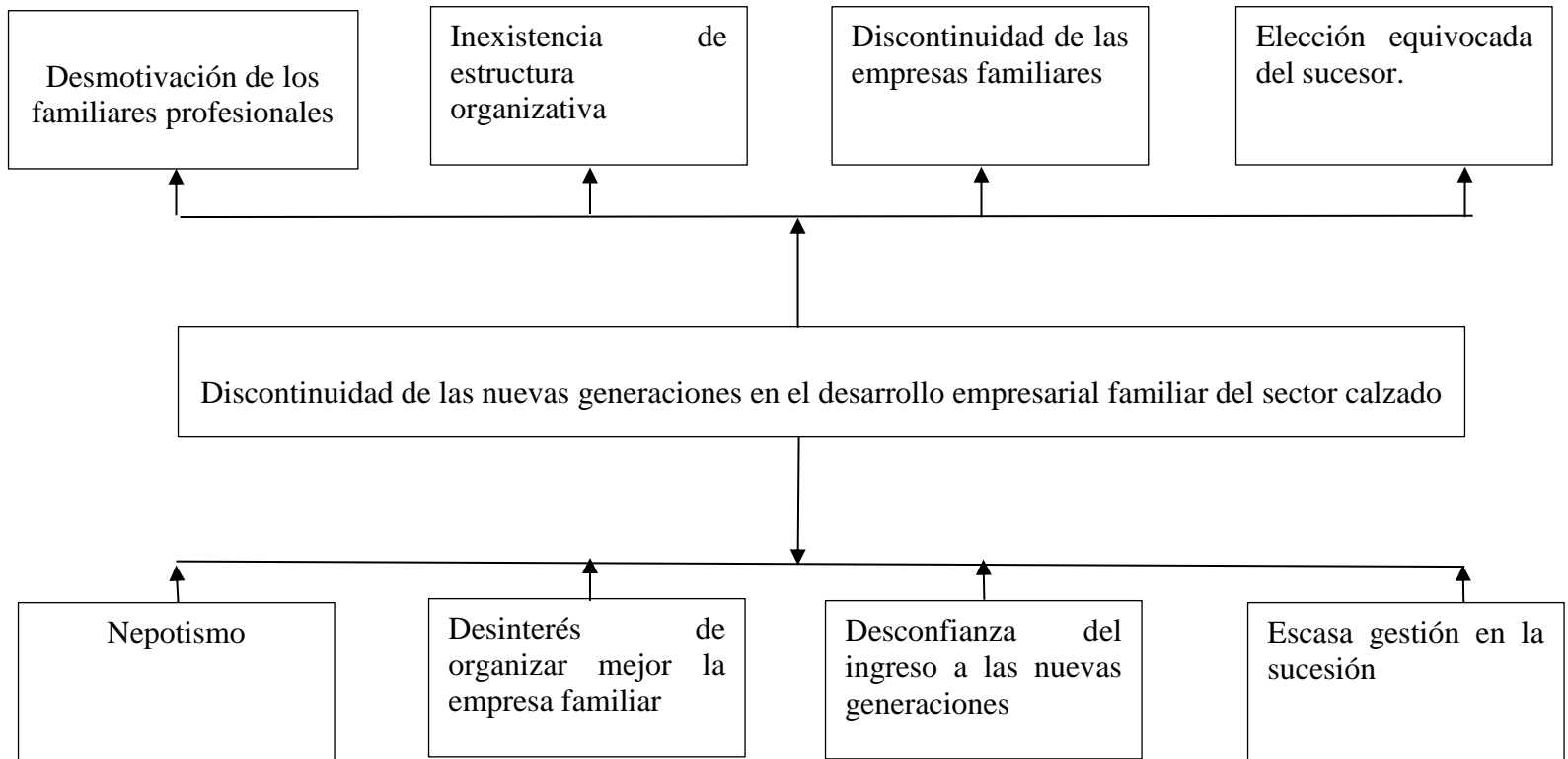
El accionar de una empresa familiar según (Martínez & Milla, 2012) manifiesta que la implantación de la estrategia, la visión estratégica no es suficiente, debe ser comunicada y comprendida por toda la organización. Es importante estructurar un desarrollo empresarial sostenible para que las nuevas generaciones cuenten con herramientas adecuadas para la administración de la empresa familiar.

La inexistencia de una estructura organizativa hará que la misma vaya a desaparecer en corto plazo y esto afectará directamente a las finanzas. Cuando no se involucra desde tempranas edades a los miembros familiares La dimensión de renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica se refiere a las intenciones de mantener la empresa para las generaciones futuras.

(Zellweger & Astrachan, 2008), sugieren que esta transferencia generacional y el control de la organización son aspectos centrales socioemocionales, incluso es posible que el valor de los activos se incremente, desde la perspectiva de los propietarios, conforme transcurre el tiempo debido al apego emocional causado.

La base importante de la empresa familiar es que sus miembros tengan las competencias necesarias para asumir retos que se ponga la empresa en su desarrollo al momento de la sucesión que según (Berrone et al., 2012) es el mecanismo a través del cual se conserva generacionalmente aquello que simboliza la tradición y jerarquía de la familia; por lo tanto, los miembros de la familia tienen una visión a largo plazo de una inversión que será heredada a sus descendientes.

Árbol de problemas



Elaborado por: Byron Peñaloza

1.2.3 Prognosis

La discontinuidad de la sucesión de las empresas del sector calzado de la ciudad de Ambato, afecta directamente al desarrollo empresarial familiar en la economía de la provincia de Tungurahua, conociendo que la mayoría de estas empresas son familiares y al no tener a la siguiente generación que se haga cargo de la misma provocará que este sector tan importante en la economía del Ecuador desaparezca como tal.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo influyen las nuevas generaciones en las empresas familiares en el desarrollo empresarial del sector calzado de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes de investigación

¿Las nuevas generaciones afectan al desarrollo del sector calzado de la ciudad de Ambato?

¿Cuáles son los factores importantes en el desarrollo empresarial en el sector calzado de la ciudad de Ambato?

¿Existe planes de sucesión en el sector calzado de la ciudad de Ambato en la empresa familiar?

1.2.6 Delimitación del objetivo de investigación

Campo: Administración de empresas

Área: Empresas familiares

Aspecto: Sector calzado

1.3 Justificación

El tema escogido es relevante para las empresas familiares del sector calzado ya que la continuidad en las empresas se debe tomar como un factor importante ya que va de la mano con el ingreso de las nuevas generaciones realizando una gestión adecuada para el desarrollo del sector.

Este tema hará que los fundadores conozcan de manera adecuada como realizar la gestión para que sus empresas tengan permanencia en el mercado incentivando a las nuevas generaciones a mantenerse dentro de ellas, y a su vez motivándoles a los empresarios del sector a aplicar planes que les ayuden a conseguir el objetivo.

Una de las investigaciones realizadas por (Núñez, 2015), indica que el sector calzado es uno de los ejes estratégicos del gobierno como parte de la matriz productiva y es un referente en la provincia de Tungurahua en la creación comercialización y producción de calzado. Por lo tanto, esta investigación es de mayor relevancia para que mediante la continuidad de las empresas se desarrolle de mejor manera el sector calzado.

Uno de los principales objetivos es lograr que exista compromiso en las nuevas generaciones para que se mantenga el legado por varios años en la provincia de Tungurahua del sector calzado siendo uno de los motores principales para la economía del País. Para en el futuro lograr ser uno de los sectores más productivos con visión de exportación y liderar el consumo interno para el desarrollo de las empresas familiares.

Esta investigación es factible ya que la Cámara Nacional del Calzado (CALTU), está dispuesta a ayudar en toda la información que solicite el investigador, para posteriormente aplicar la solución al problema para el desarrollo del sector calzado.

Esta investigación aportará de manera positiva al sector calzado, así como también para futuras investigaciones, para las personas y empresarios que necesiten

conocer acerca del ingreso de las nuevas generaciones y el desarrollo del sector calzado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar cómo influyen las nuevas generaciones en el desarrollo de la empresa familiar del sector calzado en la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

Diagnosticar como las nuevas generaciones ayudan al desarrollo empresarial en las empresas familiares en el sector calzado de la ciudad de Ambato.

Analizar la importancia de las nuevas generaciones en las empresas familiares para el desarrollo en el sector calzado de la ciudad de Ambato.

Proponer un modelo de plan de sucesión para la incorporación de las nuevas generaciones en las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

En el estudio realizado por los factores socioemocionales y el proceso de sucesión de la empresa familiar Según (Arreola et al., 2015), determinan que el entendimiento y análisis de las relaciones existentes entre las dimensiones de la riqueza socioemocional y el proceso de sucesión, así como del desempeño de las generaciones sucesoras. Se encuentra que existe una relación directa entre el nivel de participación de la familia y la intensidad de transferencia generacional.

En la investigación de desarrollo en la empresa familiar, según (Gisbert & Perez, 2012), establece que para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano de las organizaciones y tratan de adecuar las funciones y las responsabilidades de todos los trabajadores. Es básico realizar el plan de sucesión, elaborar un protocolo familiar, gestionar la herencia, y aumentar la profesionalización de la empresa.

Respecto a la investigación, factores que amenazan la sobrevivencia y desarrollo de la empresa familiar (Gaona et al., 2015), muestran que la interacción de dos sistemas sociales con escasa compatibilidad entre sí: familia y empresa; la probable ausencia de confianza entre los miembros de la familia dueños de la empresa y la frágil confiabilidad de los mismos son parte medular de la problemática que amenaza la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar.

Es importante tomar en consideración que del estudio Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares (Duran & San Martin, 2015), determina como influye tomar decisiones respecto a los problemas que les afectan, como todas las empresas, deben ser capaces de gestionar de forma adecuada la relación empresa-familia, evaluando las dinámicas que rigen la conducta de fundadores,

próximas generaciones, familia, accionistas y empresa. Por tanto, es importante desarrollar habilidades que les permitan identificar y resolver las dificultades que planteen estas dinámicas y adoptar estrategias para fomentar su crecimiento, transferir el poder y el control, buscando generar valor para la compañía.

Para que la empresa familiar tenga éxito en la segunda generación, el fundador debe confiar y entregar toda la experiencia adquirida del negocio; Los integrantes de la familia que ya integran la empresa deben ser conscientes que los cambios generan conflictos, el hecho que el fundador ya no sea parte de la empresa no significa que ellos pueden repartirse, el integrante familiar que lleve el liderazgo deberá fomentar el desarrollo y el cumplimiento de los roles establecidos; (Gutiérrez & González, 2015) manifiesta de la confianza que el sucesor genere depende la estabilidad de la empresa pues deberá demostrar su capacidad para dirigir, planificar, organizar y controlar. Es por este importante que las nuevas generaciones del sector calzado estén preparadas profesional y académicamente para que la administración sea un éxito y perduren en el tiempo.

2.2 Fundamentación

2.2.1 Fundamentación Filosófica

La investigación se enmarca en el paradigma Crítico-Propositivo, porque cumple con los siguientes aspectos: la finalidad de la investigación es la identificación y comprensión de las potencialidades de cambio, además de la acción social emancipadora. En cuanto a la visión de la realidad, esta considera múltiples realidades socialmente construido y una misión de totalidad concreta.

“La ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes de investigación; una de ellas es el enfoque crítico propositivo”. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010, pág. 136) Crítico porque cuestiona los esquemas, molde de hacer investigación que están comprendidos con la lógica instrumental del poder, porque impugnan las explicaciones reducidas a la casualidad lineal. Propositivo, en

cuanto la investigación no se detiene, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad, según (Herrera et al., 2010).

Este enfoque privilegia la interpretación, la comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de las mismas al analizarlos inmerso en una red de interrelaciones, en la dinámica de las contradicciones que genera cambios cualitativos profundos, la investigación está comprendida con los seres humanos y su crecimiento es comunidad de manera solidaria y equitativa y eso proporciona la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

2.2.2 Fundamentación Epistemológica

La epistemología o filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia una investigación científica y su producto, el conocimiento científico. Mera hoja del árbol de la filosofía hace un siglo, la epistemología es hoy una rama importante del mismo. Para comprobar la afirmación anterior basta advertir el peso relativo de las publicaciones y de los congresos en este campo.

Mientras (Bunge, 2002), manifiesta la epistemología tiene necesidad de encontrar un punto de vista que pueda considerar nuestro propio conocimiento como objeto de conocimiento, es decir, una meta punto de vista, como en el caso en que un meta-lenguaje se constituye para considerar al lenguaje devenido objeto. De conformidad a lo manifestado por (Watzlawick & Ceberio, 2009) “epistemología deriva del griego episteme que significa conocimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento e investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo”

El enfoque que se va realizar en la fundamentación epistemológica nos va ayudar a reconocer el principio de conocimiento, mediante el cual vamos a identificar el involucramiento generacional ya que al considerar que es el objetivo de estudio nos va a permitir desarrollar como afecta en la continuidad de la empresa familiar.

2.2.3 Fundamentación legal

Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo: Impulsar la transformación de la Matriz Productiva.

Política: 10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mi pymes– en la estructura productiva.

Lineamiento:

- a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.
- b. Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.
- c. Fortalecer los mecanismos para reducir los márgenes de intermediación de la producción y comercialización en el mercado local.
- d. Ampliar la capacidad innovadora, fomentar el desarrollo científico y tecnológico, y la capacitación especializada, para mejorar la diversificación y los niveles de inclusión y competitividad.

Política: 10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

- a. Profundizar la sustitución selectiva de importaciones, en función de las condiciones productivas potenciales en los territorios, que reserven mercados locales y aseguren una escala mínima de producción para el desarrollo de los

sectores prioritarios, industrias intermedias conexas y la generación de industrias básicas.

- b. Impulsar la oferta productiva de los sectores prioritarios, incluido el cultural, para potenciar sus encadenamientos productivos, diversificar los mercados de destino, fortalecer el comercio electrónico, los servicios postales, la integración regional.
- c. Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de nuevos actores, especialmente de las Mi pymes y de la EPS.
- d. Establecer medidas comerciales relativas a importaciones y barreras no arancelarias, necesarias para promover el desarrollo industrial y que garanticen la sostenibilidad del sector externo.
- e. Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la transformación productiva mediante la acumulación de capital dentro del territorio nacional y fortalecimiento del trabajo de ecuatorianos y ecuatorianas en los sectores primario, industrial y manufacturero, y de servicios.
- f. Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones que fomenten la desagregación y transferencia tecnológica dentro del territorio nacional, así como el impulso a procesos soberanos de contratación pública.
- g. Asegurar procesos de negociación de acuerdos comerciales y de protección a inversiones, que eviten una competencia desleal entre proveedores ecuatorianos e internacionales, y promuevan una prestación justa y de calidad en los servicios.

Política: 10.8. Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.

- a. Impulsar créditos a la producción mediante la profundización de las finanzas populares, con pertinencia territorial, como alternativa a la banca privada tradicional.
- b. Fomentar el ahorro de largo plazo y canalizarlo hacia la inversión productiva mediante el desarrollo del Mercado de Valores.

2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

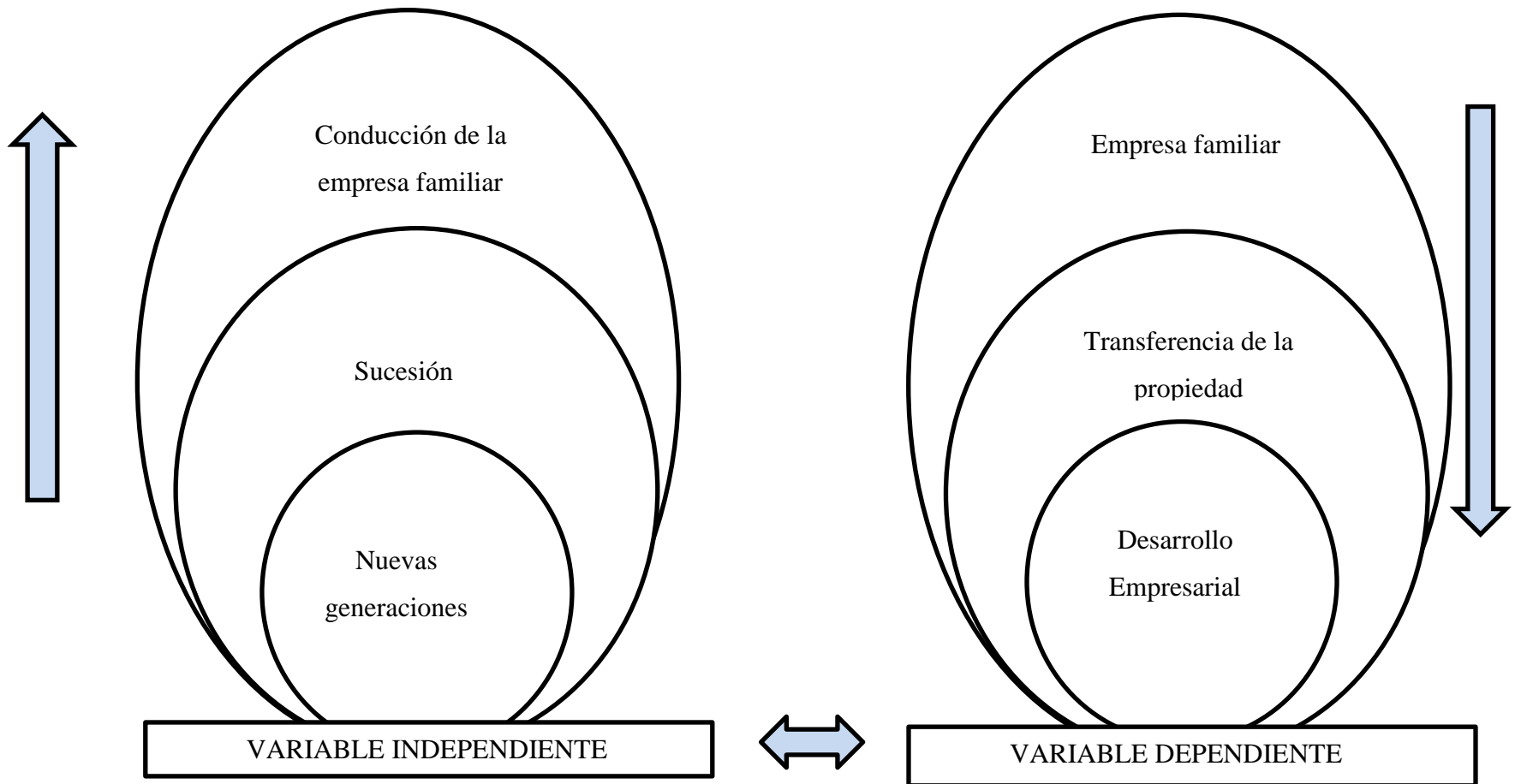


Gráfico N° 1 Superordinación
Elaborado por: Byron Peñaloza

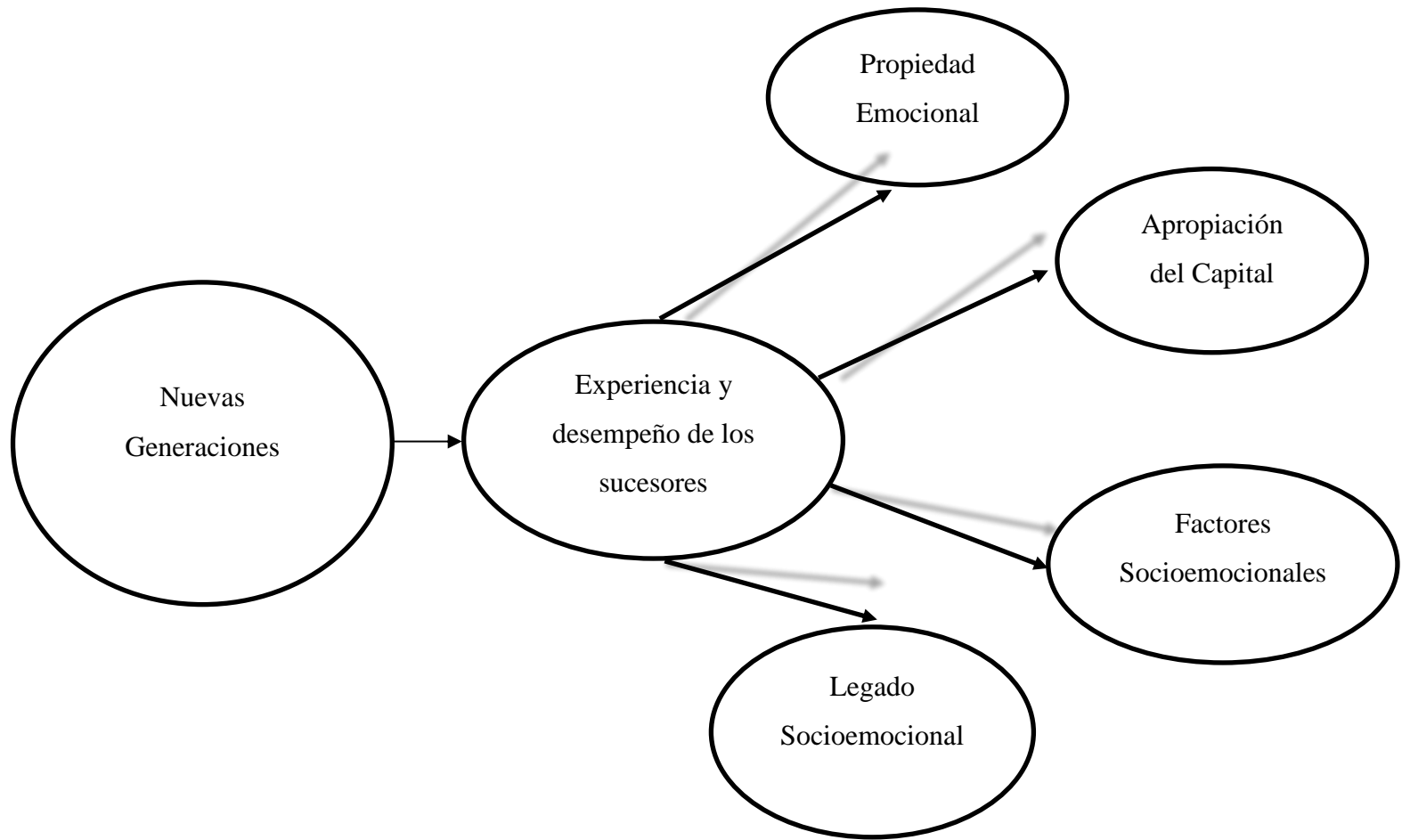


Gráfico N° 2 Subordinación Variable Independiente
Elaborado por: Byron Peñaloza

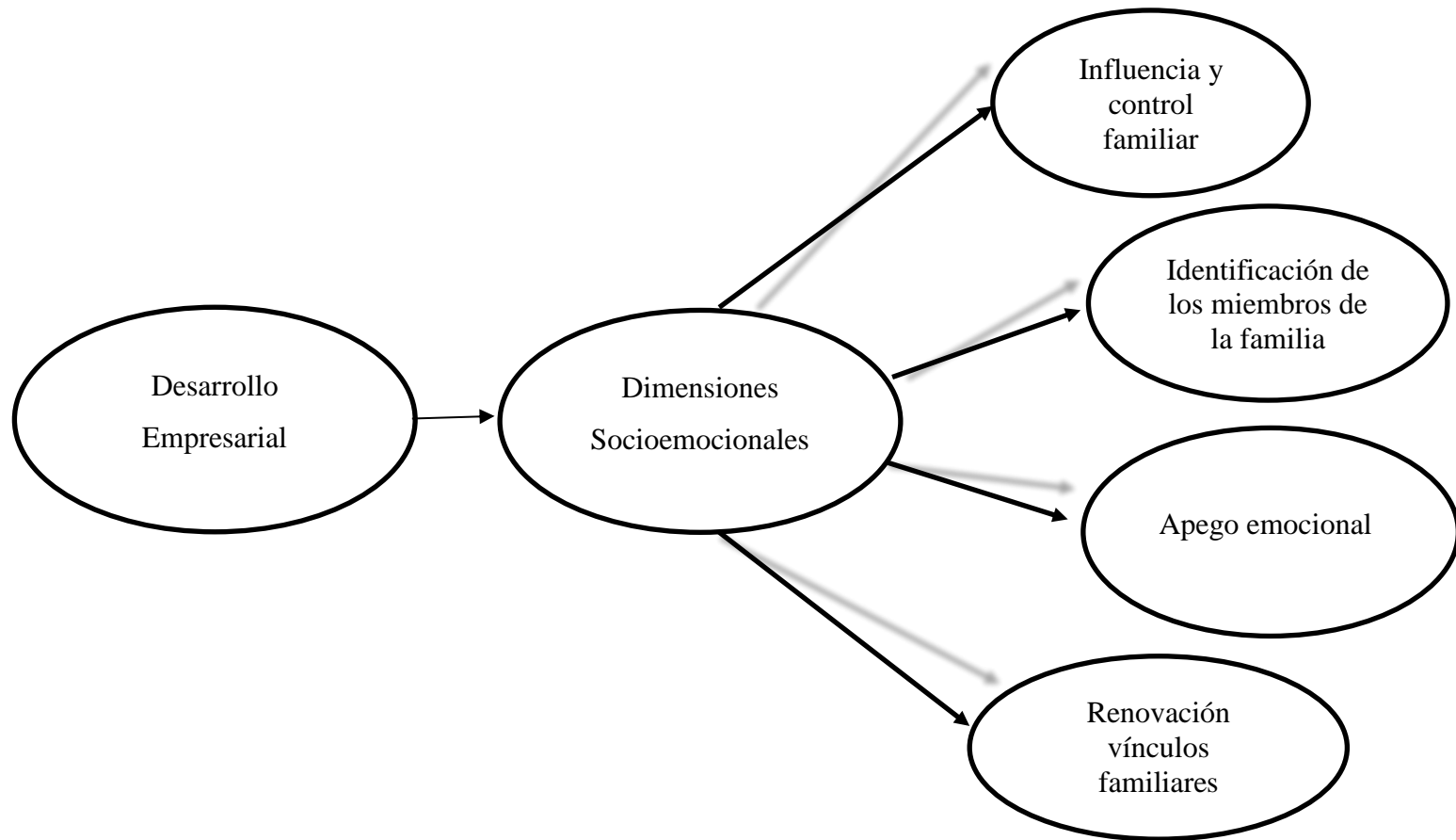


Gráfico N° 3 Subordinación Variable Independiente

Elaborado por: Byron Peñaloza

2.3.1 Conducción Familiar

La conducción familiar permite gestionar adecuadamente la empresa familiar en la cual uno o más miembros de la familia tomen las mejores decisiones. Referida a las actividades directivas de administración, gestión o manejo de la empresa que están en manos de uno o más miembros de la familia y a la influencia que tiene la familia en la toma de decisiones estratégicas. El liderazgo empresarial es desarrollado por un miembro de la familia, para el caso de las empresas de primera generación este líder (Gomez, 2014),

Al ser la Conducción de la empresa familiar lo más trascendental podemos identificar que si no se logra tener decisiones estratégicas adecuadas en la toma de decisiones no se establecerá dominio en las futuras generaciones.

2.3.2 Sucesión

La Sucesión en la empresa familiar es de vital importancia ya que permite establecer que uno de los miembros familiares sea quien lidere la empresa familiar y así lograr que este proceso tenga una adecuada transición. La sucesión es un proceso, no un evento, y como tal debe ser planeado y coordinado de manera adecuada. Si la empresa ha de sobrevivir, un nuevo líder eventualmente llegará y para ello se requiere de un proceso adecuado. (García et al., 2011).

El liderazgo en la sucesión permite establecer un control adecuado y llevar adelante la empresa familiar logrando que los miembros de la familia estén involucrados en este proceso.

2.3.3 Nuevas generaciones

Permite tener un legado en la empresa familiar con el objetivo que los miembros de la familia puedan mantener la propiedad de la empresa.

Generacional es el control e influencia que está directamente relacionado con la intención de transferencia generacional, lo cual sería el primer elemento indispensable para pensar en un proceso de sucesión. De ahí que se encuentra una fuerte tendencia a mantener el control e influencia por parte de las coaliciones que conservan tanto la propiedad como manejo de ambas organizaciones. (Berrone & Cruz, 2012). Las nuevas generaciones deben lograr el liderazgo para mantener el control e influencia en la empresa familiar para lograr que la misma se mantenga por varias generaciones más.

Gráfico N° 4 Estrategia empresarial: plan de continuidad

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

Fuente: (Carlock, 2003)

Experiencia y desempeño de los sucesores

La experiencia y desempeño para los sucesores tiene importancia al momento que los miembros de la familia tomen el liderazgo de la empresa familiar tomando en cuenta que la experiencia que se desarrolle sea apropiada. La experiencia y desempeño, influyen en la apropiación emocional y de capital social. (Berrone & Cruz, 2012). Si no existe una apropiación emocional adecuado el desempeño en el trabajo no será el mejor y esto provocará que los sucesores pierdan el interés del caso en la empresa familiar.

Gráfico N° 5 EAD

Principales características de un Equipo de Alto desempeño EAD: empresa familiar

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN EAD		
Conformación	El Líder	Toma de Decisión
Se conforman con un objetivo específico; sus miembros muestran un alto grado de involucramiento.	Cuenta con capacidades y habilidades cognitivas.	Se da principalmente por consenso.
Cuando la organización es familiar se otorga prioridad a los miembros de la familia. No se requiere tener una responsabilidad jerárquica.	Reúne elementos de una personalidad fuerte.	Para tomar una decisión, se escucha la opinión de los miembros del EAD.
El desempeño de los miembros que lo conforman siempre es superior al esperado.	Es emprendedor y orientado al cambio.	Se procura no caer en trampas de la toma de decisión por consenso, sobre todo en las que se conocen como pensamiento de grupo o paradoja de Abilene.
Los miembros adquieren sus capacidades y habilidades a partir de la experiencia en el desarrollo de sus actividades.	Lleva a cabo el llamado liderazgo situacional.	Otras formas menos comunes de tomar decisiones son la unilateral, la consultada y la de mayoría.

Fuente: (Boynton & Fischer, 2005)

Propiedad Emocional

La propiedad Emocional en la empresa familiar permite establecer que el involucramiento de los miembros familiares exista el compromiso para la continuidad de la empresa familiar tomando en cuenta que la inclusión para la próxima generación. Relacionan claramente la sucesión en la empresa familiar con factores emocionales, Afirman que la supervivencia de la empresa familiar depende del involucramiento e inclusión de los miembros de la próxima generación; su compromiso y disponibilidad son elementos clave para la continuidad de la empresa familiar y argumentan que el compromiso y disponibilidad para convertirse en un miembro de tiempo completo de la empresa familiar tiene sus orígenes (Björnberg & Nicholson, 2012).

Apropiación del Capital

El objetivo primordial es mantener la transferencia de la generación fundadora para que las relaciones sociales no se terminen a corto plazo siendo esto esencial para que los posibles sucesores tomen las riendas de la empresa familiar. Está definida por la forma en que la generación fundadora transfiere todo el cúmulo de relaciones sociales a través de la inclusión y participación gradual en los eventos familiares como de negocios, donde se va dando una especie de presentación y entrenamiento de los candidatos a sucesores. (Bravo et al., 2014),

La Apropiación de capital permite que el involucramiento generacional tenga importancia en las relaciones sociales y que los eventos familiares o de negocios tenga un adecuado entrenamiento y así no perder la importancia de este tema.

Factores Socioemocionales

Para establecer que los factores socioemocionales de la empresa familiar tengan la importancia del caso el cual necesita definir estrategias que permitan una seria de normas en cuanto a la crianza y desarrollo de los sucesores para lograr tener una adecuada transferencia de liderazgo. Se relacionan con cada una de las etapas del proceso de sucesión, desde la existencia de un sistema de reglas, la crianza y desarrollo

del sucesor hasta la transferencia del liderazgo; se encuentra que hay una relación estrecha entre los factores socioemocionales y el proceso de sucesión. (Bravo et al., 2014), La continuidad de la empresa familiar depende de un adecuado nivel socioemocional el cual permitirá establecer una relación estrecha para que el proceso de sucesión sea el óptimo con un adecuado involucramiento generacional.

Legado Socioemocional

El legado socioemocional afectara las decisiones de la familia, muchas veces, más que en los aspectos financieros, aunque estas decisiones pongan en riesgo el desempeño de la empresa y al Transferir el legado socioemocional a las próximas generaciones es una alternativa para la conservación de la riqueza socioemocional y dependen del interés por conservar. El legado socioemocional incluye el nivel de valor relacionado con el afecto que resulta del control que ejerce una familia en una empresa; el valor que otorgan las familias al patrimonio socioemocional es intrínseco, su preservación se convierte en un fin por sí mismo y se encuentra sujeto a un nivel psicológico profundo entre los miembros de la familia cuya identidad está inextricablemente atada a la organización (Berrone & Cruz, 2012).

En el involucramiento generacional es importante tomar en cuenta que el legado socioemocional va a depender mucho en el desempeño de la empresa y que las futuras generaciones tienen la obligación de mantener este legado como tal.

2.3.4 Empresa Familiar

Siendo la empresa familiar la que representa la mayor economía del mundo hay que darle la importancia del caso al momento de estudiar la misma viendo que la propiedad que esta genera debe tener una estructura adecuada. La Empresa Familiar como institución comparte identidad con el resto de empresas, diferenciándose fundamentalmente de éstas por su conexión con una familia o grupo familiar, que controla al menos una parte de la propiedad de la empresa y la potestad de la planificación estratégica citado por (Pérez, 2009).

Para que la continuidad tenga la importancia del caso se requiere que la empresa familiar sea administrada correctamente teniendo a los sucesores involucrados al máximo y que sean ellos quienes mantenga el legado que dejaron los fundadores. Según (Martínez J. , 2010). La empresa familiar genera la unión de dos mundos la empresa y la familia teniendo su naturaleza propia en muchos de los casos los miembros de la familia comparten la propiedad de la organización, trabajan en la misma y obviamente comparten el entorno familiar.

En el Gráfico 6 esta el modelo de los tres círculos donde se observa la relación entre propiedad, familia y empresa.

Gráfico N° 6 Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuri (1982)

2.3.5 Transferencia de la Propiedad

Desde el punto de vista de la propiedad se considera importante que la transferencia de la misma sea llevada en un periodo adecuado el cual debe lograr que los sucesores tengan la idea clara como se va administrar la empresa familiar luego de este importante proceso. La transferencia de la propiedad de la Empresa Familiar también constituye un subproceso de la Sucesión Generacional. Es claro que en un periodo prolongado se presentan distintos acontecimientos que afectan el resultado del Proceso de Sucesión Generacional, para cada uno de los subprocesos, sucesión de la dirección y transferencia de la propiedad. (Belausteguigoitia, 2004).

Se debe establecer procesos adecuados para que la transferencia de la propiedad tenga la importancia del caso y que en ese periodo los resultados sean los adecuados para que la sucesión sea la mejor.

2.3.6 Desarrollo Empresarial

Se establece que el desarrollo de la empresa familiar depende del proceso de sucesión el cual es la parte esencial para que el líder tenga éxito en la dirección de las operaciones de la empresa y que no se quede estancado la sucesión. El desarrollo constituye en sí un objetivo y un parámetro para evaluar o juzgar el proceso de sucesión. Dado que muchas empresas familiares no superan el tránsito de una generación a otra. Si una empresa familiar se mantiene en operaciones algún tiempo después de atravesar un proceso de transferencia en la dirección se puede decir que la sucesión fue exitosa (Handler, 1994).

Según (Molina, 2016), afirma que los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen. Se considera que el desarrollo de la empresa familiar genera influencia directa con los sucesores siendo así que tiene la potestad de tomar las decisiones importantes en la empresa y que la misma perdure en el tiempo en cualquiera de las etapas.

Dimensiones Socioemocionales

Las dimensiones que generen la parte socioemocional permiten que la cultura familiar como tal tenga la importancia en el proceso de toma de decisiones ya que si no son las apropiadas la empresa familiar tendrá dificultades en el futuro. Se expone que los arquetipos familiares determinan las dimensiones socioemocionales como el sistema de reglas que prevalece tanto en la dimensión familia y empresa. La cultura familiar será siempre un factor crítico en el cómo y para qué del proceso de toma de decisiones. (Berrone & Cruz, 2012). Las dimensiones socioemocionales en la continuidad de la empresa familiar dependen de las decisiones que sean tomadas en el transcurso del tiempo por eso tiene la importancia del caso al establecer que la dimensión familiar debe prevalecer.

Influencia y control familiar

La influencia y control se determinan sobre la generación que está prevaleciendo para así tener una adecuada transferencia generacional tomando todos los aspectos familiares para ser considerados. El nivel de control e influencia de la familia sobre los aspectos de la empresa familiar se relaciona directamente con el arquetipo familiar, la generación en turno y su intención de transferencia generacional. (Bravo et al., 2014).

Si establecemos una adecuada influencia y control familiar la continuidad de la empresa tendrá una administración importante ya que se debe establecer que la transferencia generacional para que los sucesores tengan las herramientas para un adecuado trabajo.

Identificación de los miembros de la familia

Si se identifica claramente a los miembros familiares que sean los que lleven el control de la empresa familiar en la sucesión debe tomar en cuenta que los factores más influyentes son el patrimonio que estos generen. La identificación de los miembros con la organización, reflejada en el nivel de propiedad emocional y su compromiso, es un

factor que influye en la conservación del patrimonio familiar, tanto de los aspectos financieros como socioemocionales. (Bravo et al., 2014).

Si los miembros familiares son los idóneos luego del proceso de identificación se debe realizar un compromiso con el sucesor idóneo para que conserve el patrimonio familiar y eso permita tener la continuidad de la empresa familiar.

Apego Emocional

Basándose desde la identificación con la empresa familiar los sucesores tienen la seguridad de continuar proporcionando que el control y la riqueza que este genera se conserve el legado en el tiempo. La relación entre el apego emocional y la selección y desempeño del sucesor es que mientras mayor sea su identificación con la organización, se espera que haya mayor disposición a conservar el control de la empresa en manos de la familia y conservar la riqueza socioemocional. (Bravo et al., 2014).

Para que la continuidad de la empresa familiar tenga éxito debe tomar en cuenta que el Apego emocional es la parte trascendental para que continúe entre generación y generación tomando en cuenta que el control y conservación de la riqueza ayuda que se mantengan en empresa.

Renovación Vínculos Familiares.

El objetivo primordial de los sucesores es la apropiación que deben tener en la empresa familiar para conservar y fortalecer el capital social que cuentan caso contrario tendrán riesgos muy serios en la economía de la empresa familiar y esta se acabara como tal. En la medida en que los sucesores se apropien y sean aceptados por los grupos cercanos y de interés, serán capaces de ejercer su liderazgo y conservar e incluso fortalecer ese capital social. En caso contrario, la posibilidad de conservar la red de relaciones que han dado soporte a la empresa familiar estaría en riesgo de perderse y ser uno de los factores principales de la falla en la sucesión (Bravo et al.,2014).

En el desarrollo de la empresa familiar se debe establecer principios fundamentales de vinculación en cual debe ejercer un liderazgo para que pueda fortalecer el capital social ya que al no contar adecuadamente con esto puede correr el riesgo de perder todo el patrimonio dejado por los fundadores.

2.4 HIPÓTESIS

Las nuevas generaciones influyen en el desarrollo de la empresa familiar del sector calzado.

2.6 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES

2.6.1 Variable Independiente

Nuevas Generaciones

2.6.2 Variable Dependiente

Desarrollo empresarial

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación

(Arias, 2012) Manifiesta el método científico es un conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de hipótesis.

La investigación cualitativa por su parte, se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. El pensamiento hermenéutico parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexiones. (Monje, 2011). Desde el enfoque cualitativo permitió establecer como el Involucramiento Generacional en la empresa familiar pueda desarrollar la observación naturalista el cual ayudo a analizar desde el entorno de la empresa el estado de continuidad que esta va a tener siendo el principal objetivo la interpretación de resultados mediante la encuesta.

3.2 Modalidad Básica de la investigación

En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (Sabino, 1992).

En base a la modalidad de investigación que se realizó es la de campo, mediante la cual se tendrá la realidad del estudio se recolectó la información necesaria, por medio de una encuesta a los socios activos de la CALTU con la cual se conoció la realidad y que factores van a influir para cambiar los aspectos negativos que tienen en

este estudio. Los datos complementarios que generaron en la investigación permitieron desarrollar la naturaleza que tiene el trabajo.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. (Sabino, 1992) La investigación descriptiva responde a las preguntas ¿cómo son? ¿Dónde están? ¿Cuántos son? ¿Quiénes son?; es decir nos dice y refiere las características, cualidades internas y externas, propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado. (Carrasco, 2005).

Mediante esta Investigación Descriptiva permite desarrollar características esenciales sobre el problema de estudio en especial el involucramiento generacional partiendo del origen de la continuidad de la empresa familiar y como se desarrolla el mismo, es importante conocer cómo se manifiesta y determina el problema y que soluciones factibles podemos desarrollar.

Para reforzar este criterio (Méndez, 2003). Indica que la investigación descriptiva utiliza criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

3.4 Población y Muestra

Para que un sector de la población sea considerado como muestra es necesario que todos los elementos de ella pertenezcan a la población, por eso se dice que una muestra debe ser representativa de la población, es decir, debe tener las mismas características

generales de la población. El estudio de la muestra se realiza empleando técnicas de muestreo. (Mejia, 2005). La población para la siguiente investigación será de los socios de la Cámara Nacional del Calzado de Tungurahua CALTU siendo 40 empresas.

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

3.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 1 Operacionalización de variables Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Las nuevas generaciones son el control e influencia que está directamente relacionado con la intención de transferencia generacional, lo cual sería el primer elemento indispensable para pensar en un proceso de sucesión. De ahí que se encuentra una fuerte tendencia a mantener el control e influencia por parte de las coaliciones que conservan tanto la propiedad como manejo de ambas organizaciones.	Experiencia y Desempeño de los Sucesores propiedad emocional Experiencia y Desempeño de los Sucesores Apropiación del capital Experiencia y Desempeño de los Sucesores factores socioemocionales Experiencia y Desempeño de los Sucesores legado Socioemocionales	% supervivencia de la empresa familiar. % cúmulo de relaciones sociales % generación predecesora y sucesora. % generaciones fundadoras a las sucesoras	¿En qué proceso de la sucesión se encuentra su empresa familiar? ¿Señale, en que generación está actualmente su empresa familiar? ¿Considera usted que las emociones pueden influenciar con respecto a la sucesión? ¿Estaría de acuerdo que se contrate un gerente o representante legal externo a la familia, para no generar conflictos entre las nuevas generaciones y que esto no repercuta en el desarrollo de su empresa? ¿Estaría de acuerdo que las nuevas generaciones se especialicen en administración de protocolos y sistemas de control de empresas familiares?	E N C U E S T A

Elaborado por: Byron Peñaloza

Tabla N° 2 Operacionalización de variables Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Desarrollo de las Empresas Familiar se convierte en un reto para los sucesores y uno de su último sueño de su fundador; es el momento, en que el emprendedor se siente empresario, orientando sus esfuerzos a garantizar la inmortalidad de su Empresa y la supervivencia de su espíritu en las generaciones que la sucedan.	Dimensiones Socioemocionales Influencia y control familiar Identificación de los miembros familiares Apego Emocional Renovación vínculos familiares	Arquetipo familiar Generación en turno Proceso de crianza Vínculos existentes Esencia del proceso de sucesión	¿Considera usted que las empresas familiares tengan preparado un documento donde se encuentre como planificar la sucesión? ¿Escoja cuál es el factor más importante para que las nuevas generaciones lleven al éxito a la empresa familiar? ¿Cuál de las siguientes figuras legales piensa que sería la más apropiada para llevar a la empresa familiar por varias generaciones? ¿Para lograr perpetuar el legado familiar y su patrimonio estaría de acuerdo que exista una ley la cual proteja la empresa familiar? Para el desarrollo de su empresa familiar, ¿piensa usted que sus generaciones deberían especializarse?, señale cual sería la más adecuada.	E N C U E S T A

Elaborado por: Byron Peñaloza

3.6 Recolección de la Información

Tabla N° 3 Recolección de la Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación
2.- ¿A qué persona o sujeto?	Socios de la Cámara Nacional de Calzado (CALTU)
3.- ¿Sobre qué aspecto?	Sobre las nuevas generaciones y el desarrollo empresarial del sector calzado
4.- ¿Quién?	Byron Calixto Peñaloza Montenegro
5.- ¿Cuándo?	Noviembre/2017 – Febrero/2018
6.- ¿Lugar de recolección de la información?	Cámara Nacional de Calzado (CALTU)
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez a cada socio
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
9.- ¿Con que?	Cuestionarios
10.- ¿En qué situación?	En el momento adecuado de obtener la información.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Después de realizar las 40 encuestas a los socios de la Cámara nacional de Calzado (CALTU), se procede a analizar e interpretar los resultados.

1.- ¿Señale, en que proceso se encuentra su empresa familiar?

Tabla N° 4 Pregunta 1

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos		
NO DESEA HACER LA SUCESIÓN	6	15,0
NO PLANIFICA LA SUCESIÓN	4	10,0
PLANIFICANDO LA SUCESIÓN	4	10,0
PROCESO DE SUCESIÓN	22	55,0
SUCESIÓN	4	10,0
Total	40	100,0

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

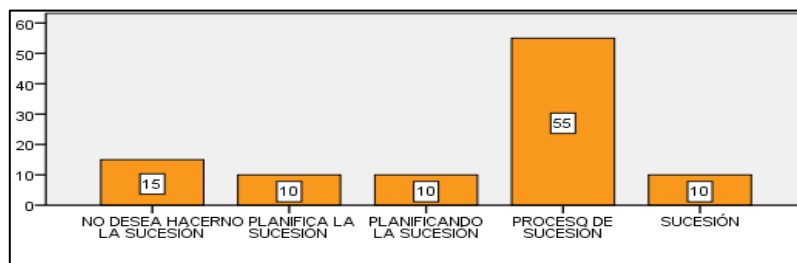


Gráfico N° 7 Pregunta 1
Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados, el 15% que son 6 personas, indican que no desean hacer la sucesión, el 10% que son 4 personas indica que no han planificado la sucesión, el 10% que son 4 personas indican que se encuentran planificando la sucesión, el 55% que equivale a 22 personas indican que se encuentran en proceso de sucesión y 10% que equivale a 4 personas indican que ya están en la sucesión, por lo que es indispensable aplicar planes que ayuden a la planificación de la sucesión para que las empresas familiares del sector tengan un correcto desarrollo y no desaparezcan del mercado.

2.- ¿Señale, en que generación está actualmente su empresa familiar?

Tabla N° 5 Pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	PRIMERA GENERACIÓN	11	27,5
	PRIMERA-SEGUNDA	20	50,0
	SEGUNDA-TERCERA	9	22,5
	Total	40	100,0

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

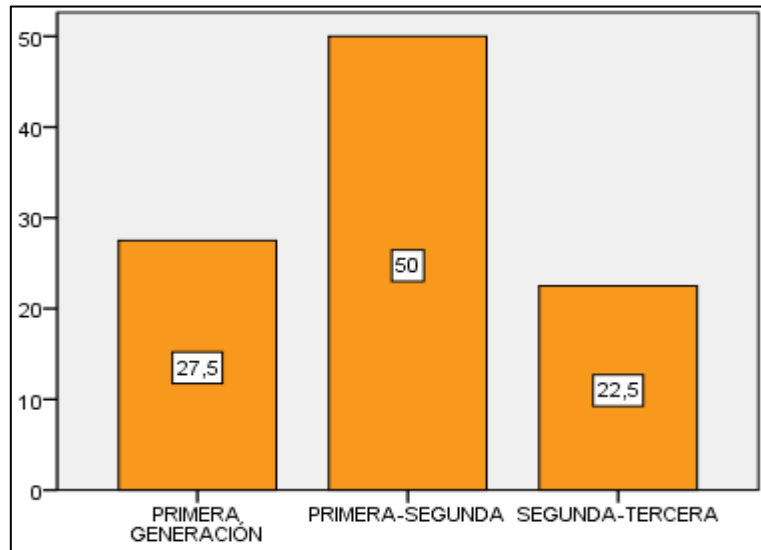


Gráfico N° 8 Pregunta 2

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del total de los encuestados el 27.5% que equivalen a 11 personas indican que se encuentran en la primera generación, mientras que el 50% que son 20 personas indican que están entre la primera y segunda generación, y el 22.5% que equivale a 9 personas indican que se encuentran de segunda a tercera generación, por lo que es adecuado ir realizando cambios estratégicos y lograr que la sucesión se lleve a través de una planificación.

3.- ¿Considera usted que las emociones pueden influenciar en la estabilidad de la empresa familiar?

Tabla N° 6 Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	24	60,0
DE ACUERDO	6	15,0
INDECISO	10	25,0
Total	40	100,0

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

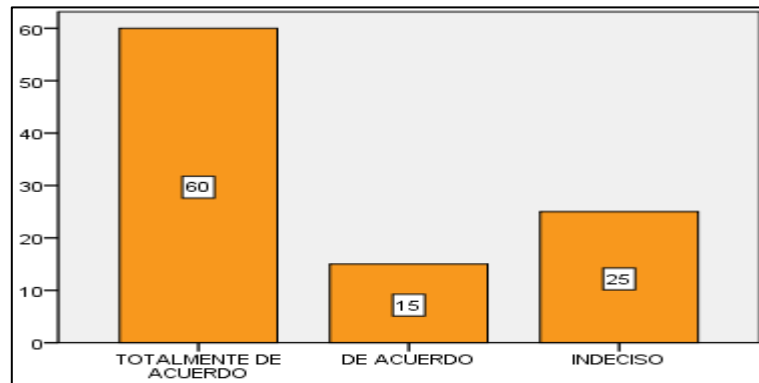


Gráfico N° 9 Pregunta 3
Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados, el 60% que equivale a 24 personas indican que están totalmente de acuerdo con que las emociones son el principal problema para que la empresa tenga estabilidad, mientras que el 15% que son 6 personas indican que están de acuerdo que las emociones tienen mucho que ver con la estabilidad de las EF, el 25% que equivale a 10 personas indican que se sienten indecisos para dar esta respuesta, por lo tanto hay que reconocer que si hay reglas definidas los empresarios lograrán tomar una decisión inmediata en la sucesión sin tomar en cuenta sus emociones.

4.- ¿Estaría de acuerdo que se contrate un gerente o representante legal externo a la familia, para no generar conflictos entre las nuevas generaciones y que esto no repercuta en el desarrollo de su empresa?

Tabla N° 7 Pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	22	55,0
	INDECISO	10	25,0
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	8	20,0
Total		40	100,0

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

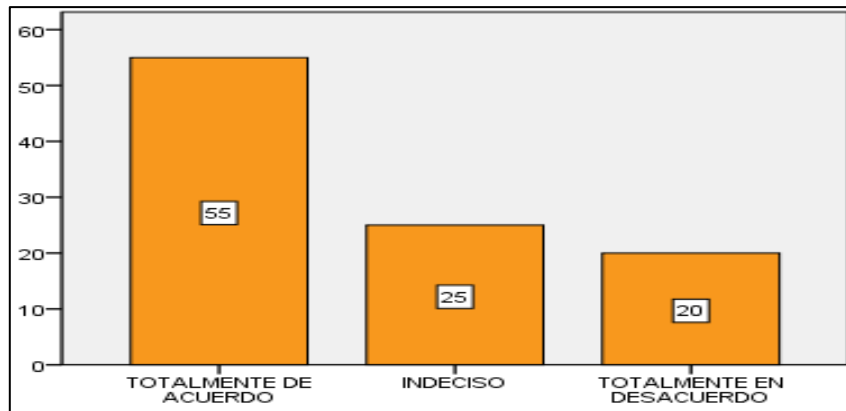


Gráfico N° 10 Pregunta 4

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del total de los encuestados el 55% que corresponden a 22 personas indican están totalmente de acuerdo en contratar un gerente externo, el 25% que equivalen a 10 personas indican que se encuentran indecisos en contratar personas externas para su empresa, el 20% que equivalen a 8 personas indican que están en total desacuerdo en contratar a personas ajenas a la empresa, por lo que la mayoría indica que si contratarían personas externas los cuales se evitarían conflictos entre los familiares logrando de manera positiva controlar esta situación para el desarrollo de la empresa.

5.- ¿Estaría de acuerdo que las nuevas generaciones se especialicen en administración de empresas familiares?

Tabla N° 8 Pregunta 5

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	26	65,0
DE ACUERDO	14	35,0
Total	40	100,0

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

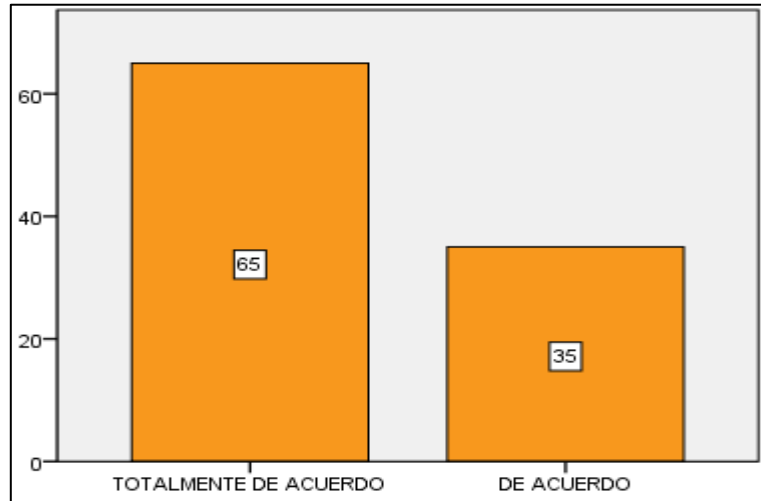


Gráfico N° 11 Pregunta 5
Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados, el 65% que equivalen a 26 personas indican que están totalmente de acuerdo que sus generaciones venideras se especialicen en administración de empresas familiares mientras que el 35% que equivale a 14 personas indican que también están de acuerdo, por lo que las personas que realicen estas especializaciones aportaran con sus conocimientos innovadores para el desarrollo de la empresa.

6.- ¿Escoja cuál es el factor más importante para que las nuevas generaciones lleven al éxito a la empresa familiar?

Tabla N° 9 Pregunta 10

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos INVOLUCRAMIENTO A LA EMPRESA A CORTA EDAD	30	75,0
PROFESIONALIZACIÓN EN RAMAS AFINES	10	25,0
Total	40	100,0

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

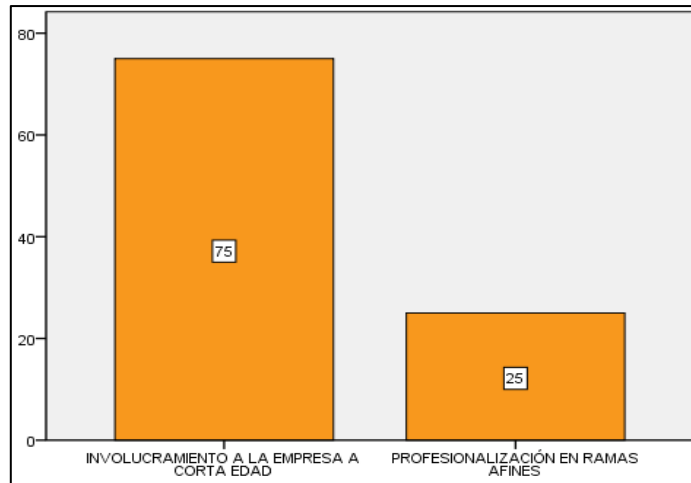


Gráfico N° 12 Pregunta 10
Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del total de los encuestados el 75% que equivale a 30 personas responden que los hijos que se involucran desde corta edad a la empresa ayudan a que la empresa se mantenga en el mercado, mientras que el 25% que equivalen a 10 personas indican que las empresas se mantienen debido a la profesionalización del legado, por lo que es necesario tomar en cuenta estos dos factores ya que son importantes para el desarrollo de las empresas familiares.

7.- ¿Considera usted que las empresas familiares tengan preparado un documento donde se encuentre como planificar la sucesión?

Tabla N° 10 Pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	TOTALMENTE DE ACUERDO	30	75,0
	DE ACUERDO	10	25,0
	Total	40	100,0

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

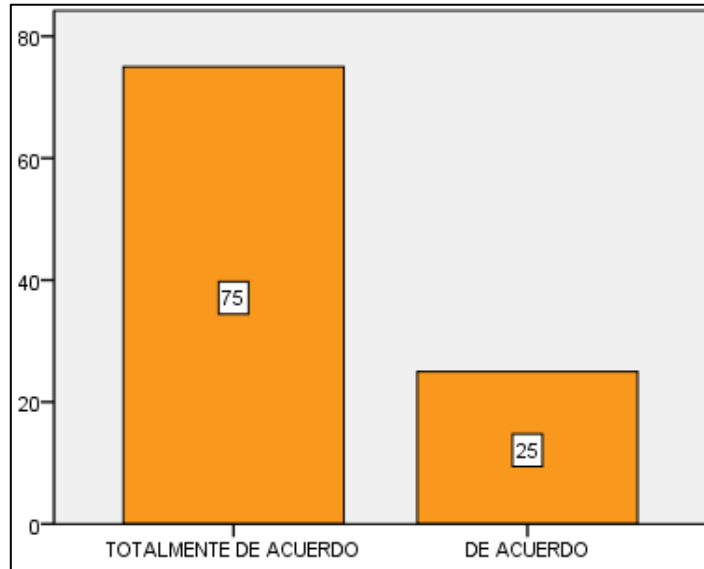


Gráfico N° 13 Pregunta 7

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del total de los encuestados, el 75% que equivale a 30 personas indican están totalmente de acuerdo en manejar un plan de sucesión, el 25% que son 10 personas indican que están de acuerdo, por lo que es indispensable tomar en cuenta este punto ya que un plan de sucesión sería beneficioso para evitar riesgos de pérdida de la empresa.

8.- ¿Que factor considera importante para que las nuevas generaciones logren que la empresa permanezca en el mercado?

Tabla N° 11 Pregunta 11

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos MARCA PAIS	22	55,0
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA	10	25,0
POLO DE DESARROLLO PRODUCTIVO	7	17,5
INTEGRACIÓN DE EMPRESAS AFINES	1	2,5
Total	40	100,0

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

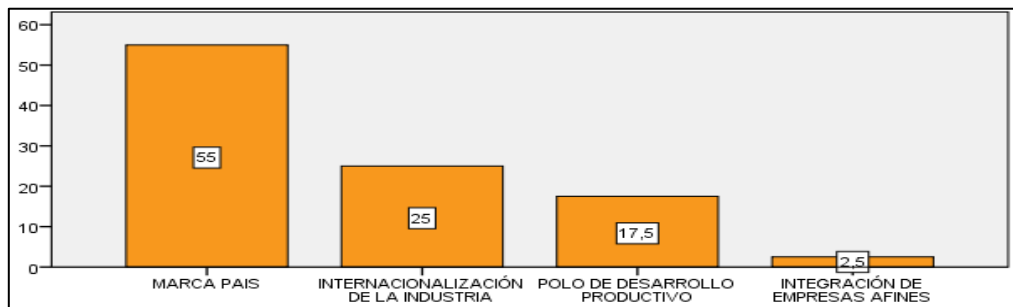


Gráfico N° 14 Pregunta 11

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados, el 55% que son 22 personas indican las nuevas generaciones tomen encuentra que la marca país es importante, mientras que el 25% que equivale a 10 personas indican que la internacionalización de la industria, el 17.5% que equivale a 7 personas indican que hay que tomar en cuenta los polos de desarrollo productivo y el 2.5% que es 1 persona indican que se debe hacer alianzas con otras empresas, por lo que por la experiencia de cada uno de los empresarios deberían tomar en cuenta cada punto para mantener la empresa familiar en el mercado.

9.- ¿En base a su experiencia considera usted adecuado que las nuevas generaciones estén preparadas para el ingreso a la empresa y desarrollo de su empresa familiar?

Tabla N° 12 Pregunta 12

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos INDECISO	40	100,0
Total	40	100,0

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

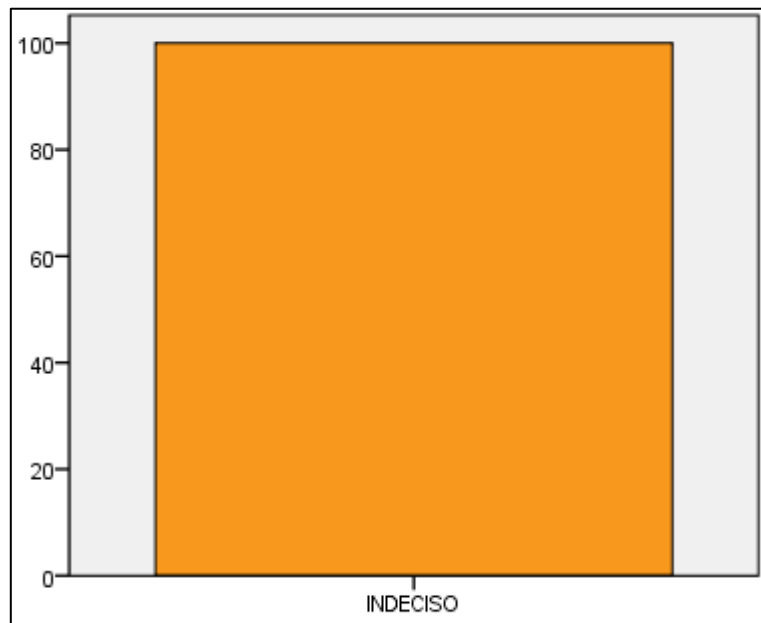


Gráfico N° 15 Pregunta 12

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados el total indica que se encuentran indecisos en dejar que las nuevas generaciones ingresen a tomar el control total de la empresa familiar, por lo tanto, la persona que se encuentra al mando en estos momentos no acepta que su legado esté preparado para que pueda manejar la empresa familiar.

10.-Cuál de las siguientes figuras legales piensa que sería la más apropiada para llevar a la empresa familiar por varias generaciones?

Tabla N° 13 Pregunta 13

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos PERSONA NATURAL	1	2,5
SOCIEDAD DE HECHO	1	2,5
COMPAÑIA LIMITADA	37	92,5
SOCIEDAD ANONIMA	1	2,5
Total	40	100,0

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

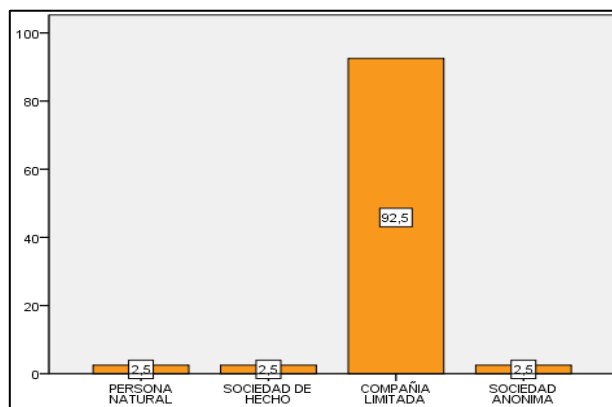


Gráfico N° 16 Pregunta 13

Elaborado por: El autor
Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del 100% de los encuestados, el 2.5% que equivale a 1 persona indican que para tener desarrollo empresarial se deben constituir como persona natural, el 2.5% que es 1 persona indican que para tener desarrollo empresarial deben ser sociedad de hecho, el 92.5% que son 37 personas responden que harían una compañía limitada y el 2.5% que es 1 persona indican que quisieran conformar una sociedad anónima, realmente sí es aconsejable conformar la compañía limitada en el caso de empresas familiares ya que de cierta forma es limitada las personas que ingresan para conformar la compañía.

11.- ¿Para lograr perpetuar el legado familiar y su patrimonio estaría de acuerdo que exista una ley la cual proteja la empresa familiar?

Tabla N° 14 Pregunta 14

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos TOTALMENTE DE ACUERDO	40	100,0
Total	40	

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

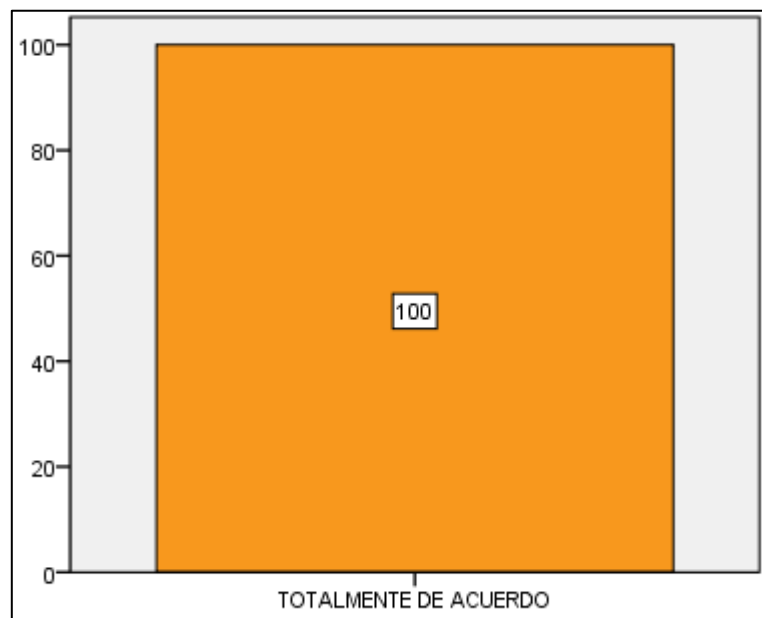


Gráfico N° 17 Pregunta 14

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del total de los encuestados el 100% respondió que les gustaría una ley que proteja a la empresa familiar como tal, por lo que sería importante fomentar a todas las empresas familiares del país para que soliciten a las autoridades competentes que se cree una ley para proteger y regular a todas las empresas familiares.

12.- Para el desarrollo de su empresa familiar, ¿piensa usted que sus generaciones deberían especializarse?, señale cual sería la más adecuada.

Tabla N° 15 Pregunta 15

	Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos MAESTRÍA	40	100,0
	40	

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

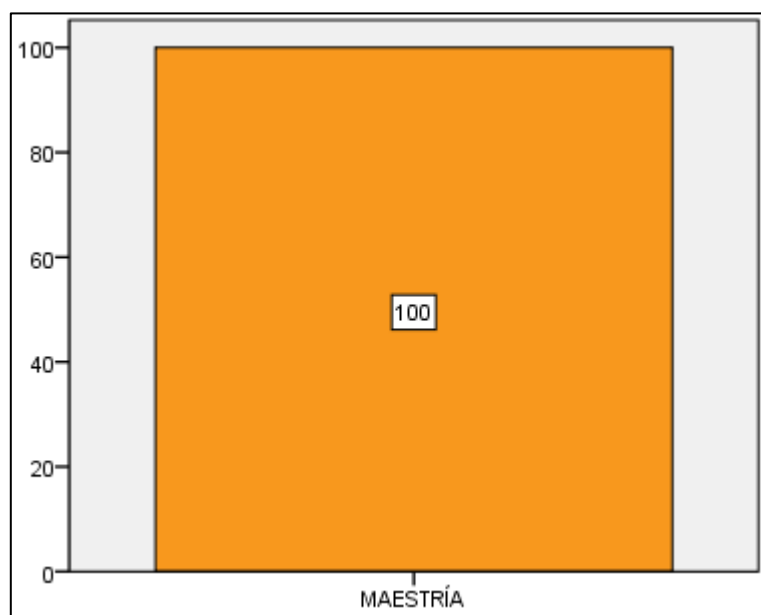


Gráfico N° 18 Pregunta 15

Elaborado por: El autor

Fuente: Encuesta

Análisis e interpretación de resultados

Del total de los encuestados el 100% indicó que un factor importante para que la empresa logre un desarrollo empresarial indica que sus generaciones deberían estudiar por lo menos hasta un nivel de maestría, por lo que es indispensable tomar en cuenta este factor para que se incentive a los hijos de las empresas familiares a profesionalizarse con un título de cuarto nivel.

4.1 Comprobación de la hipótesis

Con los resultados arrojados de la encuesta realizada a los 40 a los socios de la Cámara nacional de Calzado (CALTU), se procede a verificar la hipótesis.

4.2 Modelo Lógico

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

H1:

Las nuevas generaciones **SI** permitirán el desarrollo de la empresa familiar del sector calzado.

Ho:

Las nuevas generaciones **NO** permitirán el desarrollo de la empresa familiar del sector calzado.

4.3 Nivel de significancia.

El nivel de significancia

5%.

4.4 Elección de la prueba estadística

La prueba estadística para comprobar la hipótesis será Rho de Spearman que será analizado en el SPSS, y además facilitará el cálculo y posteriormente su interpretación.

Tabla N° 16 Rho de Spearman

Rho de Spearman		7.-¿Considera usted que las empresas familiares tengan preparado un documento donde se encuentre como planificar la sucesión?	4.- ¿Estaria de acuerdo que se contrate un gerente o representante legal externo a la familia, para no generar conflictos entre las nuevas generaciones y que esto no repercuta en el desarrollo de su empresa?
4.-¿Considera usted que las empresas familiares tengan preparado un documento donde se encuentre como planificar la sucesión?	Coefficiente de correlación	1,000	,789**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
7.-¿Estaria de acuerdo que se contrate un gerente o representante legal externo a la familia, para no generar conflictos entre las nuevas generaciones y que esto no repercuta en el desarrollo de su empresa?	Coefficiente de correlación	,789**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

Fuente: elaboración propia

Análisis

Luego de realizar el análisis entre las variables se encuentra una correlación igual a -0.789 que de acuerdo a la tabla de interpretación se puede acercar a -1 y 1 por lo que se determina que hay una correlación negativa de la variable independiente sobre la dependiente y de acuerdo a la correlación Rho Spearman donde indica que el valor de Sig. Bilateral es 0 y es menor que 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir las nuevas generaciones **SI** permitirán el desarrollo de la empresa familiar del sector calzado.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Después de haber realizado la encuesta a los 40 socios de la Cámara nacional de Calzado de la (CALTU), se concluye que:

Se encontró que las nuevas generaciones son importantes para la sucesión y por lo tanto para el desarrollo empresarial aunque no será de fácil adaptamiento para el sucesor, familiares y colaboradores de la empresa.

La inexistencia de un plan de sucesión que ayude a planificar el ingreso de las nuevas generaciones que evite errores comunes que se dan en las empresas familiares como la disolución de la misma y la pérdida total del mercado.

Se concluye que contratar una persona externa para el área gerencial tomará el rol de mediador que ayudará a resolver los conflictos entre familiares y además mantendrá los puntos claros para el desarrollo empresarial.

Al incentivar a los posibles sucesores a que se especialicen en administración de empresas familiares, lo que permitirá crear un vínculo con la empresa familiar y aplicará todos los conocimientos que ha adquirido y así realizar una fusión con la experiencia y lo aprendido en su vida estudiantil.

Si los hijos no asisten a la empresa desde muy corta edad no habrá interacción con las actividades que realiza la empresa, así como también a las reuniones de trabajo y de negocios, para que se familiarice con las actividades y creen un vínculo emocional y un apego con la empresa.

Las estrategias empresariales, el lograr alianzas estratégicas y llevarlas a la profesionalización son factores importantes que harán que las empresas familiares perduren en el tiempo y lleguen a permanecer por varias generaciones.

La falta de una ley para que la empresa familiar tenga protección hace que no se habrá más emprendimientos y crecimiento de PYMES y a la vez esto desmotiva a los empresarios y en muchas de las ocasiones provoca el cierre de la empresa por las leyes gubernamentales.

5.2 Recomendaciones

Implantar un plan de sucesión que ayude al administrador a manejarse de manera adecuada para el cambio generacional y así ayudar a la permanencia de la empresa familiar por ende al desarrollo empresarial del sector del calzado.

Se incentive a los posibles sucesores a especializarse en ramas de administración para que en un futuro ingrese a prestar sus servicios en la empresa y a su vez que ayude a la empresa a innovar en un mercado cambiante.

Contratar una persona externa para el manejo de la empresa familiar y sirva de mediador en los problemas y ayude a mejorar la empresa para el desarrollo empresarial.

Se recomienda que a todos los sucesores menores de 18 años se incentive a enamorarse de la empresa y de sus actividades, mediante visitas a la empresa en continuas ocasiones, que realice las actividades que realizan los colaboradores y que asista a reuniones de negocios.

Incentivar a los empresarios familiares para que tomen la iniciativa de hacer una reunión a nivel nacional para solicitar a las autoridades competentes una ley que proteja a la empresa familiar.

Crear un protocolo familiar que ayude a mantener los puntos claros ante todos los familiares de la empresa, entre ellos poner una cláusula que para el ingreso a trabajar en cargos administrativos en la empresa necesariamente deberá tener como mínimo una maestría.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

Datos informativos

Título

Implantación o diseño de un plan de sucesión que permita preparar el ingreso de las nuevas generaciones para el desarrollo empresarial en las empresas de la Cámara Nacional de Calzado CALTU.

Institución ejecutora

Cámara Nacional de Calzado CALTU

Beneficiarios

Los 40 empresarios de la CALTU

Ubicación

Ciudad de Ambato

Tiempo estimado para la ejecución

Mayo 2018 – Julio 2018

Equipo técnico responsable

Ing. Byron Peñaloza

Presidente de la CALTU

El costo

300 USD

6.2 Antecedentes de la propuesta



En la cámara Nacional de Calzado CALTU, no se ha encontrado investigaciones que se hayan realizado en lo que se refiere a planes de sucesión por lo que se va a proponer es nuevo y novedoso para su implantación.

6.3 Justificación

Se justifica por lo siguiente:

Luis Montero, director ejecutivo de la Cámara Nacional de Calzado CALTU, apuntó que la exposición se desarrolló con el objetivo de impulsar y dar dinamismo a la producción de calzado e insumos necesarios para cada fábrica. "Esta es una muestra de que la producción nacional va más allá; ofrecemos suelas, cajas y demás insumos propios para la fabricación del calzado. Además, hemos mantenido procesos de capacitación que nos ha ayudado a tecnificar y mejorar la calidad de lo que hacemos en el país", dijo Montero (Ortiz, 2016).

El apoyo de la Cámara nacional del calzado CALTU, estará presta para apoyar en esta propuesta así como también cada uno de los socios que se encuentran inscritos dentro de ella , por lo que la misma permitirá que el plan de sucesión se implante en cada una de las empresas familiares y ayude al desarrollo del sector.

A través de la lectura científica se conoció las ventajas de un plan, por lo cual todo el conocimiento adquirido se pondrá en práctica en el desarrollo del plan de sucesión.

La planificación en toda empresa sea familiar o no, ayuda a evitar riesgos de rompimiento o pérdida del mercado y más cuando esta se la realiza con anticipación, y así evitar riesgos de credibilidad en el sector del calzado.

El investigador maneja el sector obteniendo conocimientos para identificar las causas que hacen que la empresa del calzado no se desarrolle y tenga continuidad y por ende también ayude al crecimiento productivo del mismo.

Las empresas familiares necesitan una guía que ayude a buscar a la persona adecuada para ocupar el cargo de fundador, la misma que tiene que desarrollar las capacidades y el conocimiento para poder liderar la empresa y es el objetivo principal de diseñar un plan de sucesión.

6.4 Fundamentación Científico – Teórico

Empresa familiar

Negocio gobernado y/o administrado con la intención de dar forma o perseguir la visión de la familia que mantiene una coalición dominante controlada por los miembros de una familia o número pequeño de familias de tal manera que es sostenible potencialmente a lo largo de generaciones de la familia o familias (Durán, 2013).

Consejo de familia

El consejo de familia cumple un rol valioso porque va a generar una mayor seguridad a los menores o mayores incapaces, pues son sus propios familiares además del Juez de menores o el Juez de Paz, según sea el caso, que también estará presente en el consejo quienes se encontrarán encargados de nombrar tutores y curadores dativos, admitir o no la renuncia de estos, declarar su incapacidad y removerlos de ser necesario, aceptar donaciones o herencias (Bereche, 2014).

Sucesión de la empresa familiar

El proceso sucesorio es de mayor relevancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Ahora bien, sí es necesario resaltar que, en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse un plan de sucesión.

Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiéndose por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede. No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar tres ámbitos sucesorios diferentes: la sucesión en la propiedad de la empresa, la sucesión en el gobierno corporativo de la empresa y la sucesión en la gestión de la empresa (El proceso de sucesión de la empresa familiar, 2007)

Pasos para un plan de sucesión

Según (Cabrera & González, 2015), indican que los pasos para garantizar el éxito de la sucesión son:

Identificar a los aspirantes. - ya sea que se tenga pensado en un hijo, hija, familiar o algún externo, no se puede hablar de un sucesor único o tener un solo candidato sucesor

Analizar y seleccionar al candidato(s).- se recomienda hacer un análisis detallado de las habilidades e idiosincrasias de los seleccionados. Se debe seleccionar al sucesor más apto basado en sus fortalezas y áreas de oportunidad en general y descartar a los que no cumplen con las expectativas que se tienen para el puesto (no debe considerarse como factor único o primordial su grado de parentesco).

Preparar al aspirante. - durante la preparación, el fundador debe asegurarse que el sucesor conozca todas las áreas de la empresa: comercial, operacional,

estratégica, productiva, financiera. El sucesor tiene que inmiscuirse en los procesos de negociación, el manejo de la producción, conocer a los clientes y proveedores, etc. Estos son procesos que el fundador domina y que deberá transmitir a su sucesor. No existe un tiempo ideal para llevar a cabo la sucesión. Cada empresa identificará los tiempos de capacitación del seleccionado. La preparación del sucesor puede tomar años.

Observar sus acciones, reacciones y comportamiento. - Es labor obligada del fundador identificar el potencial de liderazgo en el candidato (en caso de que carezca de esta habilidad, será necesario buscar otro u otros aspirantes). La figura de la dirección general no es de alguien que únicamente sea bueno para arrastrar el lápiz. Se trata ni más ni menos de la cara pública de la empresa. Conseguir esta imagen no es cuestión de unas cuantas semanas o meses; el candidato debe generar confianza con los terceros relacionados.

Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando. - existen varias audiencias a las que hay que considerar y no se recomienda que el anuncio se haga a todas al mismo tiempo, sino que exista un plan y calendario para hacerlo. Las audiencias a considerar son: la familia, equipo directivo, clientes y proveedores.

Formación del sucesor

Sucesores no capacitados, la entrada de los hijos al terreno empresarial, es difícil que un hijo quiera seguir los pasos de su padre o de su madre justo como ellos lo hicieron. Para empezar, los tiempos cambian y conforme se va viviendo cada quien se traza sus propias metas. Y al prácticamente imponerles su participación, existirá un desasosiego total, que terminará perjudicando a todos; la economía impredecible y muchos otros son los factores por los cuales fracasan las empresas familiares. Además está el cambio. Que cada individuo y objeto tengan su lugar en el orden común no asegura que ese lugar pueda conservarse de por vida. Es entonces cuando se debe recurrir a otro tipo de ayuda, un mediador. (Beltrán, Marió, & Argüelles, 2014).

6.5 Objetivos

6.5.1 Objetivo general

Proponer el Diseño de un plan de sucesión que permita preparar el ingreso a los posibles sucesores para el desarrollo de la Cámara Nacional del Calzado CALTU.

6.5.2 Objetivos específicos

Identificar las actividades para preparar al aspirante mediante el modelo de plan de sucesión propuesto.

Crear un consejo de familia que permita comunicar a la su integrante y a los colaboradores que se está eligiendo a la siguiente persona al mando.

Realizar una ficha de análisis que permita analizar sus acciones, reacciones y comportamientos.

6.6 Análisis de factibilidad

6.6.1 Fiabilidad económica

La propuesta no mantiene un costo alto de implementación por lo que cualquier organización podría utilizar la plantilla del plan de sucesión.

6.6.2 Fiabilidad organizacional

La Cámara Nacional de Calzado CALTU autoriza el estudio a las empresas familiares que conforman dicha organización, así como también la posterior implementación de esta propuesta.

6.7 Metodología: Modelo Operativo

PLAN
DE
SUCESIÓN
PARA LAS
EMPRESAS
DE LA
CÁMARA NACIONAL
DEL CALZADO



Índice del plan de sucesión



[Coloque el nombre de la empresa familiar]

Plan de sucesión

[Coloque el nombre de su Empresa]

[Dirección Principal de su Empresa]

Ruc: coloque el Ruc

[Inserte el nombre de su E.F]

Plan de sucesión

Planificado: *[Aquí deberá ubicar la fecha de publicación de su plan de sucesión]*

Índice del plan de sucesión

La Sucesión	62
La empresa y los detalles de la sucesión.....	62
Estructura empresarial:	62
Propietario(s) actuales cubiertos:	62
Tipo de sucesión planificada:.....	62
Fecha de inicio de la sucesión.....	63
Nombre del sucesor alternativo en caso de no estar disponible.....	64
Calendario de sucesión:	64
Restricciones:	64
Estructura de organización propuesta	65
Cambios en el personal clave.....	65
Contratos/documentos legales.....	66
Voluntad/testamento	66
Seguro actual:.....	66
Calendario de sucesión detallado.....	66
Contingencia/gestión de riesgos.....	67
Las Finanzas.....	67
Jubilación	67

Requisitos para jubilación.....	67
Documentación de apoyo.....	68
Estrategias para la sucesión de colaboradores y del “ <i>Know How</i> ”	68

La Sucesión

La empresa y los detalles de la sucesión

Estructura empresarial:

Escoger que tipo de empresa es usted

- Persona natural
- Compañía limitada
- Sociedad de hecho
- Sociedad anónima

Propietario(s) actuales cubiertos:

Ubicar los nombres de los fundadores.

Ejemplo:

Calixto Peñaloza (Fundador)

Maria Montenegro (Fundadora)

Tipo de sucesión planificada:

Detalles del sucesor:

Nombres y apellidos del sucesor

Perfil del sucesor

En el perfil se deberá considerar lo siguiente:

Formación Académica

Deberá ser graduado en:

✚ Administracion de negocios y afines

✚ Diplomado en lo que se refiere al calzado

Nota importante:

Después de asumir el cargo el sucesor deberá estudiar una Maestria en Administracion de empresas, cuyos gastos seran cubiertos por la empresa familiar.

Experiencia:

El sucesor deberá tener dos años de experiencia en las empresas del sector calzado.

Deberá trabajar en una empresa donde sus familiares no sean parte de la misma.

Habilidades gerenciales

Visión de Negocios

Orientación a Resultados

Planificación estratégica

Liderazgo

Negociación

Comunicación efectiva a todo nivel

Fecha de inicio de la sucesión

Se deberá detallar con claridad cuando empiece el proceso de sucesión.

Nombre del sucesor alternativo en caso de no estar disponible

En caso de que las votaciones no elijan el propuesto para iniciar el proceso de sucesión deberán tener una propuesta para las siguientes votaciones, también esta condición aplica en el caso de que el sucesor escogido no acepte el cargo.

Calendario de sucesión:

Tabla N° 17 Calendario de sucesión

N°	Fecha	Actividad
1	mes - año	Reunión con todos los familiares para comunicar sobre el cambio.
2	mes - año	Empezar inducción para dar a conocer toda aquella actividad que realiza el fundador.
3	mes - año	Informar a todos los proveedores que él será el próximo sucesor.
4	mes - año	Informar a todos los clientes que el sucesor manejará todas sus compras.
5	mes - año	Capacitar sobre toda la producción que realiza la empresa.
6	mes - año	Informar a los colaboradores sobre el cambio.
7	mes - año	Formalmente el sucesor ocupara su cargo.

Fuente: elaboración propia

Restricciones:

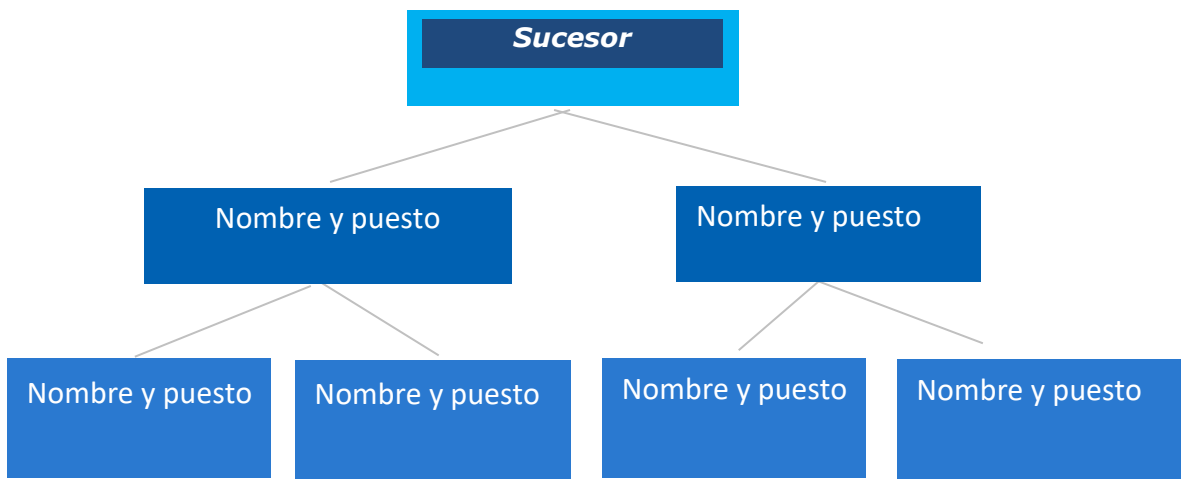
En el caso de haber alguna restricción por parte de los familiares para que el sucesor no sea el que esperan todos los familiares, se llevara a cabo de una votación donde la

mayoría este de acuerdo para la posesión inmediata, mediante la aprobación del perfil indicado.

Estructura de organización propuesta

Una vez escogido el sucesor el deberá plantear los candidatos idóneos para los diferentes departamentos.

Se presentará un organigrama como se presenta en el siguiente ejemplo.



Cambios en el personal clave

Aquí se detallara todos los cargos con sus diferentes habilidades y formación para ocupar los nuevos cargos.

Tabla N° 18 Personal clave

Cargo	Nombre	Habilidades requeridas	Formación necesaria
Ejemplo Gerente de ventas	Ejemplo Ing. Byron Peñaloza	Ejemplo: Visión de Negocios Orientación a Resultados Planificación estratégica Liderazgo Negociación Comunicación efectiva a todo nivel	Ejemplo: Ingeniero

Contratos/documentos legales

En esta parte ubicar el Ruc y documentos legales de los socios.

Voluntad/testamento

El fundador debe haber redactado un testamento en el caso algo no planificado.

Seguro actual:

Los fundadores al momento de su retiro deberán tener un sueldo fijo mensual después de su retiro.

Calendario de sucesión detallado

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

Tabla N° 19 Calendario detallado

Fase	Puntos de acción de sucesión	Fecha de inicio	Fecha de finalización
[Breve descripción de la fase.]	[¿Cuáles son los puntos de acción de sucesión que tiene que completar para esta fase en particular?]	[¿Cuándo espera iniciar esta fase?]	[¿Cuándo espera poner fin a esta fase?]
Ejemplo: Reuniones	Ejemplo: Reunión con todos los familiares para comunicar sobre el cambio. Actividades: <ul style="list-style-type: none">- Convocar a la reunión- Instalar con todos los familiares Comunicar quien será el sucesor	Ejemplo 10/01/2018	Ejemplo 20/05/2015

Fuente: elaboración propia

Contingencia/gestión de riesgos

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

Por ejemplo:

Tabla N° 20 Contingencia

Riesgo de sucesión	Probabilidad	Impacto	Contingencia
¿Qué puede salir mal mientras el plan de sucesión se lleva a cabo? ¿Cuál es el impacto potencial de su negocio?	Muy poco probable Poco probable, Probable,	Alto Medio Bajo	¿Cuál es su plan de contingencia en caso de que este riesgo ocurra?
Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo
El sucesor se excusa de ocupar el cargo	Muy poco probable	Alto	Nombrar al segundo candidato

Las Finanzas

Entregar todos los estados resultados y valores financieros al sucesor.

Jubilación

Requisitos para jubilación

- Tiene derecho a este beneficio el trabajador que ha laborado veinte y cinco años o más en la misma empresa de manera continua o interrumpidamente.
- También tiene derecho el trabajador que ha sido despedido intempestivamente y que hubiere laborado de veinte a menos de veinte y cinco años de servicio en la misma empresa de manera continua o interrumpidamente.
- Estar cesante en su trabajo.

Documentación de apoyo

En este punto usted deberá ubicar lo siguiente:

- ✚ Acta donde firman todos la decisión del sucesor
- ✚ Curriculum del sucesor

Estrategias para la sucesión de colaboradores y del “*Know How*”

En cada etapa de los sucesores ir aplicando el *Know How*, para que cada día se enamore de todas las actividades que realiza la empresa familiar, siendo los procesos más importantes los que se detallan a continuación.

- ✚ Diseño y desarrollo de productos de calzado
- ✚ Manejo de personal
- ✚ Relaciones interpersonales
- ✚ Manejo de sentimientos
- ✚ Procesos productivos
- ✚ Adquisición adecuada de materias primas
- ✚ Post y pre venta

Bibliografía

- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., & Bañegil Palacios, T. (2012). EL ENFOQUE BASADO EN EL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. *INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA*.
- Arias, F. (2012). *Introducción a la metodología científica*. Caracas: Texto C.A.
- Ariño, A. (2005). El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. En A. Ariño, *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional* (págs. 631-675). Barcelona: Bosch S.A.
- Arreola, F., Juan, N., & Ramírez, G. (2015). *Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares*. Mexico: Universidad Autónoma de Mexico.
- Avellan, H., & Avellan, B. (2017). *LA CULTURA FINANCIERA EN LAS MIPYMES FAMILIARES, DEL CANTÓN AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA ECUADOR*. Ambato: II Congreso: CIENCIA, SOCIEDAD E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA.
- Barroso, A., Sanguino, R., & Bañegil, T. M. (2012). El Enfoque Basado en el Conocimiento en las Empresas Familiares. *Investigación Administrativa*.
- Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. En I. Belausteguigoitia, *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (págs. 40-41). México: Mc Graw Hill.
- Beltrán, R., Marió, S., & Argüelles, M. (2014). Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar. *Congreso Internacional de contaduría, administración e informática*.
- Bereche, E. (2014). El consejo de familia como órgano de control de las instituciones supletorias de amparo familiar. *Revista del instituto de la familia*, 331-332.

- Berrone, P., & Cruz, G. L. (2012). *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*. Chicago: Family Business Review.
- Betancourt Ramírez, J., Gómez Betancourt, G., & López Vergara, M. (2012). APROXIMACIÓN A LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA VISIÓN DEL PATRIMONIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES COLOMBIANAS. *Estudios Gerenciales*.
- Björnberg, A., & Nicholson, N. (2012). *Emotional Ownership: The next generations relationship with de family firm*. Chicago: Family Businnes review.
- Boynton, A., & Fischer, B. (2005). La organización de alto desempeño. *Harvard Business Review*, 76-83.
- Bravo, F., Niebla, J., & Martínez, G. (2014). *Los factores socioemocionales y el proceso de sucesion de las empresas familiares*. Mexico: Universidad Autonoma del Estado de Mexico.
- Bunge, M. (2002). *Epistemología* . buenos aires: editores argentina s.a.
- C&C. (2014). La Misión, Visión, y Valores en la Empresa Familiar. *Crecimiento de PYMES y Empresas Familiares*.
- Cabrera, R., & González, J. (2015). *Plan de sucesión en empresas familiares: garantizando la continuidad del negocio*. Obtenido de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/PlandeSucesionenlasEmpresasFamiliaresKPMG.pdf>
- CALTU, C. N. (2016). *informe sectorial* . Ambato: CALTU.
- Carlock, R. y. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. bilbao : Ediciones Deusto.

- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Cauas, D. (2012). *Definición de las variables, enfoque y tipo*. bogota: unad.
- Chrisman, J., Kellermanns, F., Chan, C., & Liano, K. (2010). Intellectual foundations of current research in family businnes. *Family Businnes review*, 9-26.
- Collins, J., & Porras, J. (2007). *empresas que perduran principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogota: Editorial Norma S.A.
- Durán, J. (11 de 2013). *Global entrepreneurship Week*. Obtenido de <http://web.udlap.mx/cief/files/2013/11/taller-de-empresas-familiares.pdf>
- Duran, J., & San Martin, J. (2015). *Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares*. Mexico: UNAM.
- El Aldabon. (2015). ¿Qué visión tiene su familia del negocio? *El Aldabon*.
- El proceso de sucesión de la empresa familiar*. (27 de 11 de 2007). Obtenido de http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf
- El Telegrafo. (2018). 81% de las empresas familiares se centran en 8 sectores. *El Universo*.
- Fontana, A. F. (2005). *The Interview, from neutral stance to political involvement*. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Londres: The Sage Handbook of Qualitative Research.
- Gallo, M. (2002). *Unidad y confianza en la empresa familiar*. Barcelona.
- Gaona, L., Hernandez, R., De la Garza, S., Contreras, Y., Ruiz, F., & Gaytan, E. (2015). *Factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar en Mexico*. Mexico: Revista Global de negocios.

- García, M., Gómez, C., & Morales, N. (2011). *La Sucesion en una Empresa Familiar de Autotransportes*. Juarez: Universidad Juarez.
- Gisbert, A., & Perez, V. (2012). *La continuidad de la empresa familiar, analisis de casos*. Mexico: Revista de investigación ciencias.
- Gomez, J. (15 de Octubre de 2014). Propuesta de un modelo de planeación del proceso de sucesión generacional en empresas familiares. *Propuesta de un modelo de planeación del proceso de sucesión generacional en empresas familiares*. México, México DF, México: Universidad Autonoma de de México.
- Gutiérrez, H., & González. (2015). MEJORES PRÁCTICAS DE PREVENCIÓN DE CONFLICTOS EN EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO. *Management Review #1*, Vol. 1, Núm. 1.
- Handler, W. (1994). *Succession in family business: A review of the research*. Chicago: Family business Review,.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica*. Ambato.
- Jaramillo, W. (2015). *Situación actual y perspectivas del sector calzado en el Ecuador*. Quito : Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Lockward, A. (2013). ¿CUÁNDO PUEDE DECIRSE QUE UNA EMPRESA FAMILIAR ESTÁ BIEN ADMINISTRADA O DIRIGIDA? *Ciencia y Sociedad*.
- López, L. (14 de Marzo de 2018). 81% de empresas familiares ecuatorianas se centran en 8 sectores. *Economía*.
- Lumpkin, G., Sorenson, R., & Brigham, K. (2012). The landscape of family businnes outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. En A.

- L. Yu, *The landscape of family businnes outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables* (págs. 33-57). Londres.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Implantación de la Estrategia*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Mejía, E. M. (2005). *tecnicas e instrumentos de investigacion* . lema: unidad de post grados de la UNMSM.
- Méndez, C. (2003). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogota: Mc.Graw Hill.
- Molina, P. A. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su analisis. *pensamiento y gestión, N° 41*, 14.
- Monje, C. A. (2011). *Metodologia de la investigacion cuantitativa* . neiva: Universidad Sur Colombiana .
- Mori, E. (1997). *Introducion la pensamiento complejo* . mexico: gedisa.
- Niethardt, E. (2009). *El Entrepreneurship en la Empresa Familiar*. Los Angeles: ADEN Alta Dirección Business School.
- Núñez, J. V. (2015). *Las pequeñas industrias del calzado de Tungurahua y el cambio de la Matriz Productiva*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Ortiz, J. (04 de 06 de 2016). *El tiempo.com*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/empresarial/11/375431/caltu-mostro-la-industria-de-calzado>

- Parra, P. (2015). *Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado en Ecuador*. Quito : revista gestion.
- Pérez, A. I., & Soler, V. G. (2012). La continuidad en la empresa familiar. análisis de casos. *Ciencias*, 1-17.
- Pérez, F. R. (2009). *Empresa Familiar: problemas en la definición y consecuencias estadísticas*. Madrid: DEA Universidad San Pablo CEU.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: panapo.
- Santamaría, E. (23 de 07 de 2017). Empresas familiares en Ambato y Tungurahua.
- Santamaría, E., & Pico, F. (2015). *Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia empresa*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato, Facultad ciencias administrativas.
- Serebrenik, R. (24 de Enero de 2017). Empresas familiares de prestigio a nivel mundial divididas por una historia de conflictos. *Adidas y Puma, la historia de dos hermanos que crearon cada uno su propio imperio*, pág. web.
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 12-25.
- Tàpies, J., Gil, Á., & San Román, E. (2014). *100 familias que cambiaron el mundo*. Barcelona: Grupo Ormo.
- Vallejo, B. (2007). Empresa familiar. *Cuadernos de Gestión*, 99-100.
- Viera, C. (16 de Julio de 2016). Empresas familiares son un puntal en el desarrollo de la provincia.
- Watzlawick, P., & Ceberio, M. (2009). *The Construction of the Universe*. Barcelona: Herder.

Whithorn, P., & Chase. (2015). The 25 largest family businesses in the world. *Forbes*.

Zellweger, T. M. (2011). *Family control and family firm valuation by family CEOs*.
Canada: Haskayne School of Business.

Zellweger, T., & Astrachan, J. (2008). *On the emotional value of owning a firm*.
Canada: Family Business Review.

Anexos

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES
ENCUESTA SOBRE LAS NUEVAS GENERACIONES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES Y EL DESARROLLO
EMPRESARIAL DEL SECTOR CALZADO.**

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:

Lugar:

OBJETIVO: Determinar la importancia de las nuevas generaciones en el desarrollo de la empresa familiar del sector calzado de la ciudad de Ambato

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente la pregunta y marque con una x la respuesta según su criterio.

Por favor, dedique de 10 a 15 minutos a responder esta encuesta.

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

1.- ¿Señale, en que proceso se encuentra su empresa familiar?

NO DESEA HACER LA SUCESIÓN	<input type="checkbox"/>
NO PLANIFICA LA SUCESIÓN	<input type="checkbox"/>
PLANIFICANDO LA SUCESIÓN	<input type="checkbox"/>
PROCESO DE SUCESIÓN	<input type="checkbox"/>
SUCESIÓN	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Señale, en que generación está actualmente su empresa familiar?

PRIMERA GENERACIÓN	<input type="checkbox"/>
SEGUNDA GENERACIÓN	<input type="checkbox"/>
TERCERA GENERACIÓN	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Considera usted que las emociones pueden influir en las estabilidad de la empresa familiar?

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Estaría de acuerdo que se contrate un gerente o representante legal externo a la familia, para no generar conflictos entre las nuevas generaciones y que esto no repercuta en el desarrollo de su empresa?

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Estaría de acuerdo que las nuevas generaciones se especialicen en administración de empresas familiares?

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Escoja cuál es el factor más importante para que las nuevas generaciones lleven al éxito a la empresa familiar?

INVOLUCRAMIENTO A LA EMPRESA A CORTA EDAD	<input type="checkbox"/>
PROFESIONALIZACIÓN EN RAMAS AFINES	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Considera usted que las empresas familiares tengan preparado un documento donde se encuentre como planificar la sucesión?

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Que factor considera importante para que las nuevas generaciones logren que la empresa permanezca en el mercado?

MARCA PAIS	<input type="checkbox"/>
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA	<input type="checkbox"/>
POLO DE DESARROLLO PRODUCTIVO	<input type="checkbox"/>
INTEGRACIÓN DE EMPRESAS AFINES	<input type="checkbox"/>

09.- ¿En base a su experiencia considera usted adecuado que las nuevas generaciones estén preparadas para el ingreso a la empresa y desarrollo de su empresa familiar?

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

10.-Cuál de las siguientes figuras legales piensa que sería la más apropiada para llevar a la empresa familiar por varias generaciones?

PERSONA NATURAL	<input type="checkbox"/>
SOCIEDAD DE HECHO	<input type="checkbox"/>
COMPAÑIA LIMITADA	<input type="checkbox"/>
SOCIEDAD ANONIMA	<input type="checkbox"/>

11.- ¿Para lograr perpetuar el legado familiar y su patrimonio estaría de acuerdo que exista una ley la cual proteja la empresa familiar?

TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
INDECISO	<input type="checkbox"/>
EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

12.- Para el desarrollo de su empresa familiar, piensa usted que sus generaciones deberían especializarse?, señale cual sería la más adecuada.

DIPLOMADO	<input type="checkbox"/>
ESPECIALIZACIÓN	<input type="checkbox"/>
MAESTRIA	<input type="checkbox"/>

Gracias por su atención