

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE GUAYAQUIL

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

Tesis de Grado previo a obtener el título de
“MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

TEMA:

**“LA SUCESIÓN EXITOSA DE UN GRUPO EMPRESARIO FAMILIAR A
LA FUTURA GENERACIÓN A TRAVÉS DE UN MODELO DE
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CASO: GRUPO CALDERÓN COMERCIO
EXTERIOR Y LOGÍSTICA INTEGRAL”**

AUTOR:

ING. VIVIANA ELIZABETH CHANG GONZÁLEZ

TUTOR:

ING. WALTER MÁRQUEZ YAGUAL

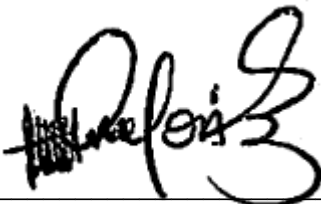
OCTUBRE, 2012

Guayaquil - Ecuador

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Guayaquil, Octubre del 2012



Ing. Viviana Elizabeth Chang González

C.I.: 120262872-1

AGRADECIMIENTO

Dios en ti confié y en los planes que tienes para mí. Gracias por hacer de aquellos planes los mejores hasta ahora.

A mis padres por darme una excelente formación moral y esforzarse por una educación de calidad. Gracias por darme casa, comida y ropa limpia.

Mami a usted le debo indiscutiblemente este sentimiento de superación que no cesa todavía.

Sonia Lorena, tu intensidad y análisis minucioso me llevó de la mano a esta Maestría. Nos esperan muchas metas más.

Angélica, eres una de las personas más bondadosas que he tenido la suerte de conocer, en esta vida no terminaré de agradecerte por tu ayuda infinita no solo en esta Tesis sino por ser tan incondicional.

A mis compañeros y los señores Calderón, ya son 10 años laborando con ustedes, el Grupo ha sido una Casa, Familia y Escuela.

A los empresarios y los colaboradores del resto de empresas familiares que contribuyeron con esta tesis de forma muy cordial.

Finalmente, durante la Maestría conocí personas muy valiosas, que de alguna forma aportaron para culminar este objetivo. Wendy Estadística pura, Ernesto alias Excel, José 1 una mezcla del Epicuro con Tom Ford, José 2 un James Bond innato y Romina que plantillas más perfectas.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a aquellos miembros de familia que están buscando incorporar una Dirección Estratégica en sus negocios, a quiénes les interesa aprender un poco más sobre las teorías que basan los expertos en la evolución de la familia como empresa. Personas de cualquier índole que laboren en empresas familiares, para que analicen otros frentes y actualicen su situación. A emprendedores familiares, para que conozcan los conflictos más propensos y a cualquiera que le interese hacer buenos negocios con la familia.

Mantener viva una empresa familiar, tal vez sea el trabajo más arduo de gestión sobre la Tierra.” (Carlock, 2001)

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I	 3
EL PROBLEMA	3
1.1. Antecedentes	3
1.1.1. La empresa familiar datos generales	3
1.1.2. Inicios del grupo empresarial familia calderón	4
1.1.3. Miembros sucesores	5
1.2 Presentación del problema.....	6
1.2.1 Diagnóstico de la situación	6
1.2.2 Formulación del problema	7
1.3. Objetivos	8
1.3.1. Objetivos generales	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Justificación.....	9

1.5.	Hipótesis	9
1.6.	Variables e indicadores	10
1.6.1.	Variable independiente.....	10
1.6.2.	Variable dependiente.....	10
1.6.3.	Indicadores	10
CAPÍTULO II		11
MARCO TEÓRICO		11
2.1.	Modelo de negocio Canvas	15
2.2.	Las estrategias de negocios y la empresa familiar.....	26
2.2.	La planificación estratégica en las empresas familiares.....	27
2.3.	La gestión financiera en la empresa familiar.....	28
2.4.	Evaluar el potencial estratégico del grupo empresarial familiar	30
2.4.1.	Pruebas de una estrategia triunfadora	42
2.5.	Modelo de dirección estratégica con varios enfoques para la sucesión	43
2.5.1.	Sucesores y profesionalismo	43
2.5.2.	Intervenciones en procesos de recursos humanos	46
2.5.3.	Plan de crecimiento de la experiencia.....	48
2.5.4.	Escala de remuneraciones	48
2.5.5.	Recompensas no monetarias	49
2.5.6.	Talleres de campeones	49
2.5.7.	El presupuesto, la reinversión de utilidades y mejoramiento del flujo de efectivo. 50	
2.5.8.	Aplicación de herramientas de inteligencia de negocios (bi).....	54
2.6.	Expansión del software empresarial.....	57
2.6.1.	La figura del protocolo familiar	58

CAPÍTULO III.....	62
MARCO METODOLÓGICO	62
3.1. Modalidad de la investigación.....	62
3.2 Unidades de observación.....	62
3.3 Población y muestra	63
3.3.1. Población.....	63
3.3.2. Muestra.....	63
3.4. Técnicas e instrumentos de investigación	65
3.4.1 Entrevista a profundidad	65
3.4.2 Encuesta	65
3.5 Recolección de datos	66
3.5.1 Fase investigativa exploratoria.....	66
3.5.2 Fase investigativa cuantitativa	67
3.6 Análisis de los datos	67
 CAPÍTULO IV	 68
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	68
4.1. Entrevistas	69
4.2.1 Grupo Calderón.....	69
4.2. Encuestas grupo Calderón	75
4.2.2. Del cliente interno (personal) que labora en el grupo empresarial del caso de estudio.....	75
4.2.3. Conclusiones generales	103
4.2.4. Conocimiento del recursos humano de grupos familiares	104
4.3. Entrevistas	121
4.3.1. Fundadores y generaciones de empresas familiares de éxito.....	121

CAPÍTULO V.....	129
PROPUESTA	129
5.1. Antecedentes del grupo calderón	129
5.1.1. Análisis de factores macro y micro que afectan al mercado.....	134
5.1.2. Participación en el mercado	135
5.1.3. Análisis de la competencia.....	136
5.1.4. Investigación del mercado.....	137
5.1.5. Estrategia de mercado	138
5.2. Propuesta de planificación estratégica para el grupo Calderón.....	138
5.3. Desarrollo de estrategia	141
5.4. Análisis foda.....	143
5.5. Matriz foda	144
5.6. Foda familiar	155
5.7. Planificación de la estrategia	156
5.8. Alineación de la estrategia.....	158
5.9. Aplicación de modelo de negocios canvas para generar una propuesta de valor en el grupo calderón que facilite la sucesión.	163
5.10. Protocolo o gobierno familiar para facilitar la sucesión del grupo Calderón a través de la planeación estratégica	169
5.11. Planificación de las operaciones	176
5.11.1. Análisis financiero	176
5.12. Presupuesto de inversión	180
5.13. Evaluación y monitoreo	185
CAPÍTULO VI.....	189
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	189
6.1. Conclusiones	189

6.2. Recomendaciones	191
BIBLIOGRAFÍA.....	192
ANEXOS.....	198
Anexo 1: Evaluación de entrevistas y encuestas	198
Anexo 2: Entrevistas de profundidad familiares del grupo Calderón	204
Anexo 3: Entrevistas juicio de expertos	206
Anexo 4: Modelo de encuesta	208
Anexo 5: Modelo de encuesta	212

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Business model CANVAS	16
Ilustración 2 CANVAS -- Descripción de como una organización crea, entrega y captura valor.....	17
Ilustración 3 CANVAS - Propuesta de valor	18
Ilustración 4 CANVAS - Canales	19
Ilustración 5 CANVAS - Relación con el cliente	20
Ilustración 6 CANVAS - Fuentes de ingreso.....	21
Ilustración 7 CANVAS - Recursos claves	22
Ilustración 8 CANVAS - Actividades claves.....	23
Ilustración 9 CANVAS - Socios claves	24
Ilustración 10 CANVAS - Estructura de costos.....	25
Ilustración 11 Las opciones del fundador	34
Ilustración 12 Tops agentes aduaneros	35
Ilustración 13 Consideraciones sobre la gestión estratégica	38
Ilustración 14 Tipos de grupos "T"	39
Ilustración 15 Modelo de cambio planeado de Lewin	40
Ilustración 16 La sucesión; un proceso	44
Ilustración 17 Tipos principales de sistemas.....	56
Ilustración 18 Herramientas de las empresas familiares	59
Ilustración 19 Fórmula de la muestra.....	64
Ilustración 20 Categoría jefe inmediato COMEXPORT – CENTRALFILE.....	75
Ilustración 21 Misión / visión	76
Ilustración 22 Objetivo general	77
Ilustración 23 Motivación	78
Ilustración 24 Planeación estratégica	79
Ilustración 25 Lineamientos	80
Ilustración 26 Sucesión	81
Ilustración 27 Relación entre familiares del grupo	82
Ilustración 28 Planes de carrera	83
Ilustración 29 Oportunidades de crecimiento	84
Ilustración 30 Oportunidades	85

Ilustración 31 Toma de acciones.....	86
Ilustración 32 Presupuesto	87
Ilustración 33 Atracción cargo actual	88
Ilustración 34 Categoría jefe inmediato ROCALVI – CALVIMA – METROMODAL	89
Ilustración 35 Misión / visión	90
Ilustración 36 Objetivo general	91
Ilustración 37 Motivación	92
Ilustración 38 Planeación estratégica	93
Ilustración 39 Lineamientos	94
Ilustración 40 Sucesión	95
Ilustración 41 Relaciones familiares	96
Ilustración 42 Planes de carrera	97
Ilustración 43 Oportunidades de crecimiento	98
Ilustración 44 Oportunidades	99
Ilustración 45 Toma de decisiones	100
Ilustración 46 Presupuesto	101
Ilustración 47 Atracción cargo	102
Ilustración 48 Conformidad	104
Ilustración 49 Tamaño de empresa	105
Ilustración 50 Dirección estratégica.....	106
Ilustración 51 Herramientas tecnológicas	107
Ilustración 52 Objetivos anuales	108
Ilustración 53 Relación entre directivos.....	109
Ilustración 54 Reconocimiento de esfuerzo	110
Ilustración 55 Rango de antigüedad.....	111
Ilustración 56 Ascensos.....	112
Ilustración 57 Utilidad.....	113
Ilustración 58 Comunicación	114
Ilustración 59 Incremento salarial.....	115
Ilustración 60 Crecimiento profesional.....	116
Ilustración 61 Capacitación.....	117
Ilustración 62 Solicitud	118
Ilustración 63 Dirección generación	119

Ilustración 64 Cadena de servicios.....	130
Ilustración 65 Infraestructura	131
Ilustración 66 Actividades Grupo Calderón.....	133
Ilustración 67 Logística integral	134
Ilustración 68 Entorno económico	135
Ilustración 69 Agentes Afianzados según trámites	137
Ilustración 70 Satisfacción al cliente.....	137
Ilustración 71 Estrategias de mercado.....	138
Ilustración 72 Valores Grupo Calderón	157
Ilustración 73 Cuadro de mando integral	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categoría jefe inmediato COMEXPORT – CENTRALFILE.....	75
Tabla 2 Misión / visión	76
Tabla 3 Objetivo general.....	77
Tabla 4 Motivación	78
Tabla 5 Planeación estratégica	79
Tabla 6 Lineamientos.....	80
Tabla 7 Sucesión	81
Tabla 8 Relación entre familiares del grupo	82
Tabla 9 Planes de carrera	83
Tabla 10 Oportunidades crecimiento	84
Tabla 11 Oportunidades	85
Tabla 12 Toma de decisiones.....	86
Tabla 13 Presupuesto	87
Tabla 14 Atracción cargo actual	88
Tabla 15 Categoría jefe inmediato ROCALVI – CALVIMA – METROMODAL ...	89
Tabla 16 Misión / visión	90
Tabla 17 Objetivo general.....	91
Tabla 18 Motivación	92
Tabla 19 Planeación estratégica	93
Tabla 20 Lineamientos.....	94
Tabla 21 Sucesión	95
Tabla 22 Relaciones familiares	96
Tabla 23 Planes de carrera	97
Tabla 24 Oportunidades de crecimiento	98
Tabla 25 Oportunidades	99
Tabla 26 Toma de decisiones.....	100
Tabla 27 Presupuesto	101
Tabla 28 Atracción cargo	102
Tabla 29 Conformidad	104
Tabla 30 Tamaño de empresa	105
Tabla 31 Dirección estratégica.....	106
Tabla 32 Herramientas tecnológicas	107

Tabla 33 Objetivos anuales	108
Tabla 34 Relación entre directivos.....	109
Tabla 35 Reconocimiento de esfuerzo	110
Tabla 36 Rango de antigüedad	111
Tabla 37 Ascensos.....	112
Tabla 38 Utilidades	113
Tabla 39 Comunicación	114
Tabla 40 Incremento salarial.....	115
Tabla 41 Crecimiento profesional.....	116
Tabla 42 Capacitaciones	117
Tabla 43 Solicitud	118
Tabla 44 Dirección generación	119
Tabla 45 Participación de mercado	135
Tabla 46 Ranking 500 mayores empresas del Ecuador 2010 Vistazo No. 1058	136
Tabla 47 Modelo estratégico opción 1.2.2.....	139
Tabla 48 Modelo estratégico opción 2.2.2.....	140
Tabla 49 Modelo estratégico opción 1.1.1.....	140
Tabla 50 Descripción de la misión, la visión y los valores.....	141
Tabla 51 Agenda del cambio estratégico	142
Tabla 52 Análisis FODA.....	143
Tabla 53 Matriz FODA	144
Tabla 54 CANVAS modelo de negocio.....	163
Tabla 55 Política de retiro	175
Tabla 56 Datos comparativos 2009 - 2010 - 2011	176
Tabla 57 Proyección de ventas.....	181
Tabla 58 Stratex	182
Tabla 59 Opex	182
Tabla 60 Capex	183
Tabla 61 Flujo de fondos.....	184
Tabla 62 Resultado económico	185
Tabla 63 Guia de seguimiento y control	187

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DE GUAYAQUIL
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: La Sucesión exitosa de un Grupo Empresarial Familiar a la futura generación a través de un Modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Elizabeth Chang González (vchang@centralfile.grcal.com)

TUTOR: Ing. Walter Márquez Yagual (wmarquez@ups.edu.ec)

PALABRAS CLAVES: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL, TALENTO HUMANO, LOGÍSTICA INTEGRAL.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis delimita los factores que enfrenta el Grupo Familiar Calderón de Comercio Exterior y Logística Integral con respecto a la futura sucesión y determina como la aplicación de un Modelo de Dirección Estratégica facilitaría el proceso. El objetivo general de esta investigación es: Determinar la situación actual del recurso humano y miembros de familia con respecto a laborar o ser propietarios de Grupos Empresarios familiares en conjunto con el Caso de Planeación Estratégica, además; establecer las estrategias que faciliten la sucesión y prolonguen la marcha del negocio e incorporar los principios del Protocolo Familiar. Se recopiló información tanto a nivel primario como secundario en la ciudad de Guayaquil, a través de información documental, bibliográfica, artículos y entrevistas a profundidad dirigidas a miembros familiares de la primera, segunda y tercera generación del Grupo Calderón, la recopilación de juicios de empresarios con negocios familiares de éxito en el país y encuestas al recurso humano interno y demás colaboradores o propietarios de Grupos de familia. La tesis estudia distintos tópicos sobre la importancia que reportarán al estudio si el Grupo Empresarial Familiar Calderón implementa un Modelo de Dirección Estratégica, entonces se facilitará la sucesión exitosa a la siguiente generación.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DE GUAYAQUIL
UNIT OF POSTGRADUATE
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

THEME: The successful succession of a business family group to the future generation through a Strategic Planning Model case: Calderon Group Integral Logistic and Foreign Trade.

AUTHOR: Ing. Viviana Elizabeth Chang González (vchang@centralfile.grcal.com)

TUTOR: Ing. Walter Márquez Yagual (wmarquez@ups.edu.ec)

KEYWORDS: STRATEGIC PLANNING, ORGANIZATIONAL MANAGEMENT, HUMAN TALENT, INTEGRAL LOGISTICS.

ABSTRACT

This thesis defines the factors facing the Calderon Family Group of Foreign Trade and Integral Logistics regarding to the future succession and determined how the implementation of a strategic Planning model would facilitate the process. The general objectives of this research is to determine the current situation of the human resources and families members concerning to work or to be the owners of Family Business Groups altogether with The Strategic Planning Study Case. Therefore to establish the strategies that will facilitate the succession and continuity of the business itself with the incorporation of the principles of the Family Protocol. The information was collected both primary and secondary levels in the city of Guayaquil, through documentary information, bibliography, literature, articles and depth interviews aimed at family members of the first, second and third generation from inside The Calderon Group, gathering fundamental judgments from owners of successful family businesses in the country and surveys to the internal human resource and other employees and owners of family Group businesses. The thesis studies various topics about the importance that the study will report if the Calderon Family Group implements a Strategic Planning Model, then it will facilitate the successful succession to the next generation.

INTRODUCCIÓN

Durante décadas, las empresas de propiedad familiar han impulsado el desarrollo de los países a nivel mundial, hecho que está debidamente demostrado con enormes fortunas que hasta nuestros días siguen solventando a familias enteras de generación en generación. En nuestro país no se aplican excepciones, las empresas familiares constituyen un motor fundamental en la economía, sin embargo a pesar de iniciar de forma muy exitosa, en la mayoría de los casos tienden a disminuir su eficiencia y desvanecerse al momento de su transición. Es precisamente en ese momento de sucesión donde radica la importancia de entender su comportamiento, tienen una característica especial que las diferencia de cualquier modelo de empresa general, es decir son únicas. Debido a que son administradas por sus miembros, se debe recalcar que no existen dos empresas familiares idénticas porque no hay cabida para dos familias iguales.

Los objetivos principales de esta tesis son determinar la situación actual del recurso humano y miembros de familia con respecto a laborar o ser propietarios de grupos empresarios familiares y desarrollar un modelo de dirección estratégica basado en un grupo empresario familiar que facilite la sucesión de futura generación.

La hipótesis planteada, establece que la utilización de un Modelo de Dirección Estratégica facilitará la sucesión exitosa de un Grupo Empresario Familiar. Por consiguiente la metodología de investigación aplicada para la comprobación de dicha hipótesis, fue una fase exploratoria, con entrevistas a profundidad a miembros familiares de la primera, segunda y tercera generación del caso de estudio y empresarios familiares con negocios exitosos en el país. En una segunda fase, se realizó una investigación cuantitativa en la cual se utilizó encuestas dirigidas al recurso humano que labora en las empresas que conforman el Grupo Empresario Familiar y demás colaboradores de Grupos Familiares del mismo sector de servicios.

En el capítulo I se exponen los antecedentes, el planteamiento del problema y se determina el diagnóstico de la situación. Luego se formula el problema junto con los objetivos generales y sus específicos, continúa la justificación e hipótesis obtenida.

Finalmente se mencionan las variables e indicadores como parámetros de validación de la investigación.

El capítulo II se recopila el sustento teórico, científico y referencial que soporta esta tesis en un marco teórico.

El capítulo III expone la metodología de la investigación con una explicación del proceso y herramientas utilizadas para la recopilación de los datos relevantes en las fases exploratoria y cuantitativa de esta tesis.

Los resultados y análisis de la investigación dividida por las unidades de observación se detallan en el capítulo IV.

Y el capítulo V expone la propuesta basada en un Modelo de Dirección Estratégica conforme a la información obtenida en la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1.Antecedentes

1.1.1. La empresa familiar datos generales

En el Ecuador el 77% de las empresas más grandes son familiares si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) esa cifra alcanza el 95 %. Sin embargo la tasa de mortalidad es muy alta, el 70% de este modelo de empresa termina desapareciendo principalmente porque la estructura organizacional de tener al padre como jefe y a los hermanos como compañeros implica oportunidades y a su vez amenazas que deben afrontar. (Vistazo, 2012).

A finales del siglo pasado, el origen de una empresa familiar se generaba con el nacimiento de un emprendedor que luego lo llamarían fundador y abuelo, quién hábilmente dominaba un oficio o poseía un conocimiento valioso para hacer o comercializar algo que daba como resultado la creación de un nuevo negocio; en donde las exigencias de administración se limitaban a una buena atención y al simple hecho de contar con ese servicio o producto estrella que era necesitado por toda la sociedad sin mayor esfuerzo.

Pero ¿qué sucedió con las empresas que no pudieron actualizar su capacidad de administración para adaptarse a las nuevas tendencias?, de seguro a la siguiente generación solo le queda el buen recuerdo de aquel emprendedor que se quedó en el camino o aquel negocio tan exitoso que se esfumó por completo. Pues esta situación no pertenece al pasado, continúa sucediendo con empresas familiares muy conocidas en el mercado justo en el momento del proceso de transición de las manos fundadoras a los sucesores.

En la mayoría de las empresas familiares uno de los principales obstáculos para el crecimiento es la actitud reacia de los fundadores hacia el aprendizaje y la práctica de nuevas formas de administración, el motivo es que a ellos en sus inicios les funcionaron acertadamente sus métodos y deberían seguir aplicándose sin ninguna duda. Así como también la reinversión constante del negocio, que tiene relación directa con ciencias y metodologías que para ellos son nuevas constituyendo fuertes amenazas para su sobrevivencia.

Conociendo que estas empresas familiares que representan un porcentaje considerable (77%) de la economía y su comportamiento afecta directamente a variables como el Producto Interno Bruto (PIB), desempleo, balanza comercial, etc., se entiende que la manera cómo los dueños de estas empresas y sus futuras generaciones las dirigirán ya sea al éxito o fracaso, es un problema que debe concernir a todos.

1.1.2. Inicios del Grupo Empresarial Familia Calderón

Roberto Calderón Usubillaga, casado con Doña Esperanza procreó a 5 hijos Mercy, Miriam, Marlene, Roberto y Nicolás. El 26 de septiembre del año 1932 fue nombrado por el Ministro de Hacienda J.D. Martínez Mera, luego Presidente de la República “Mensajero de la Dirección General de Aduanas” desde ese momento sin ninguna experiencia, el Capitán como lo llamaban vinculó a la familia en el ámbito aduanero. En el año de 1946 se formaliza como Agente Afianzado de Aduana.

De los 5 hijos del Capitán, solo uno Roberto conocido en el medio como Tito tomó la posta del negocio y en 1967 se convierte también en Agente de Aduanas pero primero como Transitario (manejador de documentos y carga). La generación siguiente la van a conformar los hijos de Don Tito, que son cuatro Roberto, Alina, Pablo y David. En la actualidad los 3 varones están involucrados en la Dirección General de las empresas y completamente activos en sus mandos. Las estadísticas de SRI y Aduana los catalogan como uno de los 5 primeros Agentes de Aduana del Ecuador, hace más de 25 años.

1.1.3. Miembros sucesores

La edad promedio de los administradores familiares es de 40 a 51 años, es decir que esta generación sin tomar en cuenta factores inesperados debería gobernar por unos 20 años más. Sin embargo ya está en pie la tercera generación que la conforman 17 hijos de los cuales 10 cuentan con la mayoría de edad y 5 ya se encuentran laborando en el Grupo.

Esta generación tiene en sus manos el poder de la sucesión, además de los análisis planteados como estratégicos, financieros, legales, etc., es importante estudiar factores psicológicos de esta generación, siendo los más comunes: El grado de motivación al logro, el grado de propensión al riesgo y el control interno. Es un poco más delicado relacionar los factores no psicológicos en esta investigación como por ejemplo si pasaron por una infancia difícil, si se podría determinar el nivel de educación alcanzado, la experiencia laboral y los antecedentes familiares que los progenitores empresarios han marcado en sus personalidades.

Es conveniente determinar una muestra de los futuros sucesores, que tengan criterio formado para analizar los siguientes aspectos: Conducta humana que se considerarían relacionados para la continuidad del negocio, personalidad, emprendimiento, la autoestima, el rendimiento intelectual y orientación vocacional (elección de una carrera u oficio como los intereses, las motivaciones).

Ibarra (2000) citado por Waleska López profesora de la Universidad de Los Andes define a los emprendedores de la siguiente manera:

Son individuos con visión empresarial que manifiestan una conducta y orientan su comportamiento al desarrollo y surgimiento del espíritu emprendedor interno, generando y aprovechando ideas innovadoras, desarrollándolas como oportunidades de negocio rentable, comprometiendo su tiempo y esfuerzo en investigar, crear y moldear esas ideas en negocios para su propio beneficio y el crecimiento sustentado de la firma, detectando éxitos donde otros ven fracasos o problemas y cuya fuente es la innovación, con talento y creatividad de bienes y servicios (Briceño, 2012).

El concepto de emprendedor ha sido debatido de distintas perceptivas, para la presente investigación se define a un emprendedor como un individuo que asume riesgos con alta motivación para conseguir sus objetivos mediante aptitudes innatas y que por lo tanto se encuentran en plena facultad para fundar su propia unidad productiva.

1.2 Presentación del problema

1.2.1 Diagnóstico de la situación

“En Italia, el 99% de las sociedades son empresas de familias, en los Estados Unidos el 98%, en Brasil el 92%, en Gran Bretaña el 76% y finalmente en España ocupan el 71%.” (Urrea, 2003).

Esta tendencia mundial en el Ecuador definitivamente se ha convertido en una realidad, como consecuencia los expertos catalogan a la empresa familiar como la espina dorsal de la economía ecuatoriana y contradictoriamente su proceso de transición es sumamente vulnerable, las decisiones erradas o acertadas que puedan tomar sus propietarios son de vital importancia para la sociedad. Este temor propiamente percibido por los empresarios familiares se torna real puesto que a las organizaciones al momento de la transición se dan cuenta que han dejado olvidado la colocación de los pilares básicos de una administración sólida y sostenible en el tiempo.

“En el escenario global ninguna empresa, en ningún país pueda permitirse el lujo de desentenderse de la necesidad de competir.” (Porter, 1998).

Las empresas familiares justamente por trasladar un gobierno familiar a una figura corporativa dejan a un lado herramientas y modelos de negocios que una empresa debería incorporar en sus lineamientos, los cuales podrían contribuir a incrementar su productividad, rentabilidad e inclusive pensar a futuro en una internalización.

El talento humano y su amplia gama de conceptos modernos como Empowerment, Coaching, Salud Mental y Cultura Organizacional son descartados debido a que son desconocidos para sus fundadores e inclusive para las primeras generaciones. Es decir el recurso humano es simplemente recurso que sirve para incrementar capital.

La transición de generación en generación se puede tornar en crisis cuando los miembros de la familia podrían pensar que por el hecho de ser propietarios tienen capacidad para dirigir, cuando en realidad un gerente no nace en la cuna, sino que se pule con la práctica y los estudios; un factor clave es la sucesión del profesionalismo. También es común que los fundadores se aferren a sus puestos y no comiencen oportunamente el proceso de sucesión, además de consumirse los flujos económicos con la utilización desmesurada de los recursos de la empresa y la sobrevaloración en las remuneraciones de los cargos familiares.

Estudiar con detenimiento cada uno de estos rasgos definidores de la situación problemática, daría como resultado facilitar que las empresas familiares puedan trascender en generaciones y se conviertan en negocios prósperos y de larga vida. Por lo tanto, se reduciría el porcentaje de negocios que pudieron ser sumamente atractivos y que por no planificar su proceso de transición se convirtieron en fallidos, como consecuencia se encuentran familias rotas en conflicto, decrecimiento de la economía y mucho desempleo. Además de la desconfianza de no querer emprender o innovar, reduciendo así las oportunidades de crecimiento intelectual frente a otros países.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cómo influye la implementación de un Modelo de Dirección Estratégica en un Grupo Empresarial Familiar que facilite la sucesión a la futura generación?

En la modalidad de investigación se aplica como estudio de caso al GRUPO CALDERÓN LOGÍSTICA INTEGRAL Y COMERCIO EXTERIOR.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivos generales

1. Determinar la situación actual del recurso humano y miembros de familia con respecto a laborar o ser propietarios de Grupos Empresarios Familiares.
2. Desarrollar un Modelo de Dirección Estratégica basado en un Grupo Empresarial Familiar que facilite la sucesión a la futura generación.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar las expectativas, percepciones y niveles de motivación de los familiares y el recurso humano que conforman las empresas del Grupo Calderón, Grupos Familiares del mismo sector económico y empresarios con negocios familiares de éxito.
2. Determinar la estructura organizacional actual de un Grupo Empresarial Familiar sus fortalezas y debilidades, el nivel de capacidad administrativa y el alcance del proceso estratégico.
3. Proponer las estrategias que faciliten la sucesión y prolonguen la marcha del negocio
4. Planificar el presupuesto de operaciones.
5. Diseñar las políticas que regularán el Protocolo Familiar.

1.4.JUSTIFICACIÓN

La importancia creciente de estas empresas en el mundo, tanto a nivel económico como social las ha convertido en motores empresariales.

Sin embargo, este tipo de empresas se caracterizan porque actúan ante lo que puede surgir en el entorno más no lo planifican estratégicamente.

Los fundadores y la primera generación, se los denomina cultura pingüino, lo que a ellos le funcionó debe seguir funcionando por lo tanto pueden convertirse en personajes reacios al cambio. “Así se hacen las cosas aquí, el que quiera triunfar tiene que ser como nosotros, y punto”. (Grupo Editorial Norma). Las herramientas de negocios son básicas, en algunos casos existe desconocimiento de sistemas de gestión de calidad, control y presupuesto. Si los tienen no hay continuidad o solo sirven para colgarlos en marcos decorativos de la institución.

Siendo el Grupo Calderón una empresa familiar con pasos próximos a una transición y pioneros en brindar servicios de Comercio Exterior, no están exentos a estas denominaciones. A una empresa se puede agregar características generales, no obstante a una familia se la reconoce por ser “Única” no se asimila a ninguna otra, por lo tanto hay mucha tela que cortar. Es importante conocer cuál es la dirección que se tomará y contribuir con mejoras en la administración para darle larga vida a este Grupo Empresario Familiar.

1.5.HIPÓTESIS

Si se implementa un Modelo de Dirección Estratégica en un Grupo Empresario Familiar facilitará la sucesión exitosa a la siguiente generación.

1.6. Variables e indicadores

1.6.1. Variable independiente

La utilización del modelo de dirección estratégica

1.6.2. Variable dependiente

Modelo de Dirección Estratégico que facilite la sucesión exitosa del grupo empresario familiar Calderón.

1.6.3. Indicadores

1. **Financieros:** Razones financieras y trazabilidad del centro de costo
2. **Rentabilidad:** Dupont, estados financieros y proyecciones por empresa.
3. **Logísticos:** # Nuevas rutas, tiempos de entrega, espacios de almacenaje, unidades de negocio de la cadena de valor
4. **Ventas:** # Contratos renovados y nuevos clientes captados, medición de la Publicidad, conocimiento y contrataciones
5. **Crecimiento:** Comparativo del % de crecimiento del sector versus la posición del Grupo en términos anuales y estadísticas mensuales # trámites y servicios.
6. **Sistemas de Gestión de Calidad:** Calificaciones por auditorías externas y recertificaciones comparativos anuales.
7. **Gestión de Talento Humano:** % Porcentaje de rotación colaborador, % cumplimiento de metas y objetivos mensuales, 90% de satisfacción del cliente interno en encuestas trimestrales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Analíticamente la ciencia de la administración (Management), tiene como su principal unidad de estudio a la organización, puesto que su desarrollo ha contribuido con la construcción de civilizaciones.

(NEUBAUER, 1999) Durante las primeras etapas de la industrialización, las empresas de propiedad familiar siguieron impulsando el desarrollo este hecho queda sobradamente demostrado por las enormes fortunas amasadas en Estados Unidos por familias como Vanderbilt (ferrocarriles), Morgan (banca), Rockefeller, Carnegie y Ford y Siemens en Alemania, por mencionar algunas.”

La forma cómo se encuentran organizadas, su comportamiento y primordialmente los individuos que la conforman se han convertido en áreas o pilares de estudio de esta ciencia tales como la teoría organizacional, administración estratégica, comportamiento organizacional y administración de recursos humanos.

Más interesante todavía, es cuando los principales gestores de estas organizaciones son miembros familiares. Existe una diferencia marcada entre las organizaciones administradas por individuos independientes y las otras forjadas por un emprendedor familiar. Se denomina a estas empresas como aquellas en las que la mayoría de la propiedad está en manos de una o más familias. Las empresas familiares se han convertido en sujeto de estudio desde distintos puntos de vista y perspectivas. Los temas como perfil del liderazgo, problemas de sucesión, estrategia, traslado de poder, ciclo de vida, innovación entre otros han sido temas de interés para los investigadores y han sido abordados desde hace algún tiempo.

“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.”(Drucker, 1995)

Justo Maribel, catedrática de la Universidad Pontificia Católica de República Dominicana, cita a varios autores que se han dedicado al estudio de la empresa familiar en distintas áreas de observación, por ejemplo (Adeyemi-Bello, 2001) y (Sorenson, 2000) quienes han abierto grandes debates de discusión acerca del liderazgo de los fundadores en comparación a quienes serán sus sucesores. Efectivamente el estudio de cada miembro familiar es fundamental para determinar el comportamiento transmitido de la familia hacia la empresa y viceversa. Uno de los misterios más peculiares es el fracaso de estas empresas cuando intentan su continuidad, a pesar de que existe un sin número de guías acerca de este tema, todavía se encasillan dentro de una tasa de mortalidad elevada.

Se menciona acerca de su estudio de Perfiles directivos en las empresas familiares y desempeño organizacional a los expertos (Wolf, Churchill & Toser, 1994) investigadores del modelo de la empresa generacional. Y finalmente culmina con (Astrachan & Kolenko 1994) quienes han investigado también sobre las prácticas de recursos humanos como factor de éxito en los negocios de la familia.

La cultura y el recurso humano se vinculan y son fundamentales para entender las filosofías de los fundadores de las empresas familiares. Muchas veces su comportamiento influido por la cultura los lleva a dirigir organizaciones basados en prototipos obsoletos que perjudican el crecimiento organizacional.

Macías Ramírez Víctor, en sus tesis de MBA, de la Universidad Nacional de Colombia, acerca de la sucesión en empresas de familia nos cita autores como (Joan M. Amat -Juan F. Corona, 2007) en la aplicación del protocolo familiar como estructura contractual y la teoría de la agencia (Lee, HuaLim & ShiLim, 2003). Estas son herramientas de tipo contractual sin marco jurídico utilizadas para fijar las directrices del gobierno familia y las decisiones que se tomarán a futuro en la empresa con la finalidad de evitar conflictos al contar con un marco establecido y de común acuerdo entre los familiares.

(CALMET, ARMANDO 2007) Los Retos de una empresa familiar son encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar, resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio, planificar para resolver los problemas financieros del cambio generacional, vencer la resistencia de los fundadores a dejar su puesto en el momento oportuno y finalmente superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor. (P.41)

Principalmente, el interés de determinar los factores de éxito y fracaso de este tipo de empresas se basa en la gran cantidad ya existente a nivel mundial y su influencia en la economía. Se trata de comprender cuáles son los elementos que las componen en estructura y gestión, el análisis de la interrelación de los miembros familiares, por qué es tan difícil trasladar el negocio actual que en algunos casos es de alta rentabilidad en las manos de las nuevas generaciones.

“Mantener viva una empresa familiar, tal vez sea el trabajo más arduo de gestión sobre la Tierra.” (Carlock, 2001), esta afirmación es muy acertada ya que muchos especialistas han basado su carrera para descubrir el misterio de una empresa familiar y lo corroboran los estudios de postgrados que nos comercializan constantemente para aprender y entender la gestión familiar. La familia es una institución de ley natural y el ser humano siempre seguirá necesitando de ella para su desarrollo como persona.

“La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas. Poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión”. (Antognolli, 2006). Cambiar la conducción de una compañía es un proceso que habitualmente requiere atención y suele atravesar dificultades.

Esta situación que ocurre en cualquier organización, en una empresa familiar se tonar un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia y que en los hechos transforma la cuestión del cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa.

La percepción que en las últimas décadas se ha producido un cambio negativo en los valores de las personas que conforman la empresa es una percepción ampliamente compartida, y en una empresa familiar el individualismo, frivolidad y materialismo son amenazas constantes que la siguiente generación puede traer incorporados.

Las posibilidades de éxito para una empresa familiar aumentan considerablemente cuando se desarrollan planes para el futuro y enfrentan oportunamente los peligros que amenazan su subsistencia. *“Del mismo modo que deben revisar continuamente las operaciones futuras de la compañía, explorar nuevas alternativas y tomar decisiones, las relaciones de la firma con la familia deben ser constantemente evaluadas y analizadas.”* (Leach, 2010)

Cuando las empresas acometen la transición de una generación a otra, se culpa a los miembros de la siguiente generación por los problemas que puedan surgir. En realidad lo que se ve no es una generación incapaz sino una estrategia que no ha sido ajustada a la dinámica de competencia actual.

Si bien las firmas familiares se pueden encontrar en todos los sectores de la actividad comercial, por sus características pueden prosperar más en algunos campos en los cuales sus ventajas se aprovechan al máximo. Estos son algunos ejemplos de sectores de gran desarrollo del ámbito familiar como los contratistas, el comercio minorista, la producción con distribución y robustamente el sector de Servicios, este último campo es donde se ejerce el enfoque de estudios.

La agrupación de los familiares para construir una empresa tiene lazos sumamente fuertes a nivel Latinoamericano y por supuesto la misma realidad se vive en el país. El 95% de las empresas más grandes del Ecuador son de carácter familiar propensas a una tasa de finiquito bastante elevada.

Sin embargo existe una cantidad considerable de corporaciones familiares de mucho éxito se han convertido en sustento de la economía y principalmente han sabido establecer una diferenciación sólida, consolidándose como empresas robustas y de crecimiento, algunos ejemplos son el Grupo Juan El Juri, Grupo Graiman, La Fabril, Grupo Empresarial Gerardo Ortiz y un sin número de Corporaciones.

De la misma forma que se triunfa, las empresas también dilatan su fracaso por diferentes factores generales que pueden afectar a cualquier organización que tenga un concepto para hacer negocios, con los familiares hay que tener especial cuidado ya que no solo se derrumba la empresa y el patrimonio sino que también se deja desprotegida la estabilidad de las futuras generaciones. Este fracaso llamó la atención para desarrollar esta investigación y por supuesto a los expertos, las falencias encontradas son manejables y prevenibles si se implementarán herramientas que el Management brinda a quienes forman parte de la Alta Dirección.

2.1.Modelo de negocio CANVAS

Según menciona Xavier Sánchez, fundador de Emprenderalia el Business Model Canvas, un modelo de negocio, creado por Alexander Osterwalder el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

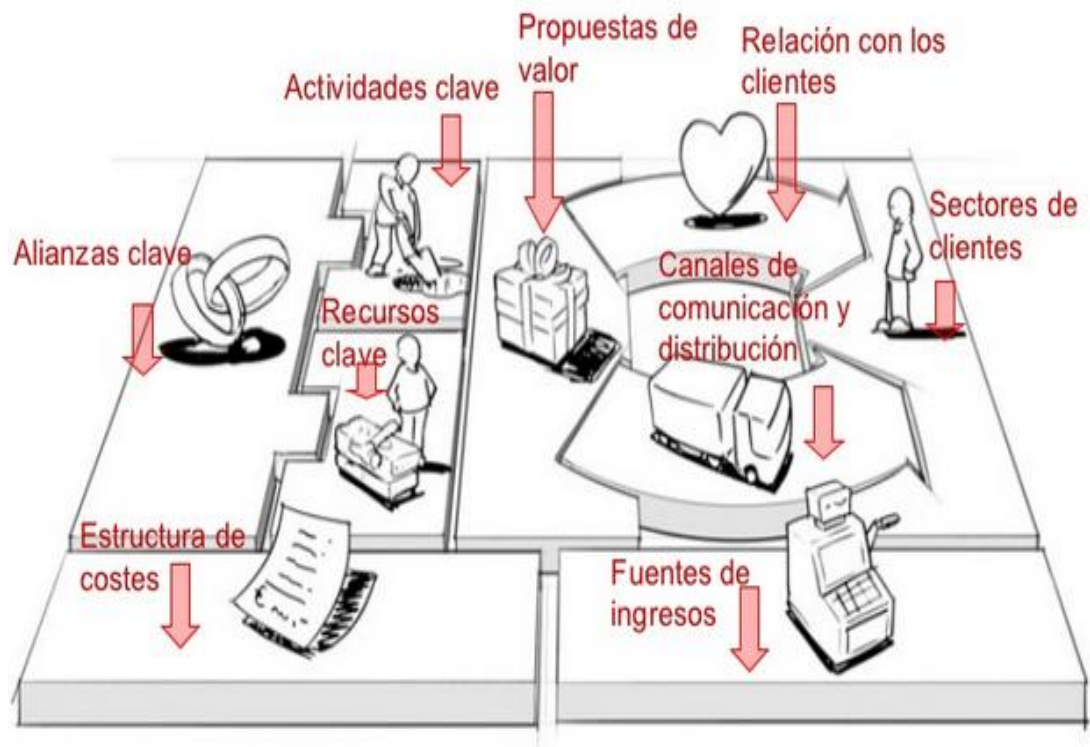
El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Este modelo se enfoca en la capacidad de las empresas para generar valor. Para describir el modelo de negocios, se inicia con la búsqueda de respuestas a temas fundamentales de la organización como por ejemplo, existe una oferta predeterminada, se cuenta con infraestructura, se ha forjado un portafolio de clientes y por último si disponen de recursos financieros para solventar el proyecto.

El desarrollo del CANVAS asistirá a encontrar las respuestas correctas mediante la construcción de 9 bloques que explican la lógica económica del negocio.

Para tener más explícito este modelo se realiza la presentación en la siguiente ilustración de los 9 bloques del modelo de CANVAS.

Ilustración 1 Business Model CANVAS



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

En la ilustración 1 se puede visualizar el modelo de CANVAS consolidado, en el cual se describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

Cabe mencionar que todo modelo de negocios aporta un valor diferenciador a las empresas que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, va a existir una mayor noción y visión de la organización, por medio de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

El procedimiento de la estructuración del modelo de negocios, es parte de la estrategia de negocios, por lo que es importante mencionar lo necesario que es diseñar este tipo de recursos para conocer de manera profunda cómo opera una empresa, conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Ilustración 2 CANVAS -- Descripción de como una organización crea, entrega y captura valor



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

Por otra parte en la ilustración 2, está definida una de las partes importantes del modelo de negocio, como son los clientes.

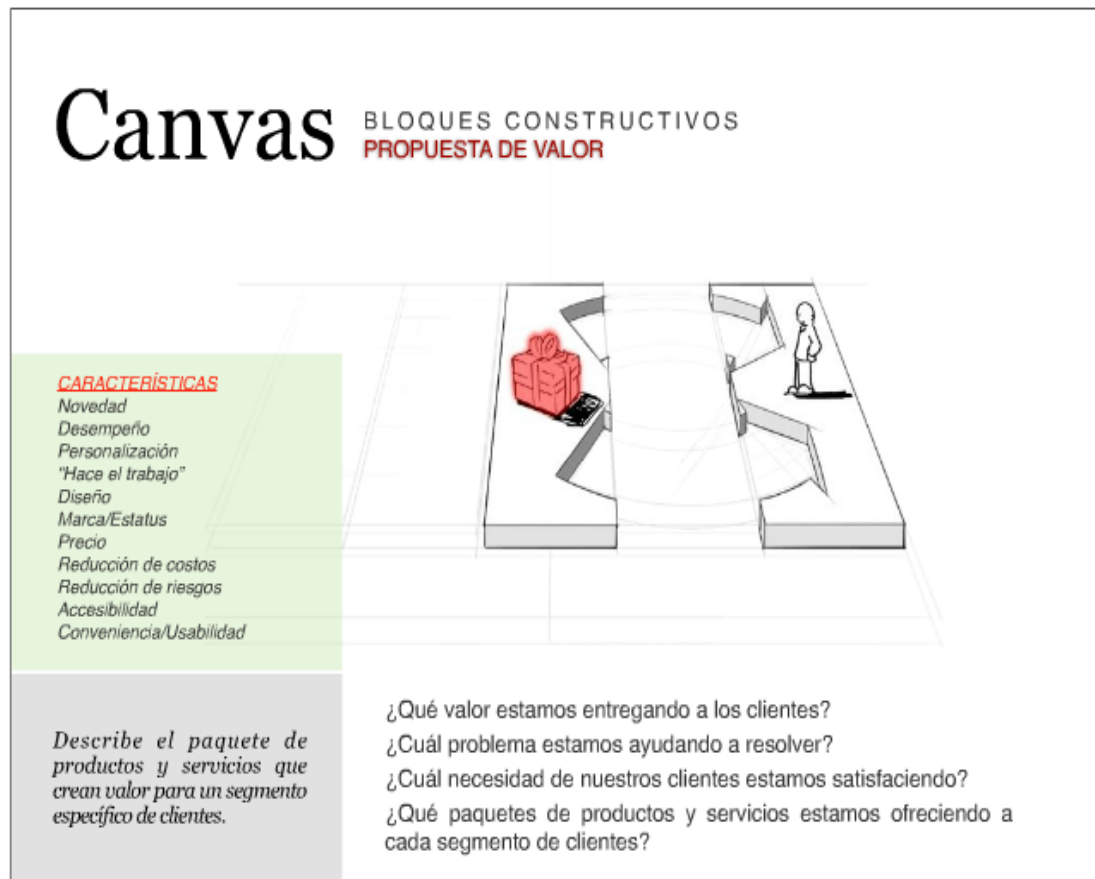
1. Segmentos de clientes.

Se puede atender el segmento actual, pero el modelo busca la captación de nuevos segmentos.

Los grupos de clientes que representan los segmentos se clasifican en:

- Las necesidades que requieren y justifican una oferta distinta
- Diferentes canales de distribución
- Diferentes tipos de relaciones
- La rentabilidad
- La cantidad que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Ilustración 3 CANVAS - Propuesta de valor



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

En la ilustración 3, se puede visualizar la parte de la propuesta de valor que describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un determinado segmento de clientes, los valores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

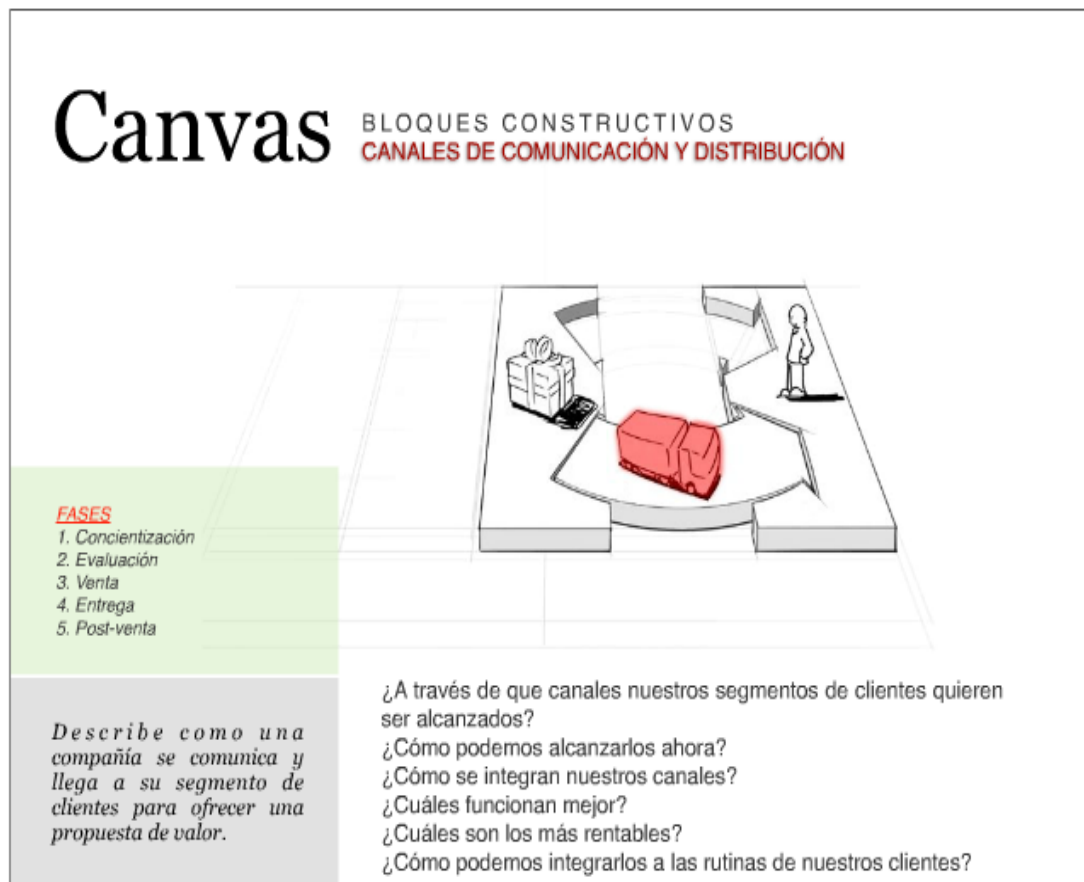
2. Propuestas de valor.

Elaboración de la propuesta de valor a través de la satisfacción del cliente y consumidores.

Una propuesta de valor debe de contener:

- Innovación
- Accesibilidad
- Funcionamiento
- Personalización, entre otros componentes que sea diferente y original.

Ilustración 4 CANVAS - Canales



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

Siguiendo con el detalle de los bloques del modelo de CANVAS, en la ilustración 4, está especificado el bloque de los canales.

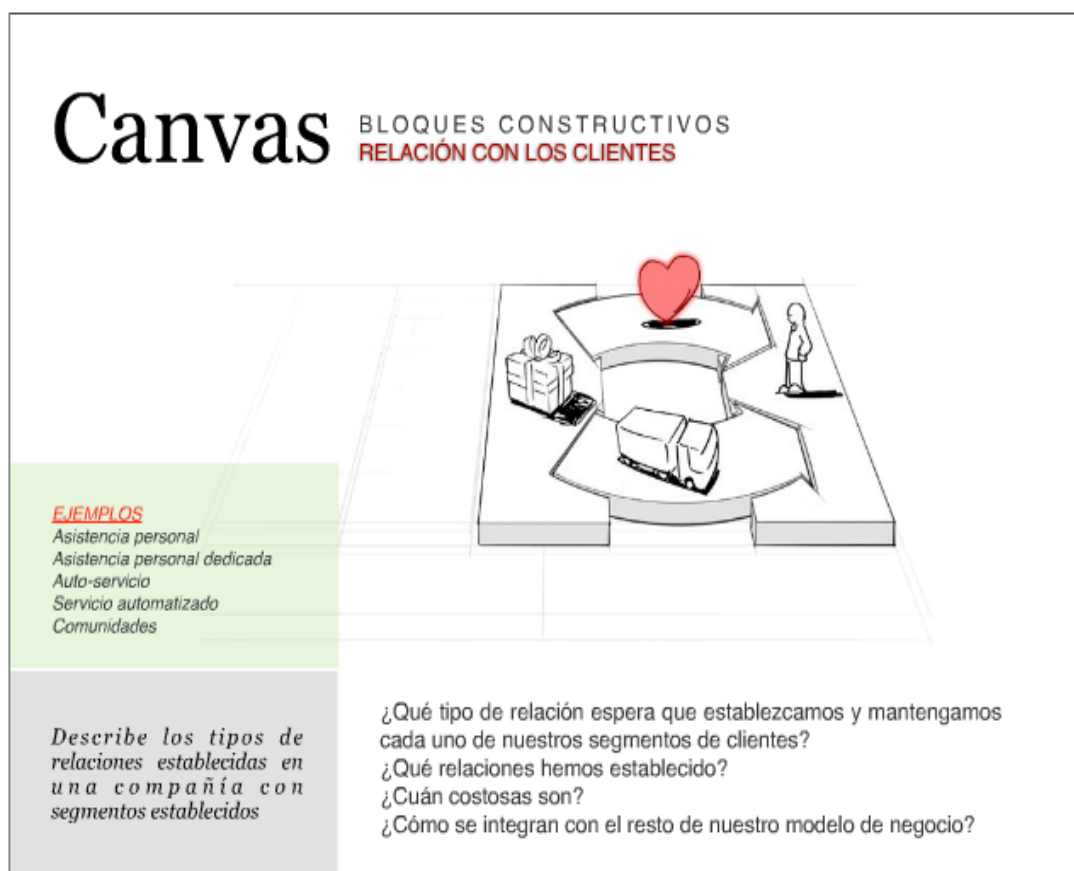
3. Canales.

Canales de comunicación, distribución y ventas

Detalla la manera en la cuál la empresa llega a tener comunicación con los segmentos de clientes y la forma que entrega una propuesta de valor a la misma. Las interfaces principales entre la empresa y los clientes son la comunicación, la distribución y las ventas.

Será la empresa la única que se encargará de elegir que canal de distribución y comunicación requerirá para mantener las respectivas relaciones o negociaciones con los clientes, puesto que va a depender de la toma de decisiones planteadas con anterioridad.

Ilustración 5 CANVAS - Relación con el cliente



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

La ilustración 5, muestra el bloque de la relación con los clientes que debe mantener una empresa.

4. Relaciones con los Clientes.

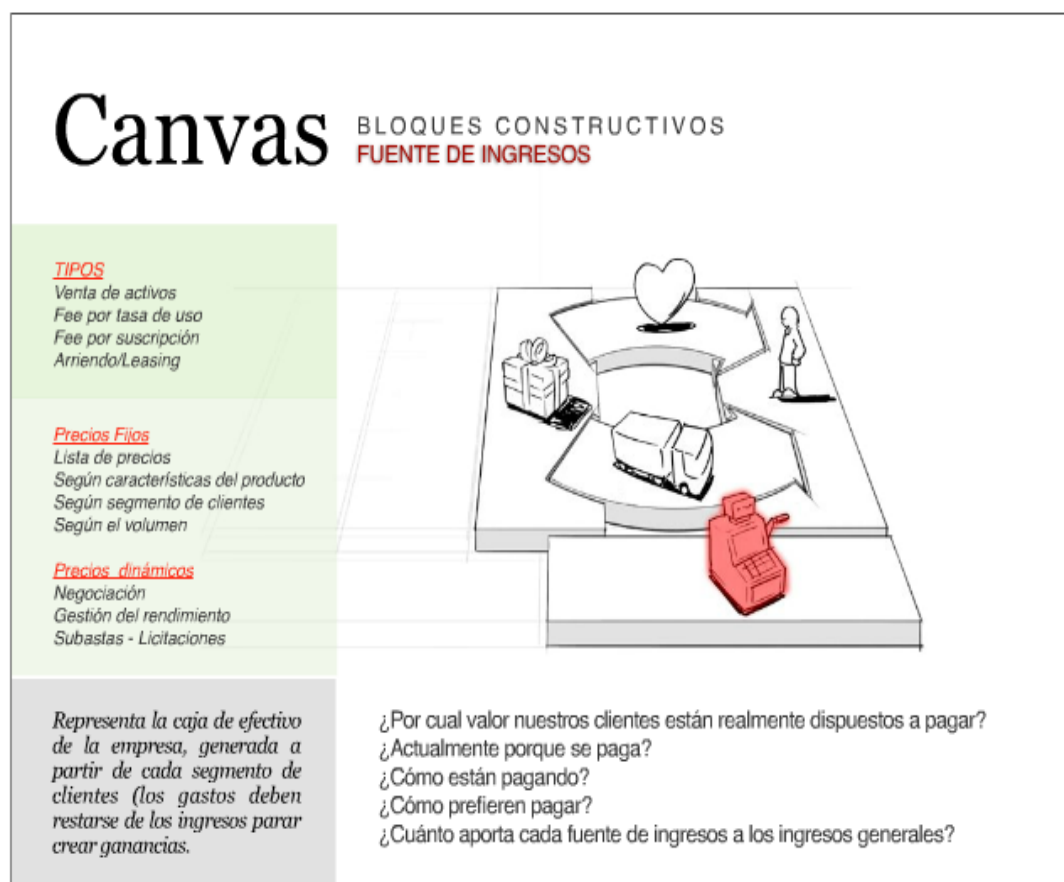
Relaciones con cada uno de los segmentos captados.

Las relaciones con el cliente pueden ser dirigidas a través de las siguientes motivaciones:

- La adquisición de clientes.
- La retención de clientes.
- Aumento de las ventas.

Las empresas deben establecer el tipo de relación que quiere mantener con cada segmento de cliente.

Ilustración 6 CANVAS - Fuentes De Ingreso



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

En la ilustración 6, se puede resaltar el bloque que hace referencia a la fuente de ingresos de una empresa.

5. Flujos de Ingreso.

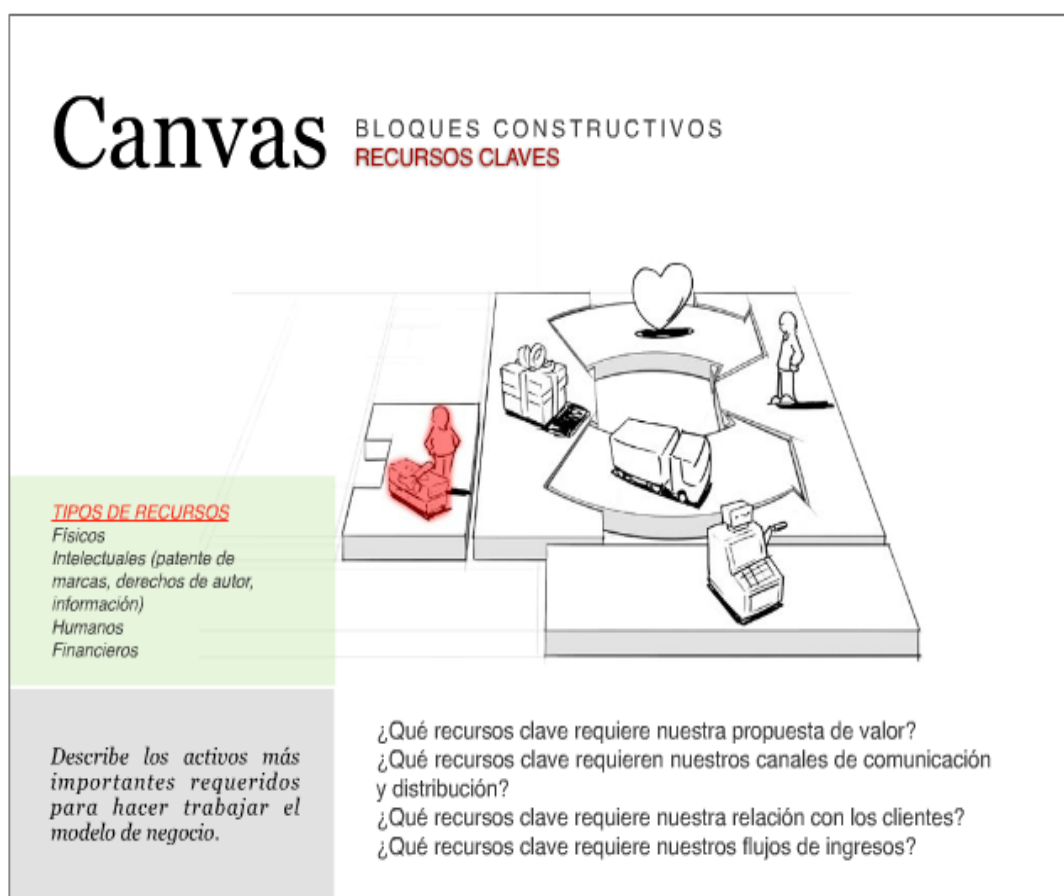
Se generan del éxito que obtenga la propuesta de valor.

Constituye de manera principal el dinero en efectivo de una empresa a través de cada segmento de clientes en el cual, la ganancia es el resultado de la resta de los ingresos y gastos.

Existen formas de generar fuentes de ingresos entre las cuales se puede mencionar:

- Venta de activos.
- Manejo de tarifas.
- Honorarios, entre otras.

Ilustración 7 CANVAS - Recursos Claves



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

De acuerdo a lo detallado en la ilustración 7, se puede visualizar el bloque de recursos que se consideran claves para el desarrollo de un modelo de negocio.

6. Recursos Claves.

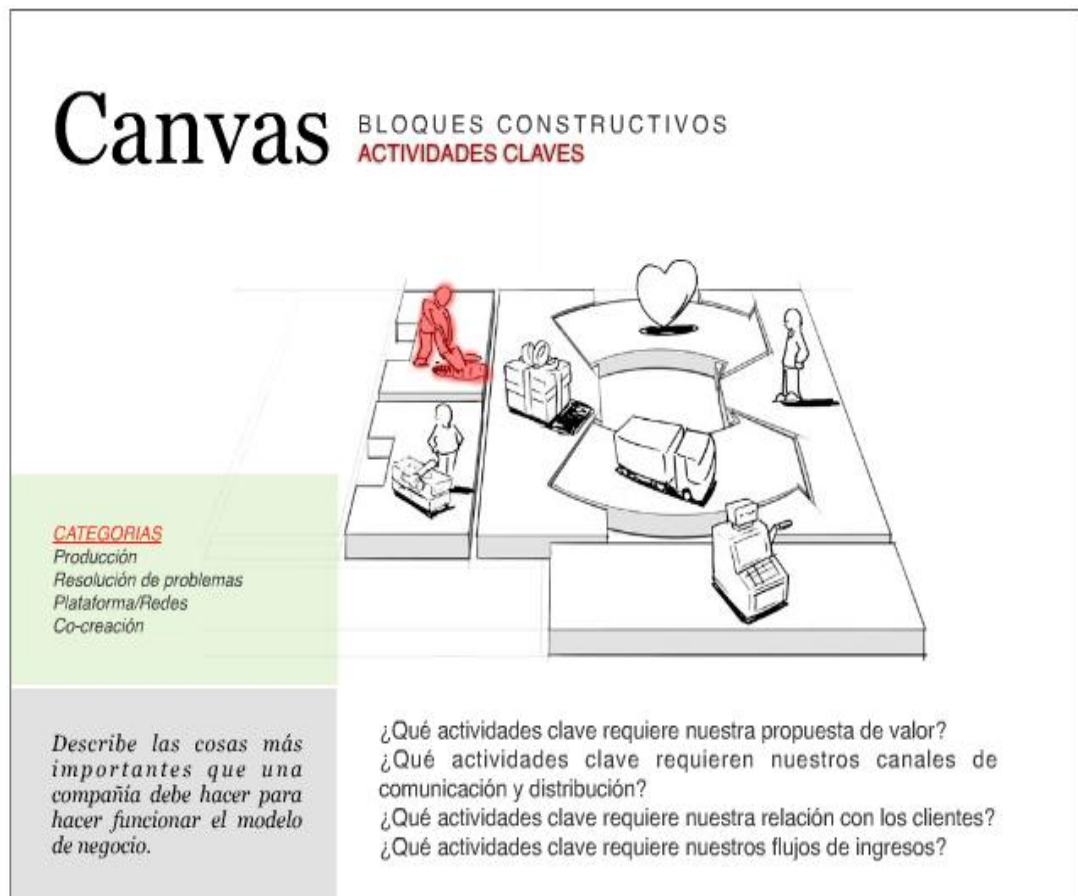
Los recursos claves son los activos.

Los recursos se relacionan de manera directa con las actividades claves, pues son los primeros aquellos que se transforman, a través de las actividades, en las propuestas de valor de la empresa.

Los recursos pueden ser:

- Físicos.
- Intelectuales.
- Financieros y humanos.

Ilustración 8 CANVAS - Actividades Claves



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

La ilustración 8, muestra el bloque de las actividades claves, dentro de las cuales se pueden incluir:

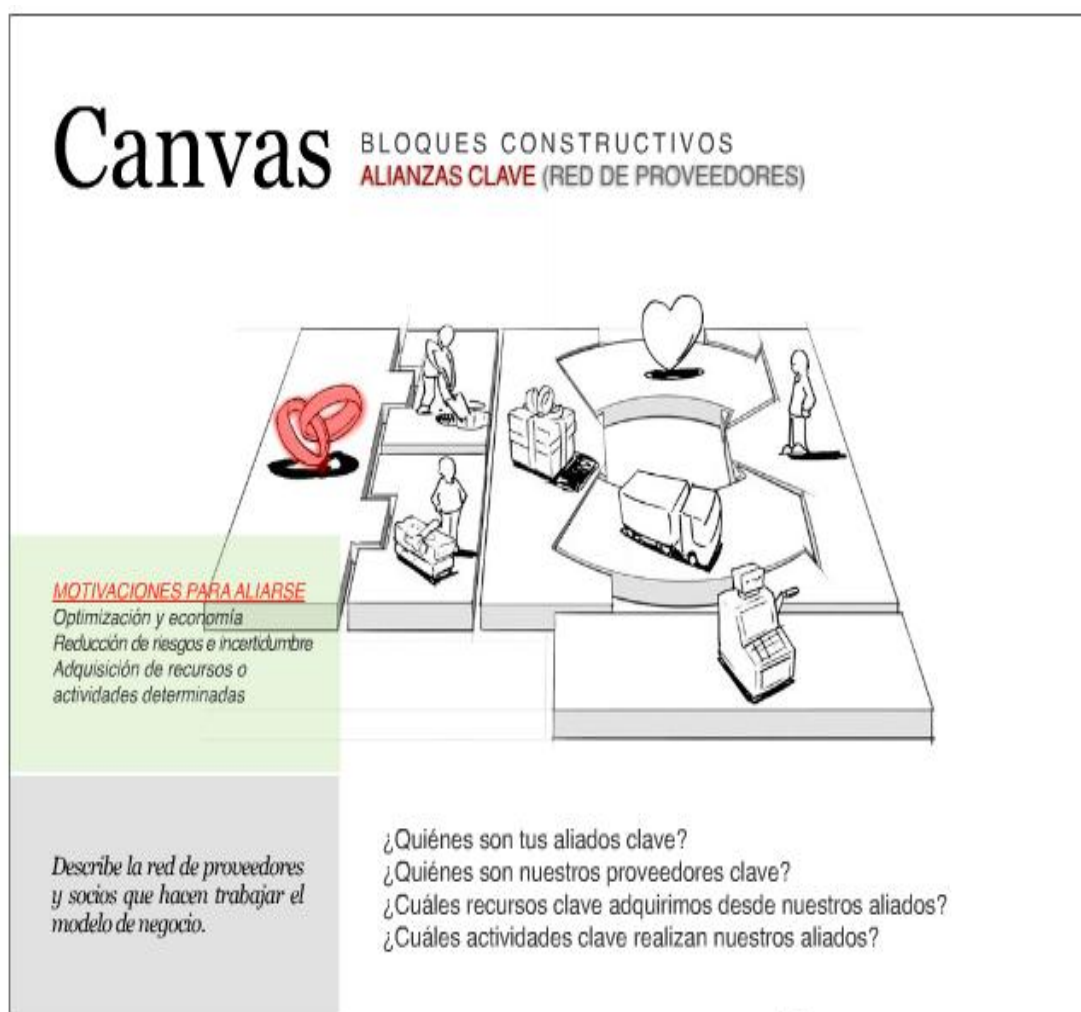
- Producción.
- Solución de problemas.
- Red.

7. Actividades Claves.

Revisión, ajuste y creación de procesos para transformar los recursos claves ofertados en las propuestas de valor.

Las actividades se consideran claves por la importancia que brindan a la empresa en el momento que se las realiza, que va de la mano con el personal apto para desarrollarlas.

Ilustración 9 CANVAS - Socios claves



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

Otro bloque intrínseco en el modelo de negocio de CANVAS, es las alianzas claves como se demuestra en la ilustración 9.

8. Alianzas Claves.

Proveedores y socios estratégicos

Las cuatro tipos de alianzas que se pueden realizar son:

- Alianzas entre no competidores.
- Cooperación entre competidores.
- Empresa conjunta.
- Relación entre comprador y distribuidor.

Ilustración 10 CANVAS - Estructura de costos



Fuente: <http://www.slideshare.net/efarez/generacion-de-modelo-de-negocio>

La ilustración 9, muestra el último bloque del modelo de negocio motivo de estudio que es referente a la estructura de costos.

9. Estructura de Costos.

Determinación de los costos de cada bloque.

Dentro de este bloque se detalla temas como:

- Costos fijos.
- Costos variables.
- Economía de escala.
- Economía de alcance.

2.2.Las Estrategias de negocios y la empresa familiar

Las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. En una empresa familiar las expectativas que tengan los miembros acerca del negocio estarán relacionadas con la estrategia que deseen desarrollar. Su adaptación dentro de la planificación obedece a las conductas que enfrentan la empresa o la familia frente al entorno.

En la literatura económica existen numerosas investigaciones que intentan buscar la relación entre el uso de diferentes técnicas de dirección, estrategias o estructuras organizativas con un mayor o menor rendimiento o éxito de la empresa (Ballina, Medina & Martínez, 2006).

Para la formulación de una estrategia existe una estrecha relación entre el tamaño de la empresa y de la familia. Se destaca que en aquellas de tamaño pequeño con un grupo familiar reducido se puede desarrollar estrategias empresariales más flexibles enfocadas en la diferenciación del servicio o innovación de cierto producto puesto que les permite avanzar de manera ágil ante las fluctuaciones de la industria. Las empresas de mayor tamaño con una mayor ocupación de miembros en la administración podrán intensificar su actividad de inversión en áreas como infraestructura, segmentación o I&D.

Tipología de estrategias de negocios de Miles y Snow: Comparación al tipo de personalidad que tiene la familia con la Estrategia.

La clasificación de estrategias de Miles y Snow (1978) se basa en cuatro tipologías: exploradora, analizadora, defensiva y reactiva, las tres primeras se pueden considerar estrategias de éxito, mientras que la última está abocada al fracaso dado que no responde a un patrón estratégico planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una “no estrategia”. (Mariana Zerón, 2012)

Los exploradores lanzando productos nuevos e identificando nuevas oportunidades de mercado.

Los defensores mantener un lugar seguro en un área estable para su producto, productos limitada,

Los analizadores defienden posiciones en algunas industrias, pueden moverse rápidamente para seguir el producto prometedor o el desarrollo de mercados nuevos;

Los reactivos, los cuales carecen de una estrategia constante y responden, generalmente de manera inadecuada a las presiones ambientales que se les van presentando.

2.2. La planificación estratégica en las empresas familiares

Varios especialistas acuerdan que para planificar estratégicamente dentro de una empresa familiar se debe determinar primero cuales son o han venido siendo los objetivos de la familia, quién tiene el poder decisorio, cuales son los miembros que están comprometidos y cuales los que tienen los recursos. Definiendo funciones es más fácil definir la visión, las metas y los objetivos de la empresa.

En el caso de las empresas familiares es necesario involucrar a los miembros de la familia en ese proceso de elaboración de la misma (Neubauer y Lank, 1999), de modo que sus estrategias, parecen singulares, poco usuales y sus orígenes, a veces carecen de sentido empresarial, están orientados racionalmente por los elementos culturales, la visión y los valores de la familia que subyacen a la misma y al desarrollo del negocio.

John Ward, propuso un modelo de planificación estratégica específicamente diseñado para la empresa familiar planteando sus diferencias con la no familiares, principalmente porque las preferencias y las preocupaciones familiares influyen significativamente en la evolución de la empresa y, por lo tanto, debe involucrarse a la familia como una parte más de ese proceso. (Ward, 2006).

Este autor John Ward citado por Ana M. Acosta, señala que para el desarrollo de una planificación estratégica en las empresas familiares, se deben seguir los siguientes pasos (Acosta Ana María, 2012):

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA). Como objetivo general de esta investigación se requiere determinar la situación del Grupo Empresarial para el posterior desarrollo de la estrategia.
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación. Esto se lo plantea como protocolo familiar, dejando de forma contractual cual es el compromiso.
3. Realizar análisis financiero para conocer la salud del negocio. Cifras existen, lo que hace falta es una proyección a largo plazo y el análisis de los centros de costo independientes y los conectados grupales.
4. Realizar análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad. Contratación de servicios de investigación de mercado para la visión de mercados sin estadísticas.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.

2.3. La gestión financiera en la empresa familiar

Alicia Gómez, Profesora da la Universidad de Puebla cita en sus estudios la gestión financiera de la pyme familiar a los autores Mirshtra y McCounaghy que se basan en que las empresas familiares buscan fuentes de financiamiento que minimicen el riesgo y mantengan el control en la familia (Alicia Gómez Martínez, 2012). Prefieren la reinversión de los accionistas, capitalizando a la empresa logrando así autofinanciarse sin soportar los intereses. En este ámbito de la estructura financiera en la empresa familiar, resalta el empleo de la Teoría de la Agencia (Jensen y Meckling, 1976).

Básicamente el concepto es la subcontratación de actividades de control de los costos de transacción. La teoría explica que si se subcontratan puede que se consiga un mejor resultado. Un externo no familiar es completamente válido para la supervisión de la situación financiera de la empresa.

Otro punto importante es que la teoría sugiere que la empresa dedique sus recursos a su actividad de negocio principal y que actividades secundarias como por ejemplo la distribución podría ser otorgado a un tercero especialista para gestionar el reparto y localización de los productos. De la misma forma el uso de una consultoría externa para informes contables y fiscales en comparación a lo que costaría un departamento contable.

En segundo lugar se analiza la Pecking Order Theory (Myers y Majluf, 1984) indica que las empresas familiares prioricen sus fuentes de financiamiento primero acudiendo a las internas y luego solo aumentar la equidad como último recurso por lo tanto, los fondos internos son usados primero cuando esos se agotan la deuda se emite. Esto debido al temor de insolvencia si es que se endeudan de manera externa.

Siguen este orden financiamiento interno, una vez nula esa posibilidad recurren al externo en el siguiente orden: Deuda bancaria, obligaciones a largo plazo y por último a la emisión de acciones. Referente a las emisiones, en las empresas familiares podría generarse una actitud reacia frente a la postura de perder el control de la empresa.

Cuando siguen la intermediación financiera muchas veces son evaluados todos los familiares y el riesgo es más alto por lo tanto los créditos más caros. Como consecuencia la empresa familiar sufre una importante limitación de recursos financieros a largo plazo.

Concuerda María Rosa López Mejía, profesora de la Universidad de Puebla, que en estudios de las empresas familiares a nivel latinoamericano, la evolución de factores financieros como liquidez y costo de la deuda es mejor en las empresas no familiares, aunque el nivel de endeudamiento es igual en empresas familiares y no familiares. Los periodos de cobro y pago son muy similares.

Antes de iniciar el desarrollo del modelo propuesto de Dirección Estratégica, se determinará la situación actual del caso de estudio único con una breve introducción.

En el año 1969 el fundador y primera generación, Lcdo. Roberto Calderón V. comienza a ofrecer sus servicios como Agente Afianzado de Aduana, los primeros trámites de Comercio Exterior que se estaban generando en el país. Con la expansión de los tratados internacionales y el crecimiento deliberado del Comercio Exterior el negocio se fue expandiendo a pasos gigantes. Por las nuevas exigencias del sector que conforma la Balanza Comercial, se crearon dos empresas adicionales con la finalidad de ejercer el control de la cadena logística; y es en ese momento que se efectúa la sucesión de la segunda generación (sus hijos) para gerenciar las empresas existentes. En la actualidad el Grupo Calderón está conformado por 7 empresas que prestan un portafolio de servicios logísticos en áreas de Almacenaje, Depósito Comercial, Consolidación de Carga, Transporte y Consultoría Aduanera, se ubica en segundo lugar a nivel nacional en servicios de agenciamiento aduanero con un promedio de 12.000 trámites al año.

“ Una Familia empresaria se distingue por su capacidad para generar nuevas empresas a partir de las ya existentes, así como por su evolución continua para ajustarse al mercado (cambio de empresa/negocio según sea requerido) ” (Trevinyo-Rodríguez, 2010)

Efectivamente, se puede corroborar que el Grupo Empresarial en estudio lo conforma una familia empresaria, debido a que su evolución se ha manifestado a través de la creación de empresas nuevas con la finalidad de atender los requerimientos del mercado.

2.4.Evaluar el potencial estratégico del grupo empresario familiar

En el levantamiento del diagnóstico inicial, el primer enfoque es el conocimiento del perfil de los miembros activos y de los posibles sucesores. Además de conocer como estos perfiles se pueden también detectar en otras organizaciones de carácter familiar.

En consecuencia, para entender una empresa familiar, es importante conocer sus antecedentes y el punto de vista original de cada uno de los principales integrantes.

Determinar la naturaleza de los fundadores y primera generación de las Empresas Familiares, por el giro de negocio, se ha podido conversar con profesionales de segunda y tercera generación que poseen negocios familiares. Al consultarles como describen el perfil de sus padres o abuelos con respecto a su visión del negocio, mencionan que ellos centran la mejor atención de su tiempo a supervisar la comercialización de sus productos o servicios, revisar principalmente los ingresos y la recuperación de la cartera. Sin embargo no incluyen el concepto global de la administración de empresas donde igual valor tienen para un empresario el control de los márgenes de rentabilidad, la planificación, los presupuestos y sobre todo la continuidad en la ejecución de la estrategia.

En algunos casos esta misma forma de trabajar que definitivamente les ha producido resultados favorables en la primera generación se transfiere con pasión a la próxima dejando brechas que pueden ser perjudiciales sino se corrigen a tiempo.

Una pregunta que se debe plantear es ¿Qué tipo de ego existe dentro de la organización?, si es Gobernador, Monarca, Embajador o General. Dependiendo de lo que se encuentre, la determinación del ego dará mayor apertura para ejercer cambios. Las empresas con egos monarcas será imposible que acepten otra propuesta ajena a aquella que les ha venido funcionando; al Gobernador se le hará difícil pero no imposible. Será muy manejable trabajar con empresas familiares que tengan un ego embajador o general, significa que son empresas que mantienen el liderazgo positivo de sus fundadores pero aceptando la innovación y tendencias que exige el mercado.

Definir cuáles son los roles simultáneos y cómo están distribuidos dentro de la organización. Las empresas familiares son únicas en su género debido a las personas que están comprometidas en ellas. Estas personas no son simplemente una muestra de empleados, managers, directores, consejeros y accionistas escogidas al azar, son miembros de la misma familia y están vinculados entre sí.

Esta información es útil para disminuir los niveles de conflictos y darle a cada quien lo que se merece. Para categorizar los roles se describen los siguientes:

1. Propietarios o fundadores a quienes les interesa que el dinero se siga reinvertiendo para el crecimiento de la organización. Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente intuitivos y evidentemente poseen ambición para construir una gran empresa, pero también tiene un sentimiento hacia la misma que pretenden transmitirlo a través de las generaciones.
2. Propietarios miembros pero no trabajan en las empresas, solo están pendiente de los dividendos y utilidades.
3. Miembro de la familia que si trabaja pero no es propietario a quién le importa tener un buen sueldo y reconocimiento.
4. Trabajador leal a la familia que no es propietario ni familiar y a quién los dueños pueden darle en venta acciones. Este tipo de roles son obedientes y se sienten motivados hacia su cargo como profesionales.

En la práctica hay que tener cuidado con los conflictos entre el rol 3 y 4, debido a que se pueden generar enfrentamientos, básicamente están al mismo nivel jerárquico pero con mayor influencia el que lleva el apellido.

De la misma forma, el rol 2 al detectar una reducción de sus dividendos le va a interesar revisar las finanzas y aplicar medidas como una reducción de gastos y salarios que directamente crearían disgustos al rol 3 y 4. El propósito es realizar una especie de radiografía del perfil de cada miembro activo del círculo familiar, cada uno tiene sus propios conjuntos de actitudes, opiniones, objetivos y problemas con la intención de plantear mejor la estrategia.

No es lo mismo ser el fundador, que un miembro de la familia que no trabaja en el negocio o de un familiar que no es fundador pero que tiene un alto mando, las expectativas, motivaciones y necesidades serán diferentes.

Se debe llegar a un consenso en donde todos se sientan beneficiados para no confundir el derecho de propiedad con la capacidad de dirigir.

El Grupo Empresarial de estudio está cursando la segunda generación de padre fundador a hijos que es la relación más frecuente encontrada en las empresas familiares. Muchos padres e hijos se llevan muy bien entre ellos pero cuando la relación pasa de hogar a oficina, se trastorna a una excepción de la regla y ciertos psicoanalistas afirman que esa relación padre-hijo es potencialmente conflictiva. Esta rivalidad puede extenderse de la familia a la empresa, a menudo con destructivas consecuencias. Se pretende con esto establecer un patrón de conducta tomando en cuenta un período para conocer cómo han venido evolucionando la toma de decisiones y ejecuciones de proyectos nuevos entre padres e hijos del Grupo Empresarial con el propósito de definir si esta situación de conflicto está ocurriendo.

Tal como Senge Peter indica en su libro la Quinta disciplina citado por Fernando Fuentes, Profesor del Departamento de Administración de la Universidad de Concepción de Chile.

“ Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones comunes que galvanicen la empresa. Lo que hace falta es una disciplina que traduzca las visiones individuales a una visión compartida común.” (Senge, 1994).

Esa disciplina se plasma en la planeación estratégica, coincidiendo con Senge, definitivamente en muchos casos hay un vacío de comunicación entre la visión de la alta dirección y las acciones diarias de los colaboradores con visiones individuales y un desconocimiento de la que debió interpretarse como una común.

Se establecerá si la misión y visión del Grupo Empresarial continúa definida y precisando el negocio actual, la unión de empresas que complementan la cadena logística puede llegar a confundirse y es conveniente que las compañías diversificadas tengan misiones ampliamente definidas que las de un solo negocio.

Misión Actual:

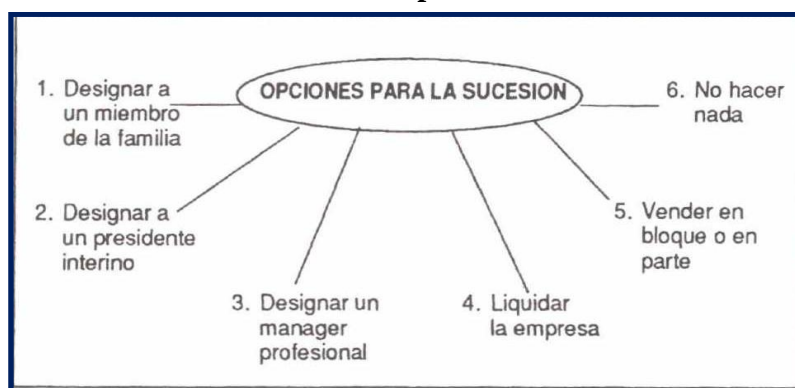
“Somos un grupo empresarial con infraestructura propia y capital humano especializado dedicado a brindar servicios de Logística Integral y Comercio Exterior con altos estándares de calidad internacionalmente reconocidos, siempre cumpliendo con todos los requisitos legales y reglamentarios, buscando de esta manera la completa satisfacción de nuestros clientes y la mejora continua de nuestros procesos”. (GRUPO CALDERÓN, 2010).

Uno de los objetivos de esta investigación es revisar si la misión existente se mantiene firme frente a lo que es el Grupo en la actualidad, la primera propuesta que se plantea en este modelo de dirección es la inclusión de la palabra “familiar”, en esta misión se está obviando la razón de ser de la conformación de este grupo y su diferenciación ante las demás estructuras organizacionales.

“Las ideas nacen dos veces, cuando las pensamos y cuando las hacemos, así es la visión, es lo primero que se piensa y lo último que se consigue en un plan estratégico.” (Covey, 2010)

De la misma forma la visión, es clave, también debe incluir **cuál es la intención futura de los miembros familiares**, es decir cuáles son las expectativas futuras, que exista un compromiso para una sucesión, vender la empresa, el ingreso de miembros no familiares (nuevos socios), expansión de líneas de negocios ajenas al sector actual. Cuáles son las capacidades que hay por desarrollar relacionadas a las tecnologías, a los productos y clientes.

Ilustración 11 Las opciones del fundador



Fuente: Peter Leach La Empresa Familia

Visión:

“Posicionarnos como la mejor opción de Logística Integral a nivel Nacional e Internacional”.

Esta visión nos confirma claramente la intención de sucesión puesto que posicionarse a nivel internacional requiere de una planificación a largo plazo. Con respecto a la mejor opción a nivel nacional, a continuación se detalla el orden de posicionamiento aduanero, se verificará que el Grupo va por buen camino por lo tanto hay que enfatizar en los objetivos del año 2012 para lograr el primer lugar.

Ilustración 12 Tops agentes aduaneros



Fuente: Grupo Calderón Septiembre 2011

Siguiendo el proceso de levantamiento de información inicial, el análisis FODA será de vital importancia pero más allá de evaluar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Grupo Empresarial.

Dentro de este análisis es importante resaltar las oportunidades a nivel local que ofrece la recolección de cifras por sector, los tres más representativos son el Comercio, las Industrias y Petróleos. Con este mapa de información se enfocarán los esfuerzos para expandir el portafolio de clientes a los sectores de mayores ingresos.

Las amenazas del entorno político-económico son las que mantienen a cualquier organización en incertidumbre. Por la actividad comercial de las empresas que integran el Grupo Empresarial o simplemente el hecho de ser un negocio constituido en el Ecuador se debe tomar en cuenta, en primera instancia el efecto de ciertas leyes.

De acuerdo a lo aprobado en el referéndum de mayo de 2010, los bancos tendrán un año para liquidar sus otros negocios incluidos aseguradoras, casas de valores y fondos de fideicomisos. La disminución en remesas reduciría la liquidez de la economía, este escenario en medio de un proceso de desinversión del sistema financiero privado implicará un menor flujo de depósitos afectando la disponibilidad de crédito.

Además entre otros supuestos macroeconómicos 2012 todavía no confirmados pero con gran expectativa de convertirse en reales son el incremento de la carga impositiva a las empresas, afiliaciones al IESS vía ley para elevar los fondos, revisión al alza del salario mínimo para nivelar con el salario de la dignidad, el petróleo a la baja entre US\$70-85, entre otros.

Simultáneamente se debe analizar también al Grupo como organización familiar para conocer de raíz a donde se debe atacar. Algunas de las categorías referentes a este análisis son las siguientes:

- Problemas estructurales y de flujo de efectivo.
- Falta de información en materia contable, legal e impositiva.
- Problemas de sucesión, poco crecimiento generacional.
- Familia en conflicto.
- Problemas de Planificación Estratégica.
- Falta de información sobre guías (consultores) que puedan ayudarlos.

Este análisis de empresa, debe incluir 2 variables importantes del proceso y modelo de Dirección Estratégica que facilitará la sucesión a la siguiente generación.

La primera es conocer cuál es la filosofía y que se está llevando a cabo en la práctica con respecto a la satisfacción del Recurso Humano de la Organización, realizar la pregunta si se tiene colaboradores motivados que demuestren altos niveles de desempeño, si existe una alta rotación de personal, que tanto se está capacitando al recurso, si se sienten bien remunerados y así una lista de actividades para revisar puesto que son ellos quienes se convertirán en pilares sólidos para recibir a los nuevos sucesores.

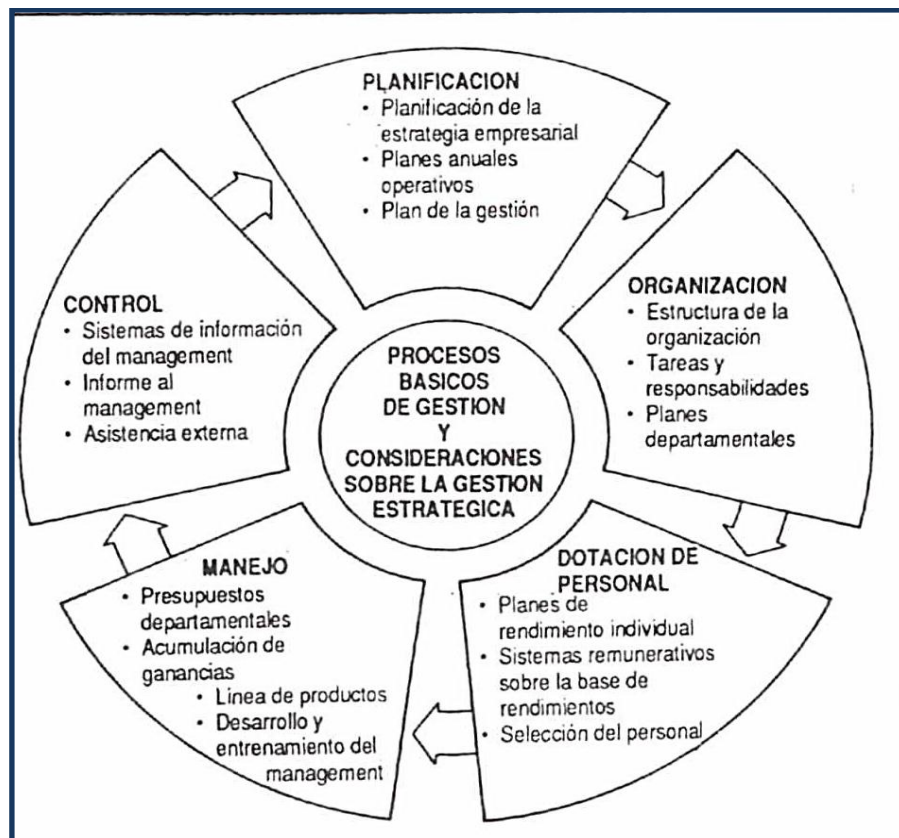
La segunda, Sistemas de Gestión de Calidad, verificar si están siendo monitoreados y en cumplimiento. Verificar si ha contribuido a que la empresa incremente su productividad. Los alcances de los sistemas de gestión serán de mucha ayuda para conocer si la Alta Dirección que generalmente está conformada por los miembros de la familia está dedicándole el tiempo y atención necesaria. De acuerdo al levantamiento de esta información se habrá confirmado que se podrá implementar con éxito un modelo de planeación estratégica que facilite la sucesión de la siguiente generación.

Considerar posibles estrategias empresariales: Se debe Renovar, Reformar, Regenerar.

Dentro del Marco de planeación estratégica se contempla contenido (lo que planifican), proceso (cómo trabajan) y el contexto (lugar donde se lleva a cabo la planificación), pero dentro de una empresa familiar se debe tomar muy en cuenta el contexto familia que son sus necesidades y expectativas.

“En una planificación las relaciones suelen ser temporales, en una empresa familiar las relaciones son de por vida. Por eso la manera en que la familia aprende a trabajar unida puede ser un factor vital para la armonía familiar y la continuidad de la propiedad.” (ARMANDO, 2007).

Ilustración 13 Consideraciones sobre la gestión estratégica



Fuente: Peter Leach La empresa Familiar

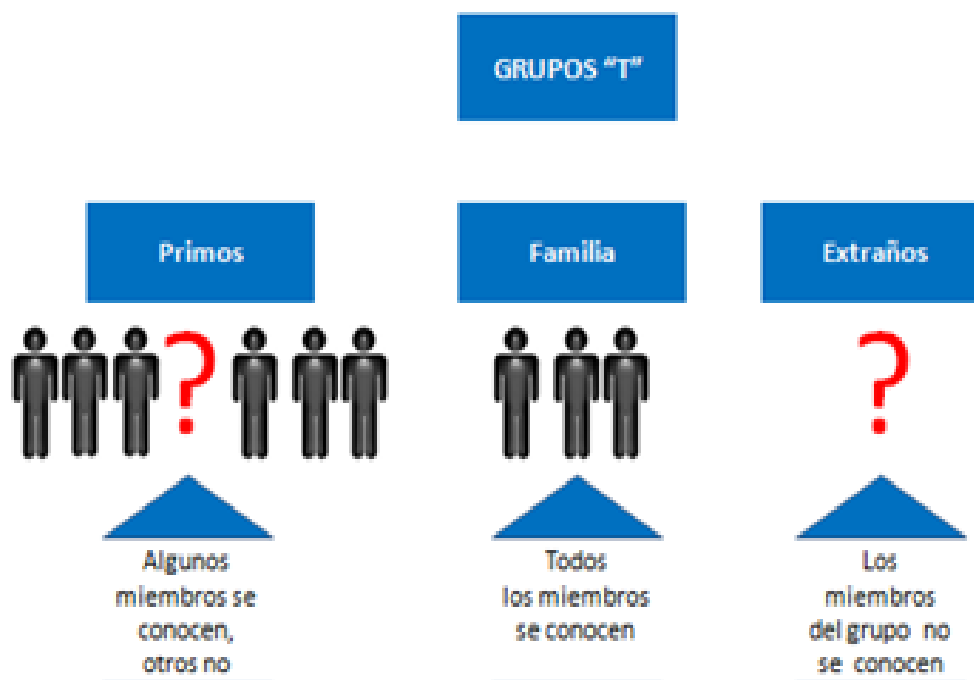
Al iniciar el proceso de planificación estratégica se debe mantener el equilibrio entre las exigencias de la familia con las necesidades de la empresa. Se pretende con este proceso de planificación animar a la familia a revisar sus valores, necesidades y metas sobre una base establecida para monitorearla regularmente.

Para determinar la estrategia competitiva se aplicará herramientas como por ejemplo los Grupos T (Training), los pioneros en aplicarlas fueron las empresas ESSO y Unión Carbide.

Sirven para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los miembros de la organización de manera positiva o negativa sobre todo cuando se ven involucrados miembros familiares.

Efectivamente la estrategia debe nacer con la Alta Dirección sin embargo es primordial conocer como el personal reaccionará ante su ejecución.

Ilustración 14 Tipos de grupos



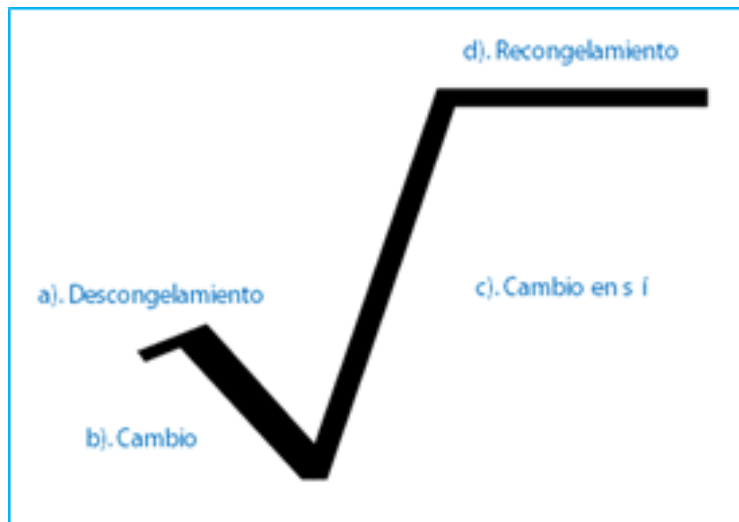
Elaborado por: Viviana Chang

Estos grupos discuten temas relacionados a la organización como sociales que generen debates, la finalidad es detectar el comportamiento de los buenos elementos y separar a los malos, de tal forma que al aplicar una estrategia todos los elementos en su mayor parte seguirán el rumbo correcto.

“Lewin Kurt, citado por Guízar, magistralmente lo presenta como “oposición de fuerzas” y destaca que muchas veces puede ser más importante reducir las fuerzas que están en contra del proyecto y del cambio, que incrementar las fuerzas y energías que están a favor del cambio” (Guízar, Rafael, 2008).

Modelo de Cambio planeado de Lewin

Ilustración 15 Modelo de Cambio planeado de Lewin



Elaborado por: Viviana Chang

El Modelo de Cambio planeado de Kurt Lewin presenta otra opción para generar una estrategia en base al planteamiento de una situación determinada.

Se determina el problema.

Se identifica su situación actual.

Se identifica su meta por alcanzar.

Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.

Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo a la meta.

Descongelamiento.- Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento.- Esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento u hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento.- En esta fase se estabiliza a la organización con un nuevo estado de equilibrio en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

"Las personas apoyan el cambio cuando ellas lo planearon, pero se resisten a él cuando ellas no lo idearon." (Guzmán, 2010)

Definitivamente, involucrar a toda la organización como elementos del cambio y que se sienta parte de éste, es fundamental para la difusión de lo que se quiera implementar.

Con los resultados obtenidos de estos modelos, se aclara el panorama y será más fácil la elaboración de la Estrategia Competitiva, las cuales en términos de Marketing pueden ser: de bajo costo, liderazgo y diferenciación, no obstante para el tipo de servicios logísticos que este Grupo Empresarial presta, considero que la mejor estrategia que efectivamente se deriva de las genéricas es el conocimiento.

En temas de Comercio Exterior y Logística Integral a nivel ecuatoriano el Grupo Calderón, un especialista de esta rama, por lo tanto la estrategia para la sucesión sería garantizar el traspaso de los conocimientos de generación en generación.

Para entender el enfoque del conocimiento como nuevo reto o perspectiva estratégica en la creación de valor. Se define como la constitución del Capital Intelectual, que es primero la experiencia innata de los fundadores, los conocimientos mejorados de la primera generación y aquellos externos, explícitos con capacidades, poseídos por las personas que integran la organización.

La reflexión derivada de todo lo expuesto lleva a percibir la justificación de una nueva perspectiva de la dirección estratégica, basada en la importancia de la puesta en práctica de un buen gobierno del conocimiento, como consecuencia de la propia naturaleza de los flujos o procesos de conocimiento generados y adquiridos en el Grupo Empresarial familiar.

Otra estrategia genérica que podría aplicar este Grupo es la Diferenciación a través de infraestructura propia, siendo el único Grupo a nivel nacional que completa la oferta de la cadena integral de Servicios Logísticos. La segunda generación se ha caracterizado por fortalecer la integración de los servicios de las empresas y de crear nuevas que continúen complementando el círculo. Determinar que otros servicios se están generando dentro del sector de Comercio Exterior y cómo se puede explotar este segmento es una excelente oportunidad para la sucesión. La planificación de incorporar estos nuevos servicios en las empresas existentes o la apertura de nuevas líneas de negocios pueden ser fuentes de trabajo para los miembros sucesores.

Creer en procesos integrados logísticos con clientes transversales debería formar parte también de una estrategia con potencial que permita que los clientes de diversos sectores contraten más servicios de parte de las empresas del grupo.

2.4.1. Pruebas de una estrategia triunfadora

Hay tres pruebas que se pueden utilizar para evaluar los méritos de una estrategia en comparación con la otra.

Prueba del ajuste, de estar diseñada de acuerdo a sus fortalezas y debilidades de recursos, del mercado, de la industria y del ambiente externo de la compañía. Debe existir una correspondencia adecuada y directa con la situación interna, externa de la empresa.

Prueba de la ventaja competitiva, sustentable. Mientras más grande sea la ventaja competitiva que la estrategia logre crear, será más eficaz.

Prueba del desempeño, las ganancias en su rentabilidad y las ganancias en las fortalezas competitivas y de mercado a largo plazo.

La opción estratégica que satisfaga mejor estas pruebas puede ser considerada como la mejor alternativa, sin embargo de existir otras hay que darle un tiempo de acción para pensar en eliminarlas.

En la actualidad el Grupo Calderón tiene establecida la misión y visión principalmente por cumplir con la política de calidad exigida por el sistema de gestión ISO 9000-2001, sin embargo es imprescindible que el Grupo Empresarial familiar tenga políticas o se acostumbre a desarrollar sus planes de acción a través de objetivos generales y metas específicas.

Aprovechando la estructura Grupal, algunos de estos objetivos pueden ser:

- Mejorar los precios por economía de escala, a mayor volumen de negocios mejores ofertas, se refiere a que en la actualidad las empresas manejan cada una sus propios proveedores, se sugiere entonces reemplazar por mismos proveedores para todas las empresas de acuerdo a requerimientos similares.
- Capacitar al RRHH en herramientas integrales de logística.
- Consolidar la imagen corporativa.
- Crecimiento en ingresos cercanos al 10% comparado con el año 2011.

2.5. Modelo de Dirección Estratégica con varios enfoques para la sucesión

Definida la Estrategia, se continúa con el plan de sucesión.

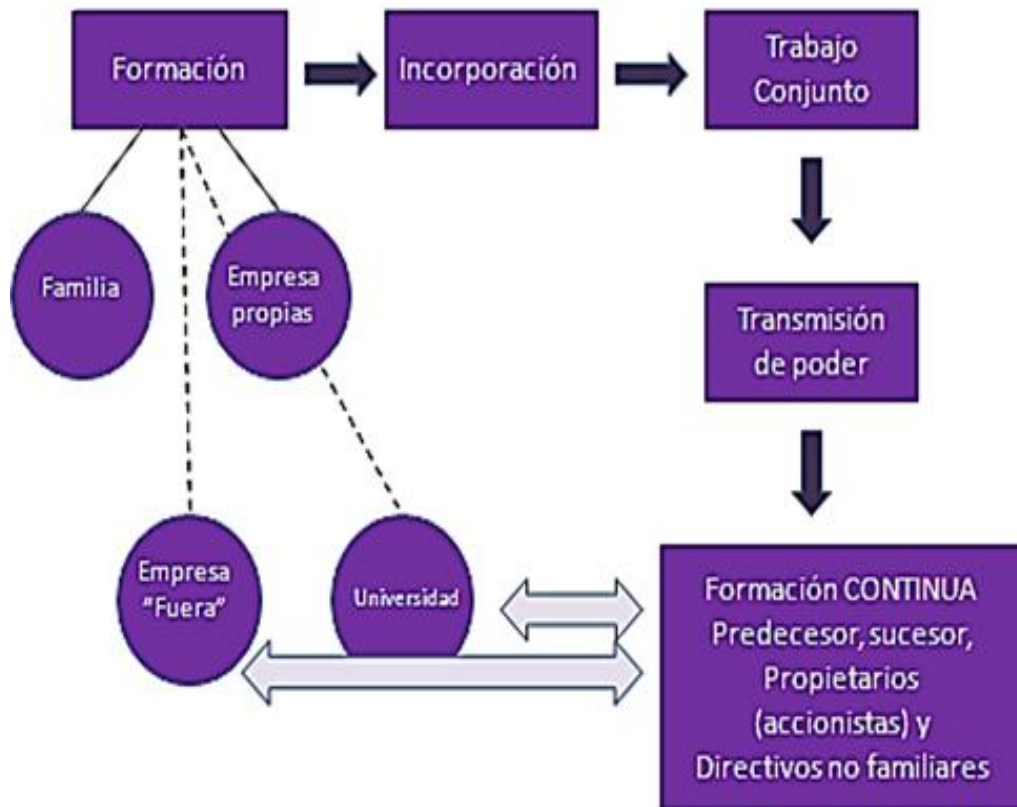
A continuación se menciona el planteamiento de algunas propuestas viables con enfoques en los sucesores y profesionalismo, el recurso humano, sistemas de información integrada y aplicaciones de gobierno corporativo como el protocolo familiar, con la finalidad de facilitar una continuidad de la empresa a la siguiente generación.

2.5.1. Sucesores y profesionalismo

“Uno debe aprender haciendo las cosas, porque aunque pienses que lo sabes, no tienes ninguna certeza de que lo sabes hasta que lo intentas.” Sófocles, 400 a.C.

Coincido plenamente con aquel filósofo, una de las falencias más duras en el fracaso de sucesión es creer que la siguiente generación por ser miembro de la familia ya viene con el conocimiento y know-how adquirido y por lo tanto puede ocupar de manera directa un cargo gerencial dentro de la organización.

Ilustración 16 La sucesión; Un proceso



Fuente: Rosa Trevinyo-Rodríguez Empresas Familiares Visión Latinoamericana

Es primordial establecer primero un Plan de Profesionalismo, si la empresa se desenvuelve en el área de Comercio Exterior y Logística, entonces es obligatorio que los individuos familiares desde su formación temprana se sientan ligados, motivados y enrumados en ese campo de estudio. Un ejemplo, si el padre es Doctor y al hijo desconoce o no le interesa la medicina, que pasaría donde ese sucesor se sienta en su consultorio y empieza a prescribir a los pacientes. El mismo resultado catastrófico sucedería en la empresa, así como las empresas familiares exigen profesionalización de su recurso humano incorporando expertos en las estructuras de la empresa para que agreguen valor, esa misma disposición la olvidan con sus familiares.

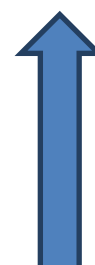
“Dejemos que nuestros hijos escojan su propia carrera, de todos modos, el negocio familiar siempre estará allí” (Rodríguez, 2010).

Se ha escuchado esta frase un sin número de veces, efectivamente el libre albedrío es un derecho de las generaciones, sin embargo a una edad prudente debe generarse la confirmación de contar con los hijos para la administración de la empresa como un hecho no una probabilidad.

Para resultados efectivos se debe considerar los siguientes aspectos:

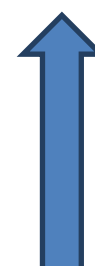
- 1) **Crear un consejo de profesionalización**, que no es más que un grupo activo de miembros familiares o independientes cuyos niveles de conocimiento y especialización sean superiores al resto, con el objetivo que pueden servir de mentores para la siguiente generación. Los manuales de procedimiento y la descripción de cargos serían las herramientas para que los sucesores comprendan mejor donde se inician.
- 2) **Plan de carrera profesional**, que establezca los niveles de cargos y actividades que debe cursar sin excepción cualquier miembro familiar de la siguiente generación a la edad adecuada y de acuerdo a la rama de sus estudios. Ejemplo de un plan de Carrera en el área de Operaciones del Grupo.

Gerente de Operaciones
Jefe de Desaduanización
Ejecutiva de Cuentas
Asistente de Cuentas
Auxiliar de Cuenta
Digitador



Ejemplo de un plan de Carrera en el área de Sistemas de un Banco

Gerente
Jefe de estrategia
Jefe de Proyecto
Ingeniero en sistemas Senior
Ingeniero en sistemas
Programador Jr.
Programador en entrenamiento



- 3) **Las remuneraciones**, deben ser acorde al valor del mercado. En este punto se genera el dilema de ¿Cuánto le pagamos a nuestros hijos? No se debe confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales. Muchas organizaciones cancelan más del valor del mercado a familiares por cargos que profesionales de alto nivel los pudieran ejecutar por la mitad del valor. Esto afecta mayoritariamente a los flujos económicos, además de crear conflictos entre los mismos familiares y con el personal independiente. Es conveniente proveerle de una formación a la siguiente generación, no deformarla con remuneraciones exuberantes.
- 4) **La delimitación de funciones** para los miembros salientes, es un estatuto similar a un contrato en donde se establece una descripción de las competencias vigentes y futuras de los miembros que ya estén por cumplir su ciclo de vida en la empresa familiar. Con esto se evita que surjan conflictos por aferrarse a continuar en el cargo o que se entrometan en decisiones que ya no le corresponden. Normalmente estos miembros pasan a la figura de propietario pasivo y será de mucha utilidad para otros procesos dentro de la organización.

2.5.2. Intervenciones en procesos de recursos humanos

Personas tratando personas, que complicado puede ser, sin embargo el Talento Humano a pesar de ser el motor indispensable en las organizaciones es el recurso que sufre constante abandono. Los colaboradores que laboran en empresas familiares en donde el fundador sigue con riendas del negocio se sienten en algún momento retraídos, debido a que lamentablemente ellos desconocen conceptos no tan nuevos, que en la concepción de aquella idea maestra todavía no formaban parte importante del proceso de continuidad, como por ejemplo la cultura organizacional, Empowerment, Coaching y demás.

Por qué las empresas japonesas y multinacionales en general se caracterizan por tener mucha demanda de personas que quieren laborar en ellas, justamente porque sus lineamientos en las oportunidades para sus empleados son sumamente atractivos y sólidos.

Por lo general cuando se acude a una entrevista para un posible ingreso a una empresa, las preguntas son:

- ¿Hay oportunidades de crecimiento laboral, preferencia a la selección interna para cubrir vacantes de mayor rango?
- ¿Adicional a la remuneración existen otros incentivos económicos, cuál es la política de incrementos?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo, conflictivo, autoritario, amigable?

Es cierto que incentivar y capacitar al colaborador para mantenerlo motivado y productivo cuesta, pero como toda inversión las recompensas son tangibles. La tendencia en las empresas familiares a diferencia de las multinacionales es marcada con respecto al manejo del recurso humano. En los tiempos de los fundadores la gestión de seleccionar al personal de apoyo no era mayor problema, debido a que la gente vivía en otra sociedad con menos exigencias donde la competencia en el campo laboral era mínima y las prioridades otras.

Este concepto se fue traspasando de generación en generación quedando obsoleto, debido a que en la actualidad existe una ferocidad laboral de géneros y profesionalismo para cubrir vacantes que están acompañadas con exigencias cada vez mayores. El empleado quiere hacer carrera y hacer dinero.

Coincide plenamente que la incorporación de conocimientos al personal, es una fuente importante para mejorar el nivel de especialización del recurso humano, pero la elaboración del Plan de Capacitación lo dejaré en manos de su Gerente y más bien concentraré este proyecto en los siguientes modelos para elevar el nivel de motivación de los colaboradores con sistemas de remuneraciones monetarias, recompensas y desarrollo de carrera.

La meta principal es que los colaboradores perciban que estas nuevas ideas que los van a beneficiar de alguna forma u otra, provengan del proceso de sucesión de la siguiente generación, de esta forma serán bien recibidas.

2.5.3. Plan de crecimiento de la experiencia

De la misma forma que se determina los niveles de entrenamiento para las futuras generaciones, cada colaborador del Grupo debe conocer cuál podría ser su escala o su cargo máximo dentro de su departamento y luego en la organización. La finalidad es que desde el ingreso a la empresa la persona sienta que tiene oportunidades de crecimiento y por lo tanto sus aspiraciones crecerán junto con su desempeño, además que la competencia interna es saludable y produce que los empleados se esfuercen más cuando conocen que serán considerados para una posición superior.

Por ejemplo, si el colaborador X ingresa a ocupar el cargo de archivista en la empresa del Grupo que brinda servicios de archivos podrá aspirar a convertirse en Asistente de Bodega, pasar a Operador In House, para luego desempeñarse como Asistente de Logística y finalmente ocupar un cargo de Supervisor. Así mismo se crea los cursos de experiencia cuando el colaborador es transferido a otras empresas del Grupo por ascensos en otros cargos.

En el Grupo Calderón un colaborador puede hacer escuela y aprender de muchos departamentos como administración, comercialización, operaciones, etc., y diferentes actividades comerciales de servicios aduaneros, consolidación, embalajes, digitalización entre otros.

2.5.4. Escala de remuneraciones

Este modelo lo he visto en diferentes multinacionales del medio, especialmente en Unilever Andina. Cada cargo dentro del organigrama de la empresa tiene elaborada una escala salarial con porcentajes de incremento por el cumplimiento de varios factores: Metas, Desempeño, Aporte a la Organización (logros y proyectos de mejora). Las metas son planteadas por la Alta Dirección en conjunto con las Gerencias y Jefaturas según esté conformado el nivel jerárquico de cada empresa. Básicamente son cupos porcentuales referentes a cantidades de unidades vendidas, montos de facturación, unidades producidas, etc., dentro de un período que puede ser diario, mensual o anual dependiendo de las mediciones que realice la empresa.

El desempeño se evalúa con la eficiencia del colaborador en ejecutar las competencias del cargo, una asistencia cumplida al trabajo y una buena atención a las normas de seguridad y sistemas de gestión de calidad reduce al mínimo el margen de error.

Los aportes son las mejoras o los logros que el colaborador ha implementado dentro de su procedimiento con resultados comprobables.

Un ejemplo de escala en un cargo de Asistente de Desaduanización podría constituirse de la siguiente forma:

Cumplimiento	\$400 mínimo	\$500 medio	\$600 máximo
Metas	50%	50%	50%
Desempeño	40%	40%	40%
Aportes	10%	10%	10%

2.5.5. Recompensas no monetarias

Básicamente se trata del reconocimiento, al ser humano le gusta que hablen bien de ellos y que pueda colgar la mayor cantidad de diplomas y certificados en la pared. Muchas empresas recompensan especialmente las sugerencias que son importantes para toda la organización, tales como las sugerencias para ahorrar costos, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de las metas de ventas.

La celebración de cumpleaños o destinar el día libre, almuerzos de negocios, excursiones de integración y viajes. Estas prácticas son más informales y en el proceso de sucesión se puede lograr una integración entre familia-colaborador

2.5.6. Talleres de campeones

Son sumamente productivos, se utilizan para promover el trabajo en equipo y la participación del personal de todas las áreas de la cadena de valor. Se define una situación tomada de los procedimientos o de la operatividad que esté generando problemas. Se conforman los equipos para que elaboren propuestas en búsqueda de la solución.

Muchas veces las mejores ideas provienen de mandos bajos que normalmente no se los involucran en la toma de decisiones pero sin embargo son ellos quienes viven el día a día de estas situaciones problemáticas. La dirección del área de estudio exponen los objetivos y los requisitos, principalmente debe premiarse la mejor solución sobre todo con la puesta en marcha. Cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

"La gerencia debe tener como principio que trabaja con personas, y uno de los principales objetivos que hay que fijarse es el de tratar de sembrar en estas es el deseo de superación, reconociéndoles sus esfuerzos." (BOHAN, 2008)

Las personas mejoran la calidad laboral de acuerdo al ambiente donde se desenvuelven y mientras más se tome en cuenta el trabajo más rendimiento se obtendrá.

2.5.7. El Presupuesto, la reinversión de utilidades y mejoramiento del flujo de efectivo.

Ver para creer, esta frase tan común que calza preciso para comentar acerca del presupuesto. Hasta que no se lo implemente y se confirme lo útil que es, para la mayoría de empresas familiares es simplemente una pérdida de tiempo.

El proceso de planeamiento y determinación de presupuestos, si se está dispuesto a organizarlo de una forma distinta a la habitual, es una gran oportunidad para comenzar a crear una organización inteligente.

La herramienta del presupuesto se utiliza de manera obligatoria en las empresas multinacionales justamente por el nivel de control que ejerce, la aplicación en cualquier tipo de organización, proyecto o gestión garantiza mejores resultados.

En las empresas familiares su implementación es fundamental sobre todo en la figura del caso de estudio donde el Grupo lo integran varias empresas lideradas por hijos de la primera generación.

La principal falencia se genera cuando la figura de equidad manejada dentro del círculo familiar de recibir todos por igual es aplicada dentro de la empresa afectando considerablemente a aquellos negocios de menor tamaño y rentabilidad que el resto.

Los famosos gastos compartidos

El error más perjudicial que se repiten en este tipo de organizaciones, es la división de gastos en partes iguales. Por ejemplo si el fundador decide publicar un libro, su costo será dividido para el número de empresas existentes en el Grupo. Qué sucede con la empresa que tiene menor rentabilidad o su balance de gastos está elevado a diferencia de la otra que tiene un nivel de ingresos más alto.

Con un presupuesto establecido, se entiende que los ingresos, costos y gastos de la empresa serán proyectados, controlados y al final revisados en comparación a los reales. Ninguna empresa podrá asumir gastos que no estén contemplados y especialmente que no se encuentren repartidos en orden de liquidez y rentabilidad de cada empresa.

Con la finalidad de planificar la sucesión se debería establecer una tabla de porcentajes de los gastos compartidos por empresa, además de determinar cuáles son estos gastos.

A continuación una breve lista de rubros compartidos:

- Consultorías financieras y técnicas
- Asesoría Legal General y de Derecho Laboral
- Certificados y auditorías de Sistemas de Gestión de Calidad
- Software de Gestión Operativa y Gestión Contable
- Participación en Ferias y Eventos de Logística y Comercio Exterior
- Publicidad y Material POP
- Diseños de sitios WEB

En una empresa familiar no es una regla pero sucede que el hermano mayor fue quien por obvias razones incursionó primero a laborar y lleva la dirección de las empresas pioneras creadas por su padre. Normalmente estas empresas son las que por su antigüedad generan mayor facturación y flujo, por lo tanto las decisiones tomadas que las benefician, no necesariamente son las acertadas para el resto de empresas bajo la dirección de los otros hermanos o familiares.

Con esta herramienta tan común, además de prever y controlar datos, se liman asperezas entre los miembros, para cualquier decisión desmesurada se puede sacar a relucir la frase "eso no se presupuestó en esta empresa" creando un ambiente en armonía, disminuyendo los conflictos y cuidando las finanzas para los futuros sucesores.

Los presupuestos son herramientas fundamentales para un negocio que permiten planificar, coordinar y controlar las operaciones. Kofman Fredy citado por César Cristein, dice "*los seres humanos no obtenemos lo que queremos, sino que solamente obtenemos aquello que podemos medir.*" (Kofman, 1999). Es cierto, puesto que cada número dentro del presupuesto se convierte en una declaración implícita acerca de los valores y objetivos del individuo como experto dentro la empresa.

En las empresas PYME los accionistas o dueños de una empresa están acostumbrados a mezclar los ingresos de la empresa con sus gastos personales, en varias ocasiones los valores recaudados en efectivo son tomados antes de llegar a ser depositados como debería ser para cerrar el procedimiento transaccional contable. En las empresas familiares, efectivamente se registra dicho movimiento contable, es decir tomar los ingresos en efectivo después del depósito, pero se genera una cuenta por cobrar al accionista o dueño. Aunque la forma está correcta, la acción da como resultado una salida de dinero no presupuestada, no controlada, no viable por ningún motivo.

Existe una tendencia de los miembros de la familia a demandar "pagos en especie" cuando no pueden demandar efectivo, muchos se inclinan a demandar otro tipo de bienes, tales como oficinas, poder o figuración.

Esto desde luego genera problemas porque de alguna forma u otra representa un costo para la empresa, disminuyen la moral interna (se crean diferencias) y la atención de estas demandas no genera ningún beneficio.

El gran empleador de toda la familia es “la empresa” atendiendo las típicas demandas de "beneficios sociales" o la de crear puestos irrelevantes de trabajo familiares. "Ya que soy accionista y no puedo conseguir pagos en dinero, mi hijo, sobrino, etc., tiene que tener derecho a entrar en la empresa y tener un buen trabajo".

La Alta Dirección, compuesta de los miembros familiares debe comprender que cualquier forma de demanda sea en pagos de especie o en beneficios sociales dará como resultado la salida de dinero no presupuestado que a fin de cuentas afectará la acumulación de sus dividendos y utilidades.

La disminución del flujo de efectivo sucede no solo girando cheques sino con acciones erradas que se pueden evitar aislando completamente las finanzas de la empresa.

Para seguir adelante, hay que conocer los criterios entre aquellos que se orientan a reinvertir las utilidades y quienes prefieren dividendos jugosos. El gerente general de una de las empresas más importantes del Ecuador La Fabril de constitución familiar Sr. Carlos González- Artigas Llor, segunda generación, comenta que *uno de los factores claves a que se le atribuye el éxito de su gestión fue la política de reinversión de utilidades para la creación de nuevas líneas negocios y distintos proyectos que han llevado a cabo. Que lo ganado debe producir más en función del bien común de toda la empresa y no repartirse por apellido.*

Pero cómo llegar a este punto cuando las utilidades son mínimas o inexistentes por la falta de un control familiar por juntar los ingresos de la empresa con el sueldo. La finalidad en este punto es crear una política de control exclusiva para los familiares en cargos gerenciales o presidenciales donde el visto bueno no sea un arma de doble filo, siendo juez y parte.

Estados financieros familiares versus. Estados financieros empresariales

La propuesta es presentar a los propietarios los instrumentos financieros de 2 maneras: primero la empresa cómo tal su generación propia de ingresos, costos y gastos, es decir su utilidad neta real comparando estas mismas cifras con los rubros que los familiares generan. Visualizando la diferencia que de seguro existirá en estos balances es la única forma que los miembros familiares entiendan claramente la importancia de no asumir que los ingresos de la empresa también son parte de sus remuneraciones.

Este diferencial de lo que hubiesen podido ganar, es la clave de reinversión, una vez que se cuantifique se podrá aplicar el concepto de costo de oportunidad, en qué gastaron ese dinero que probablemente hasta lo desconocen en relación al uso que pudieron darle para incrementar el giro del negocio. En este sector de servicios de logística, la infraestructura para dar los servicios es sumamente costosa, la reinversión de utilidades se debería considerar principalmente para la construcción de espacios de almacenajes (Complejos de bodegas), incremento de la flota de transporte (Trailers) y equipamiento de estructuras de almacenajes (racks) debido a que representan más del 50% del costo de servicio cuando se utiliza la figura de alquiler o a la contratación de terceros.

2.5.8. Aplicación de herramientas de inteligencia de negocios (BI)

El pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas, Peter Drucker hace dos afirmaciones básicas.

"Pocos factores son tan importantes para la actuación de la organización como la medición. Lamento el hecho de que la medición sea el área más débil de la gestión en muchas empresas. Todo lo que se puede medir se puede mejorar" (Drucker, 2001).

Uno de los objetivos principales de este proyecto es buscar herramientas que permitan hacer seguimientos y mediciones a la gestión estratégica del Grupo Empresarial.

Las empresas familiares y en general evolucionan con la generación de cantidades imaginables de información, en el día a día para tomar decisiones se presentan dificultades, primero en la recolección de la información necesaria a veces se desconoce si será muy poca o excesiva. Y la segunda es que en el proceso de análisis y transformación de estos datos, hace que la toma de decisiones se vuelva lenta.

Para entender mejor el concepto de inteligencia de negocio, se entiende por la habilidad para transformar los datos en información y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

El corazón de Business Intelligence es la habilidad de una organización para acceder y analizar la información, y entonces explotar su ventaja competitiva. (Kenneth)

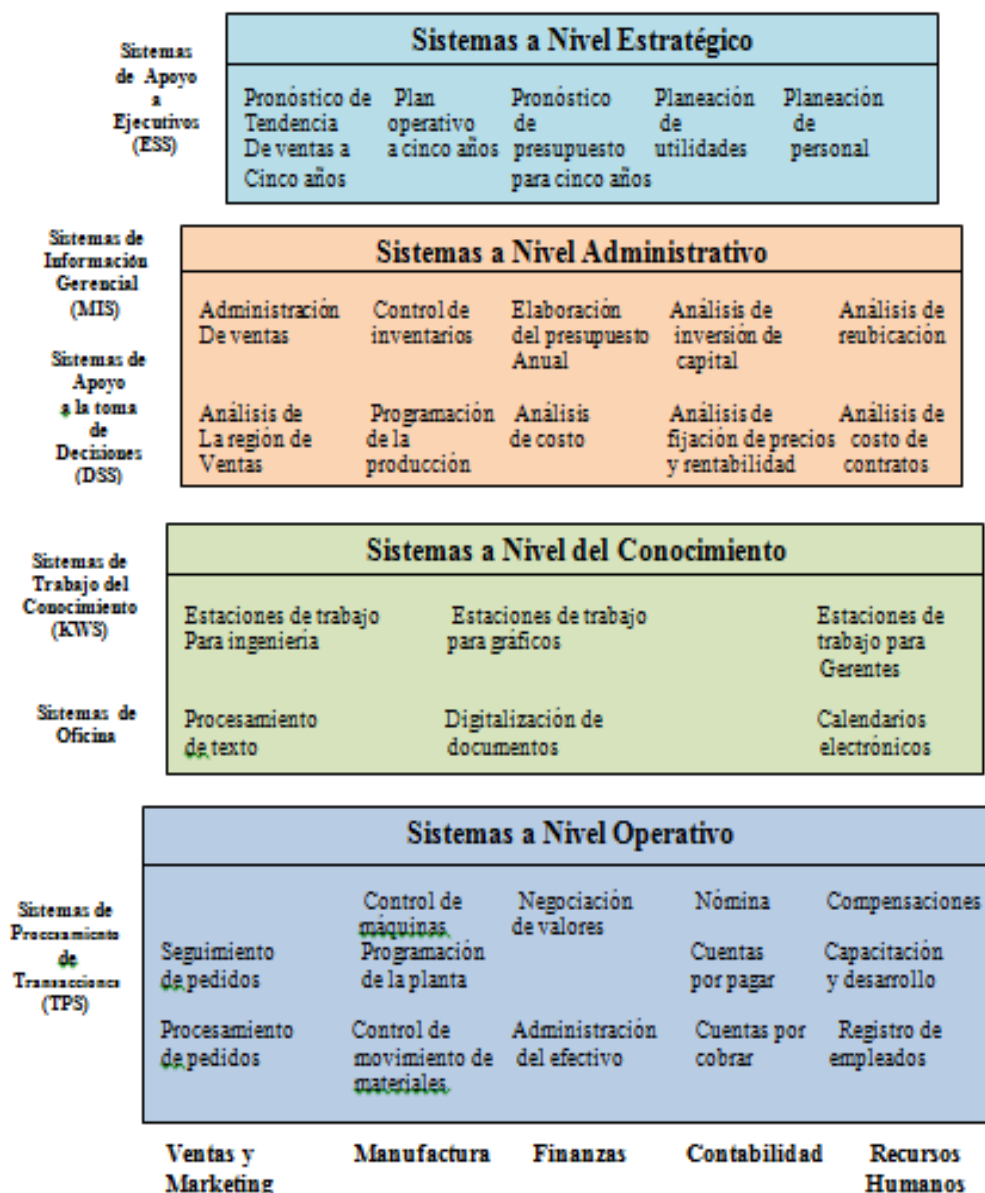
Para el giro de negocio donde se desenvuelve el caso de estudio, la aplicación de esta herramienta sería fundamental, puesto que el servicio principal que se comercializa es de *Logística Integral*, para llegar a la excelencia se necesita integrar también los sistemas de información que genera cada una de las empresas dentro del proceso logístico.

“El modelo de cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que se puede aplicar mejor las estrategias competitivas” (Porter, 1985). Al nivel de negocios el método de análisis más común es la cadena de valor se puede visualizar claramente como está compuesta y sus eslabones principales.

La inteligencia de negocios se debe aplicar específicamente en la integración de la información necesaria que requiere la oferta del servicio de logística integral enfocada al cliente y en la valoración del margen de utilidad que genera ese cliente a cada una de las empresas.

Utilizando el modelo de Laudon Kenneth, es imprescindible realizar el levantamiento de los sistemas del servicio logístico.

Ilustración 17 Tipos principales de sistemas



Fuente: Laudon Kenneth, 2004

En este modelo se resalta las actividades primarias o actividades de apoyo que agregan un margen de valor al servicio por cada empresa en los que se pueden aplicar mejor los sistemas de información para lograr una ventaja competitiva. Las actividades primarias están más relacionadas con la prestación de los servicios de una empresa.

Las actividades de apoyo hacen posible la realización de las actividades primarias. Consisten en la infraestructura de la organización, recursos humanos, tecnología y abastecimiento.

2.6.Expansión del software empresarial

(LAUDON KENNETH C. y LAUDON, 2008)En la actualidad, muchas empresas experimentadas están buscando formas de obtener más valor de sus aplicaciones empresariales. Una forma, es hacerlas más flexibles, habilitadas para la web y capaces de integrarse con otros sistemas. Las principales suites empresariales o suites de negocios en línea que enlazan la administración de las relaciones con el cliente y la cadena de valor con el funcionamiento de sus proveedores son mySAP de SAP y E-business Suite de Oracle.

En la actualidad cada empresa del Grupo tiene sus propias herramientas de tecnología, se entiende que son alrededor de 4 empresas que tienen distinto software operativo, contable, trámites de Comercio Exterior y de la administración digital de los documentos. La Alta Dirección debe resolver ese conflicto en esta generación, la integración de los sistemas constituye un pilar para una sucesión exitosa. El mercado presenta algunas opciones de sistemas integrados además de empresas especializadas en el diseño de aplicativos hechos a la medida. Retomando lo planteado en la política de reinversión de utilidades, éste podría significar un motivo importante para invertir en herramientas de inteligencia de negocios.

Con el manejo de información integrada, desarrollo organizacional, estandarización en los procedimientos de los flujos administrativos de la empresa, presupuestación, indicadores de gestión con herramientas de inteligencia de negocios, estaríamos disminuyendo de manera considerable las amenazas de fracaso en el proceso de sucesión de la tercera generación.

2.6.1. La figura del protocolo familiar

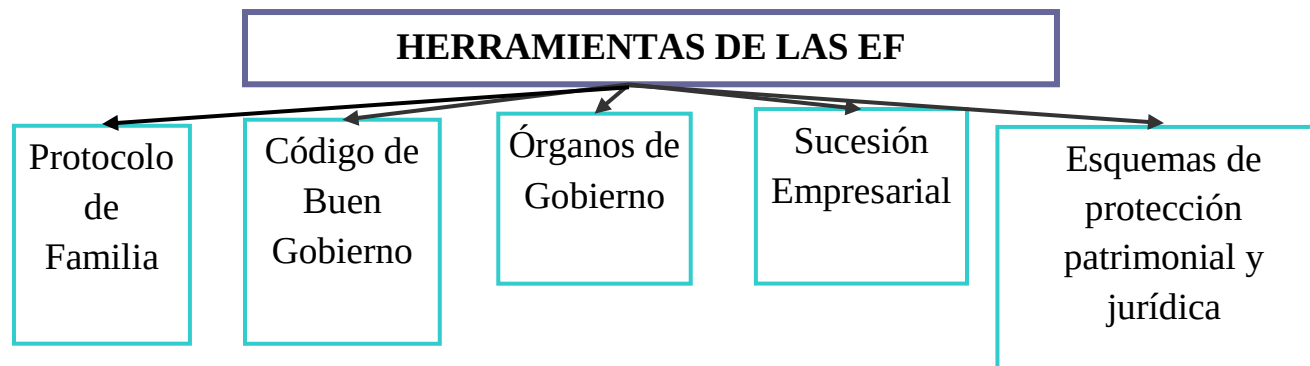
Hasta esta parte del desarrollo se ha revisado herramientas que la Dirección Estratégica brinda a las organizaciones para que se fortalezcan y se vuelvan competitivas, así como también explorado sobre formas de incentivos al Recurso Humano y la ventaja de los sistemas de información integrada.

Pero ¿qué tal si las decisiones y ejecución de todos los modelos planteados quedan enmarcados mediante figuras contractuales entre los miembros de la familia?

De acuerdo a Humberto Serna Gómez. Abogado, M.A. del Estudio Jurídico Puente y Asociados que brinda Asesoría empresarial en países como Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú dice que el Protocolo Familiar es una herramienta de vital importancia; en él se plasma la misión, visión y valores de la familia, la relación entre familiares y sus políticas respecto a la empresa, entre otros aspectos.

Se trata de un documento en el que los miembros de la familia se ponen de acuerdo sobre puntos claves (tienen que ver con la forma como se manejan las relaciones familiares al interior de la empresa) para buscar su continuidad. Posee elementos contractuales y aspectos no jurídicos de naturaleza ética y moral, determinando el empeño de quienes contratan para que todo marche de la mejor manera. La adopción del protocolo no es un mandato legal, ni en su formación ni en su contenido; claro que habrá que tener en cuenta los mandatos imperativos al elaborarlo (normas inmodificables que la ley establece).

Ilustración 18 Herramientas de las Empresas Familiares



Fuente: Estudio Jurídico Puente y Asociados, 2011

La implementación de este protocolo también conocido como gobierno familiar no tiene fundamento legal, nace mediante los principios de las grandes corporaciones que cotizan sus acciones en el Mercado de Valores, principalmente porque requieren garantizar que la empresa tiene una estructura de gobierno corporativo sólida. Además de difundir públicamente los principios y políticas que la organización aplica en la actualidad y a futuro. La finalidad es convertirse en un libro abierto hacia sus inversionistas.

El mismo concepto de gobierno corporativo se vuelve más complejo en términos de familia, independientemente de las responsabilidades y autoridades designadas se necesita de armonía entre los miembros. De acuerdo al planteamiento de esta figura, dentro del grupo de caso de estudio se podrían proponer las siguientes políticas de forma contractual que se esperan tengan continuidad a lo largo de la sucesión generacional.

Políticas para regular las relaciones entre la familia y la empresa

- Posición sobre ingreso de familiares políticos, socios no familiares y cualquier tercero. La tercera generación está conformada por 16 hijos, se podrá definir si ellos tendrán potestad de permitir este ingreso.
- La separación del patrimonio comercial y el familiar, la determinación del porcentaje que por naturaleza no puede ser arriesgado.
- Para determinar a quienes de los miembros actuales o los sucesores les corresponderá la concepción de líneas de negocios nuevos, es decir cómo se repartirán el crecimiento. Si los sucesores podrán intervenir en las empresas de los tíos y si la posición de padres-hijos se mantienen a la hora de hacer negocios y siempre será jerárquica.
- El consenso en delimitación y disminución de funciones de las primeras generaciones para dar paso a la siguiente, sin necesidad de generar conflictos.

- Podrían establecer planes de carrera de ciertos hijos con miras a la internacionalización. Destinar países de estudio de estos sucesores con la finalidad de aperturar filiales propias y no representaciones. Caso de oficina Hong Kong, L.A. y Miami.

“La formulación de políticas coherentes permiten a la familia manifestar los valores y principios que orientarán a los distintos órganos de gobierno. Unas políticas claras regulan en armonía las relaciones entre la familia y la empresa, contribuyen a delinear los límites de las relaciones familiares, empresariales y de propiedad.” (Urrea, 2003).

El cambio generacional se está mostrando como imprescindible para asegurar la supervivencia de las empresas familiares y el protocolo familiar juega un papel insustituible en el proceso de comunicación que debe preceder a todo cambio generacional.

Las estrategias implantadas de las generaciones sucesivas en las empresas de familia ha sido un factor significativo en el desempeño de la organización.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.Modalidad de la investigación

El grupo Calderón Logística y Comercio Exterior es la unidad principal de investigación, combinando modalidades mixtas cualitativas y cuantitativas. En categorías interactiva y no experimental, métodos empíricos-teóricos. Con el uso de esta modalidad, se estableció los criterios actuales acerca de la visión y situación de sus administradores familiares y del recurso humano que labora dentro de las empresas del Grupo.

3.2 Unidades de observación

Se dividió las unidades en los siguientes grupos:

Administradores Familiares de las 3 generaciones del Grupo: Con la finalidad de conocer la visión que tienen como Grupo y si ésta ha sido transmitida con real concordancia a las siguientes generaciones.

Cliente Interno (personal) que labora en el Grupo Empresarial del Caso de estudio: Si se pretende facilitar la sucesión, el recurso interno respondió acerca del grado de motivación hacia sus cargos, si tienen apertura para la toma de decisiones y otras variables requeridas para esta investigación.

Personas que laboran en Grupo Familiares Similares: Se determinó que las empresas familiares siguen la misma línea con respecto al manejo del recurso humano, con esta recolección de datos se conoció si el hecho de laborar en una empresa familiar limita las oportunidades de crecimiento y carrera, a consecuencia podría disminuir la cantidad de profesionales que quieren aplicar en estas empresas.

Empresarios con negocios familiares de éxito: Básicamente se rescató lo mejor que han hecho estos personajes dentro de su grupo empresarial. Con este diálogo a fin de cuentas se pudo resumir cuales fueron las claves de éxito para llegar a la posición actual.

3.3 Población y muestra

3.3.1. Población

El Grupo Empresarial está formado por 5 empresas, de las cuales ciertos familiares de la segunda generación son Presidentes Ejecutivos de por lo menos 2 de éstas.

El Grupo Calderón está conformado por 356 colaboradores divididos entre Guayaquil, Quito, Tulcán y Esmeraldas.

3.3.2. Muestra

Para el estudio fue utilizado el muestreo por conveniencia, para así conocer más en detalle lo relevante de esta investigación.

Dentro de los familiares del Grupo Calderón, encontramos las siguientes muestras:

Roberto Calderón V (fundador),

David Calderón M. (1era. Generación)

Mario Hidalgo (2da. Generación)

Grupos de empresas familiares, la muestra fue de 10 personas de diferentes empresas y cargos laborables.

Empresarios Familiares del Ecuador, la muestra fue de 3 empresarios fundadores, primera o segunda generación.

Para determinar la muestra del recurso interno del Grupo Calderón, se utilizó la fórmula para cálculos de una población finita.

Fórmula para calcular la muestra de una población finita

Si la población es finita, es decir, se conoce el total de la población y se requiere saber cuántos del total se procederá a estudiar, la respuesta sería:

Ilustración 19 Fórmula de la muestra

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población

$Z_{\alpha/2} = 1.962$ (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

d = precisión (en este caso deseamos un 5%).

$$n = \frac{356 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (356 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 187 \text{ colaboradores}$$

Se obtiene un valor de 187 personas colaboradores de las empresas del Grupo Calderón de distintas áreas departamentales.

El tipo de muestreo escogido fue aleatorio estratificado, lo que implica que se seleccionó a 147 empleados de las empresas que administra Roberto Calderón M. que son Rocalvi, Calvima y Metromodal, más 38 empleados de las empresas que administra David Calderón M. que son Comexport y CentralFile. El grado de confianza de esta muestra es del 95%, con un margen de error del 5%.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Para mejor entendimiento se han dividido las unidades de observación de acuerdo al enfoque del tema de investigación, por lo tanto los instrumentos utilizados para la recolección de datos se aplicaron conforme el tipo de muestra. Los instrumentos de recolección de datos fueron los siguientes:

3.4.1 Entrevista a profundidad

Se realizaron entrevistas a los principales miembros familiares del Grupo y se captó el juicio de expertos con empresarios de éxito en los negocios familiares. Para el análisis respectivo se tomaron en cuenta cargos de alta dirección en el ámbito interno y en el externo Empresas de gran trayectoria en el medio. Las preguntas fueron abiertas cualitativas y subjetivas, el mayor interés fue receptar la calidad de información que comunicaron estos expertos y familiares. Se recolectaron mediante un cuestionario de 6 preguntas abiertas en donde se estableció principalmente los factores claves para administrar una empresa familiar.

“La investigación cualitativa es un tipo de investigación formativa que ofrece técnicas especializadas para obtener respuestas profundas sobre lo que la gente piensa y siente...el acercamiento cualitativo provee una profundidad de comprensión” (Montero, 1998; Pág. 2)

3.4.2 Encuesta

Los encuestados fueron los colaboradores del Grupo Calderón que laboran en las empresas que lo conforman. Se encuestó personal de los departamentos Contable, Operaciones, Administrativo-Financiero, Bodegaje y Logística, Recursos Humanos, Transporte, Tecnología y Sistemas. Equidad de género hombres y mujeres 18 – 65 años.

Se realizaron 2 cuestionarios de 14 preguntas (Grupo Calderón) y 16 preguntas (Empresas Familiares en general) respectivamente. Los cuestionarios contienen preguntas cerradas, cuantitativas y concretas. La finalidad es recabar la situación actual en temas específicos como la estructura organizacional de la empresa familiar.

3.5 Recolección de Datos

La recopilación de datos para la investigación de este estudio se realizó de la siguiente manera:

3.5.1 Fase investigativa exploratoria

En esta primera etapa se realizaron dos tipos de entrevistas a profundidad. La primera a 3 Familiares con altos cargos pertenecientes a diferentes generaciones del Grupo Calderón. La segunda tipo juicio de expertos a 3 empresarios de éxito con negocios familiares en el Ecuador.

Para la ejecución de estas entrevistas, se coordinó una agenda según la disponibilidad de los familiares, visitándolos en sus lugares de trabajo con un tiempo de duración de 45 minutos. De la misma forma con los empresarios de éxito, la entrevistas se llevaron a cabo de manera espontánea en sus tiempos libres dentro de la jornada laboral con estricta puntualidad en un período de 30 minutos.

Los temas que se tocaron en las entrevistas fueron los siguientes:

Miembros Familiares

- Factores claves para la sucesión
- Reinversión de utilidades
- Recurso Humano
- Visión y objetivos a corto plazo

Empresarios de Éxito

- Crecimiento de su empresa
- Factores de éxito aplicados en su empresa
- Tecnología e inversión

Se documentó las entrevistas con el uso de grabadores de voz, que permitieron captar la información sin omisiones, para luego efectuar la transcripción del texto y realizar el análisis respectivo.

3.5.2 Fase investigativa cuantitativa

Esta fase se dividió en dos grupos como unidades de observación, la primera encuesta se realizó con 14 preguntas cerradas aplicadas a 187 colaboradores del Grupo Calderón. Entre los encuestados se incluyó personas con mayor tiempo en la organización y con mayor influencia en la toma de decisiones después de los familiares.

La finalidad fue determinar, si dentro de la empresa existe conocimiento de la dirección estratégica, acerca de planes de carreras y oportunidades de crecimiento, determinar la situación actual de las empresas de familia en el medio y presentar esa realidad en estadísticas. Clima laboral y recursos humanos fueron temas importantes.

Los datos cualitativos fueron analizados en orden de relevancia, expresiones relevantes y útiles usadas por nuestras unidades observadas de acuerdo a los objetivos de esta investigación soportados en los fundamentos citados por expertos que se han nombrado en el marco teórico. Los datos de orden cuantitativo fueron codificados y tabulados a una base para posteriormente elaborar el análisis citado de acuerdo a los objetivos de la tesis.

3.6 Análisis de los datos

Obteniendo los resultados codificados de la recolección de datos y concluida su sistematización, se clasificaron en orden de importancia con acercamientos más próximos a verificar las variables y comprobar los indicadores de esta investigación. En esta etapa se tomarán las decisiones y planteamientos racionales para implementar el modelo de dirección estratégica propuesto como hipótesis para facilitar la sucesión del Grupo Empresarial familiar a la siguiente generación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La autora muestra los análisis y las interpretaciones de los resultados derivados de los cuestionarios realizados para la obtención de la información del estudio.

El análisis de estadística descriptiva se elaboró en SPSS. La tabulación permitió diferenciar varias oportunidades pero serán determinadas adecuadamente en las conclusiones de la investigación.

A continuación se presentan los gráficos con su respectiva interpretación y análisis para cada ítem, las preguntas respondidas por la población encuestada, fueron tomadas en consideración a la dimensión que pertenece.

Las metodologías de cuestionario usadas, se basaron en las escalas de Likert.

Los gráficos fueron hechos en tipo pie con tajadas porcentuales de las respuestas para poder tener una visualización más exacta de los resultados buscados en la investigación.

A continuación se realiza el análisis de los resultados obtenidos con las herramientas de investigación, cuyos datos serán de extrema relevancia para el desarrollo de la propuesta.

4.1. Entrevistas

4.2.1 Grupo Calderón

Lcdo. Roberto Calderón Viteri

Director General Grupo Calderón

Guayaquil, 12 de Julio del 2012

1. Mencione tres factores de éxito de una empresa familiar, ¿Se aplica actualmente?

Confianza, capacidad, técnica operacional. Si se aplica, es la única forma de sobrepasar las metas que un principio nos propusimos.

2. ¿Usted tiene proyectado que el Grupo trascienda de generación en generación? ¿Cuál considera usted sería el camino?

Si obviamente. El camino óptimo a trascender es que administrativamente, operativa la generación actual traslade esas responsabilidades a terceros no familias. La familia debe estar en acciones mayores, en estrategias externas, buscando los grandes negocios.

Pero la gerencias de las empresas deben pasar a terceros no sin estos decir que dentro de los soldados de estas empresas vengan generaciones futuras preparándose y conociendo el camino.

3. ¿Cómo calificaría el rol que ejerce el recurso humano dentro del Grupo?

Sumamente importante en nuestro medio, las empresas que manejamos una logística, es una operación nueva en el país en el cual tiene que ser implementada como mucha tecnología. Quienes nos colaboran son gente preparada y preparándose, actualizándose porque sin ese motor nosotros no llegaríamos a donde queremos llegar.

4. ¿Usted considera que la reinversión de utilidades generaría resultados positivos o negativos en una empresa familiar? ¿Por qué?

La reinversión tiene que haber, tiene que darse, las empresas familiares llegan a concebir réditos a partir de la cuarta y quinta generación, antes tienen que reinvertir y no lucrar. Caso contrario, los resultados negativos que los libros indican que toda empresa llega a una segunda y nunca a una tercera, nosotros ya vamos por la cuarta generación, por qué, por nuestra modesta forma de vivir y nuestro pensamiento a futuro que siempre lo ubicaba a uno de la época. Yo a mis 72 años sigo apoyando el planteamiento 20 años plazo.

5. ¿Cuál es la visión actual que usted tiene acerca del Grupo? Indique 3 objetivos a corto plazo.

Visión, bueno pues

Trascender a ser internacionales

Ubicarnos entre los primeros grupos familiares de Logística en América

Asociarnos con gente de empresas internacionales que puedan ayudar a capacitarnos.

6. En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

Prepararse, estudiar, modesto, inteligente, más que nada buscar siempre alternativas no solamente una puntualización sino alternativas en las metas. No soy de las personas que me quedé estancado yo soy agente de aduana inicialmente pero el valor agregado es el que me ha dado para subsistir. Entonces lo principal es diversificar los negocios dentro del mismo marco.

Ing. David Calderón Macchiavello

Presidente Ejecutivo Comexport & Centralfile

Guayaquil, 16 de Julio del 2012

1. Mencione tres factores de éxito de una empresa familiar, ¿Se aplica actualmente?

Compromiso de las personas que trabajan en el grupo familiar, la característica que siempre tiene que haber un líder. Punto tres, que la gente no lo toma mucho en cuenta y va de la mano de tener una religión y una zona en la cual uno pueda pensar siempre en el bien, ese punto norte de tener una religión que lo una por el bien. Nunca hacer algo que vaya en contra de ese principio. Eso creo.

2. ¿Usted tiene proyectado que el Grupo trascienda de generación en generación? ¿Cuál considera usted sería el camino?

Si considero es interesante que sigan los hijos trabajando en el grupo, los sobrinos y todos. Seguir haciendo una gran empresa familiar, pero cuando uno se capacita en seminarios de empresas familiares lo primero que le dicen es que cada persona que quiera dedicarse a trabajar en esto debe cumplir ciertas condiciones. Es importante que las personas se preparen para conseguir lo que quieren hacer y tener esa unión.

3. ¿Cómo calificaría el rol que ejerce el recurso humano dentro del Grupo?

Importantísimo, todos somos empleados desde el presidente hasta la persona que limpia el vehículo o mensajero. Debemos tener el mismo nivel de estar conectados con la empresa y saber que este es el futuro de nosotros. Seguir adelante siempre haciendo las cosas bien.

7. ¿Usted considera que la reinversión de utilidades generaría resultados positivos o negativos en una empresa familiar? ¿Por qué?

100% positivos, porque es la mejor manera y sana de crecer sin estar pagándole intereses a un banco u otra entidad financiera para conseguir capital, siempre lo hemos hecho así, los dineros de las utilidades los hemos puestos a la empresa.

8. ¿Cuál es la visión actual que usted tiene acerca del Grupo? Indique 3 objetivos a corto plazo.

Grupo consolidado que sigue creciendo anualmente.

3 puntos, mejorar la inversión de sistemas porque como una empresa familiar se lleva mucho por las mismas etapas y no tanto por los planes estratégicos, deberíamos entrar a la fase de conocimientos de desarrollo de sistemas que nos ubiquen como líderes que ya lo somos en unas áreas pero nos hace falta reforzar ahí.

El creer un poco más en nuestro país e invertir un poco más en lo que tenemos de negocios. Y el tercer punto, seguir buscando las cabezas, las personas que están liderando el país, a las federaciones, las cámaras de comercio donde también ya estamos. Hacer más esfuerzo para tener voz y voto en estas condiciones.

9. En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

Si es de la familia es parte del clan, de la compañía y de las cosas que se quieren hacer bien. Si él tiene la firme convicción de mejorar el panorama será lo mejor que haga en su vida.

Sr. Mario Hidalgo Calderón

Coordinador de Transporte

Guayaquil, 20 de Julio del 2012

1. Mencione tres factores de éxito de una empresa familiar, ¿Se aplica actualmente?

La confianza, la lealtad y la persistencia.

Si, se aplica por algo hemos llegado tan lejos.

2. ¿Usted tiene proyectado que el Grupo trascienda de generación en generación? ¿Cuál considera usted sería el camino?

Si claro, necesito que trascienda porque aquí está mi trabajo, esta es mi vocación incluso voy a estudiar Comercio Exterior. Me gustaría seguir ocupando el cargo que tengo actualmente.

3. ¿Cómo calificaría el rol que ejerce el recurso humano dentro del Grupo?

Es importantísimo, porque la empresa depende de las personas que trabajan aquí, es lo más importante, es lo que mueve la empresa.

4. ¿Usted considera que la reinversión de utilidades generaría resultados positivos o negativos en una empresa familiar? ¿Por qué?

Si debería de aplicarse, porque le hace bien a la empresa, por último después si inviertes vas a tener más utilidades que sino lo hubieras hecho.

5. ¿Cuál es la visión actual que usted tiene acerca del Grupo? Indique 3 objetivos a corto plazo.

El grupo está bien y por lo que he visto creo que se irá al exterior

6. En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

Yo creo que no deberíamos estar juntos mejor separados con una pared de concreto. Porque puede mezclarse lo laboral con lo familiar, debería tratarse lo laboral totalmente a parte con lo familiar.

4.2. Encuestas GRUPO CALDERÓN

4.2.2. Del cliente interno (personal) que labora en el Grupo Empresarial del caso de estudio.

EMPRESA: COMEXPORT 16 encuestados

CENTRALFILE 22 encuestados

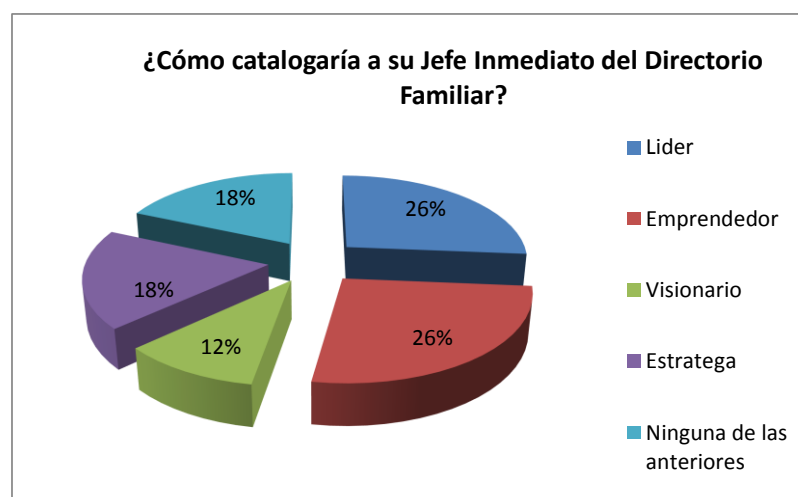
1. ¿Cómo catalogaría a su Jefe Inmediato del Directorio Familiar?

Tabla 1 Categoría Jefe Inmediato COMEXPORT – CENTRALFILE

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Lider	10	10	26%	26%
Emprendedor	10	20	26%	52%
Visionario	4	24	12%	64%
Estratega	7	31	18%	82%
Ninguna de las anteriores	7	38	18%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 20 Categoría Jefe inmediato COMEXPORT – CENTRALFILE



Elaborado por: Viviana Chang

El jefe inmediato de estas empresas es el hermano menor de la segunda generación, hay un empate entre las categorías de Líder y Emprendedor ubicándose en un 26%, le sigue con el 18% Estratega, sin embargo hay un 18% que lo catalogan de otra forma.

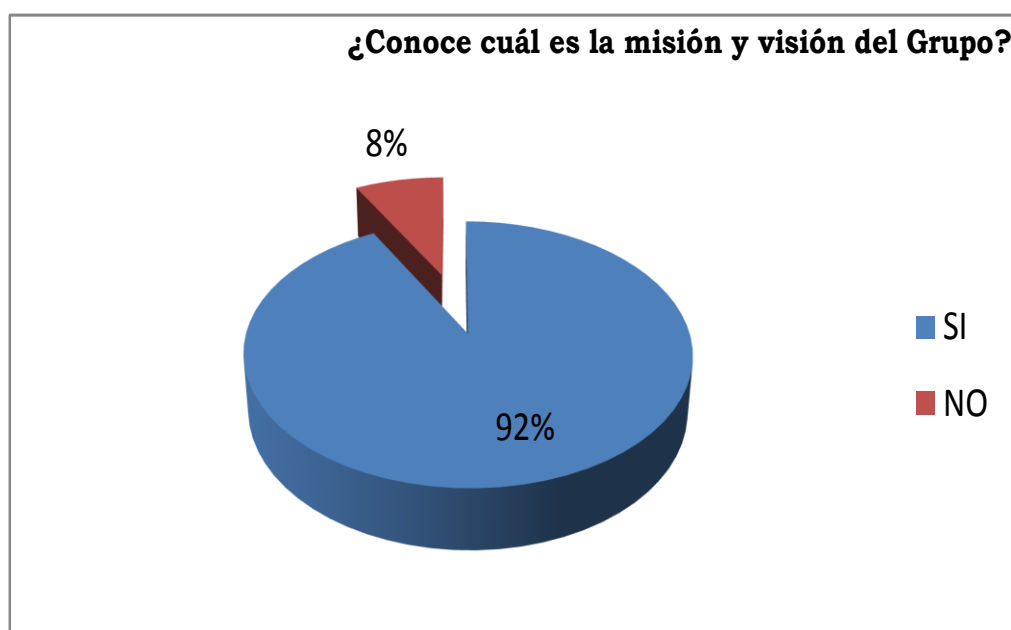
2. ¿Conoce cuál es la misión y visión del Grupo?

Tabla 2 Misión / Visión

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	35	35	92%	92%
NO	3	38	8%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 21 Misión / Visión



Elaborado por: Viviana Chang

Existe un masivo 92% de los entrevistados que conocen la misión y visión del Grupo Calderón, sin embargo cabe recalcar que aleatoriamente se consultó la mencionen y de este 92% un 25% no pudo completarla. Este porcentaje se sumaría al 8% de colaboradores que la desconocen en su totalidad.

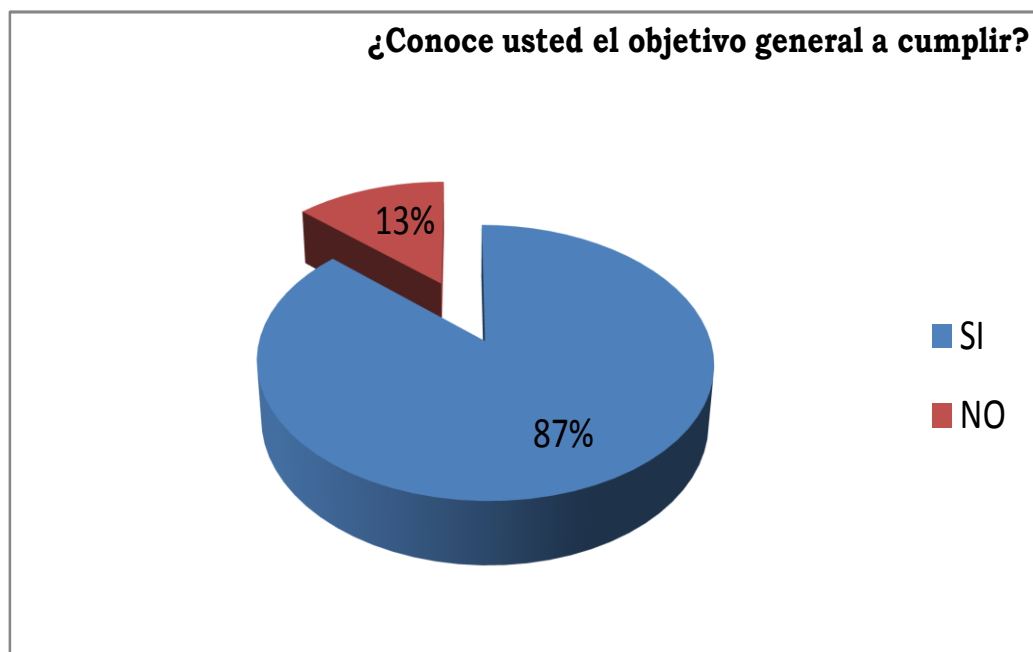
3. ¿Conoce usted el objetivo general a cumplir?

Tabla 3 Objetivo general

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	33	33	87%	87%
NO	5	38	13%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 22 Objetivo general



Elaborado por: Viviana Chang

Por las políticas de calidad las empresas del Grupo Calderón tienen un objetivo general en cuanto al cumplimiento de la meta de ingresos mensuales. El 87% de los entrevistados dijeron conocer dicho objetivo y el 13% lo desconocen.

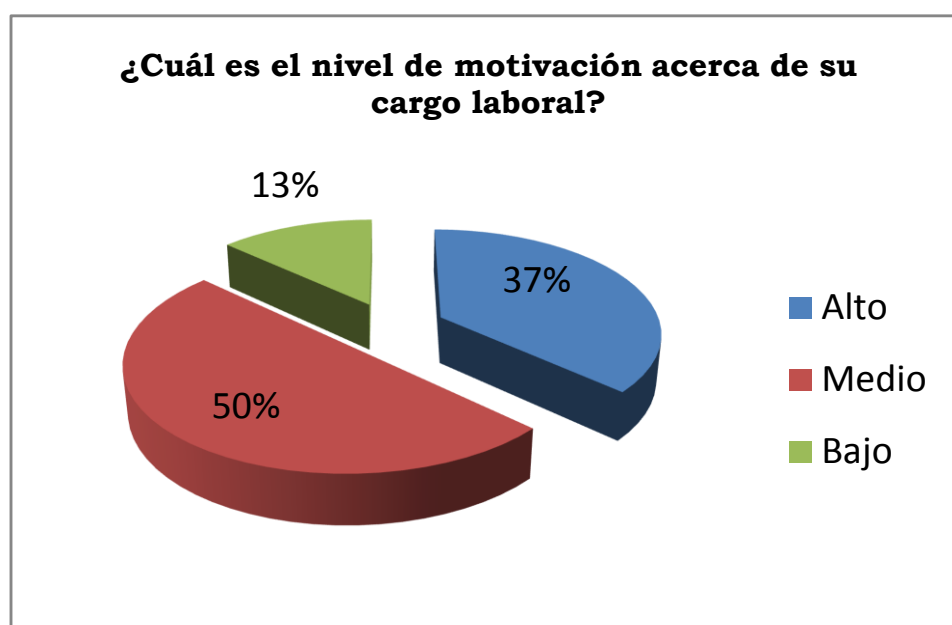
4. ¿Cuál es el nivel de motivación acerca de su cargo laboral?

Tabla 4 Motivación

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Alto	14	14	37%	37%
Medio	19	33	50%	87%
Bajo	5	38	13%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 23 Motivación



Elaborado por: Viviana Chang

El 50% de los colaboradores afirma que tienen nivel de motivación medio acerca de su cargo laboral, el 37% considera que es alto y el 13% se siente motivado en niveles bajos.

5. ¿Usted está familiarizado con la Planeación Estratégica?

Tabla 5 Planeación Estratégica

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	25	25	66%	66%
NO	13	38	34%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 24 Planeación Estratégica



Elaborado por: Viviana Chang

El 66% de los entrevistados afirman que tienen conocimiento sobre Planeación Estratégica, lo cual es interesante ya que facilitaría la implementación del modelo propuesto, habría que priorizar el aprendizaje del 34% que desconoce de este tema.

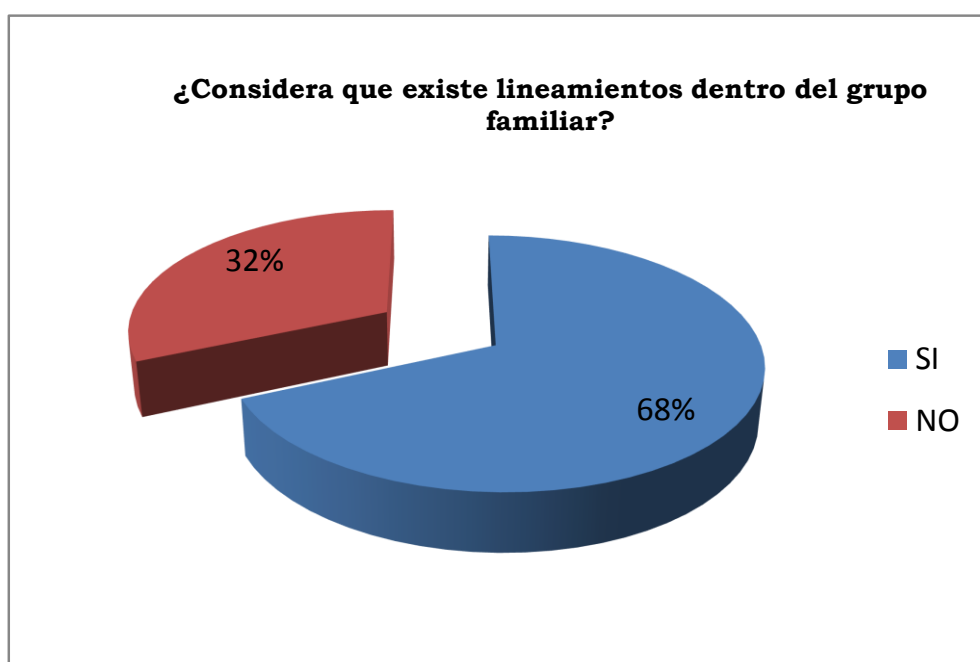
6. ¿Considera que existe lineamientos dentro del grupo familiar?

Tabla 6 Lineamientos

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	26	26	68%	68%
NO	12	38	32%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 25 Lineamientos



Elaborado por: Viviana Chang

Se entiende por lineamientos al conjunto de acciones específicas que determinan la forma, lugar y modo para llevar a cabo una política en materia de obra y servicios relacionados con la misma. El 68% del personal afirma que el Grupo si tiene lineamientos establecidos y el 32% indica que no lo tiene.

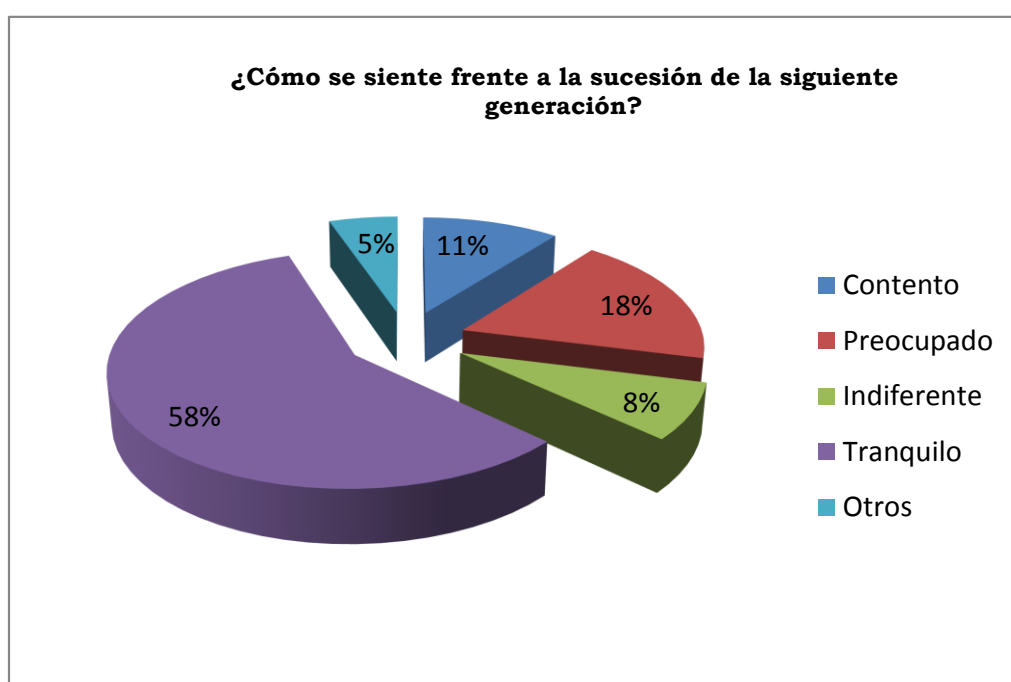
7. ¿Cómo se siente frente a la sucesión de la siguiente generación?

Tabla 7 Sucesión

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Contento	4	4	11%	11%
Preocupado	7	11	18%	29%
Indiferente	3	14	8%	37%
Tranquilo	22	36	58%	95%
Otros	2	38	5%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 26 Sucesión



Elaborado por: Viviana Chang

Con respecto a la sucesión a la siguiente generación, el 58% de los empleados se sienten tranquilos frente al traspaso, seguidos por un 18% que se encuentran preocupados, 11% figuran como contentos a la sucesión y existe 8% que les parece indiferente. Los resultados son favorables frente a la siguiente los familiares que ya están laborando de la tercera generación.

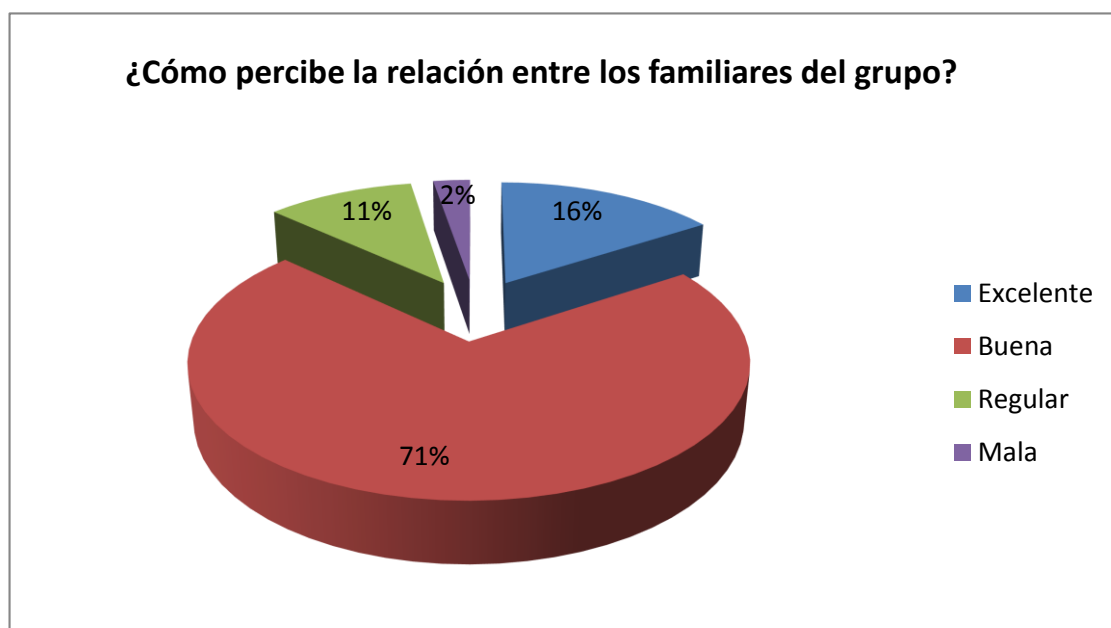
8. ¿Cómo percibe la relación entre los familiares del grupo?

Tabla 8 Relación entre familiares del grupo

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Excelente	6	6	16%	16%
Buena	27	33	71%	87%
Regular	4	37	11%	98%
Mala	1	38	2%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 27 Relación entre familiares del grupo



Elaborado por: Viviana Chang

Normalmente las empresas familiares tienen conflictos entre sus miembros justamente por trasladar los asuntos internos a la empresa, sin embargo es favorable que un 71% del recurso humano considere que la relación entre los familiares es buena versus un bajo 2% que la considera mala.

9. ¿Está familiarizado con los planes de carrera para crecimiento profesional?

Tabla 9 Planes de carrera

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	23	23	61%	61%
NO	15	38	39%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 28 Planes de carrera



Elaborado por: Viviana Chang

A pesar de no estar implementados oficialmente dentro del Grupo, el 61% de los entrevistados dicen estar familiarizados con los planes de carrera y el 39% los desconoce. Que tiene relación con el 38% que afirma que el Grupo no cuenta con lineamientos establecidos.

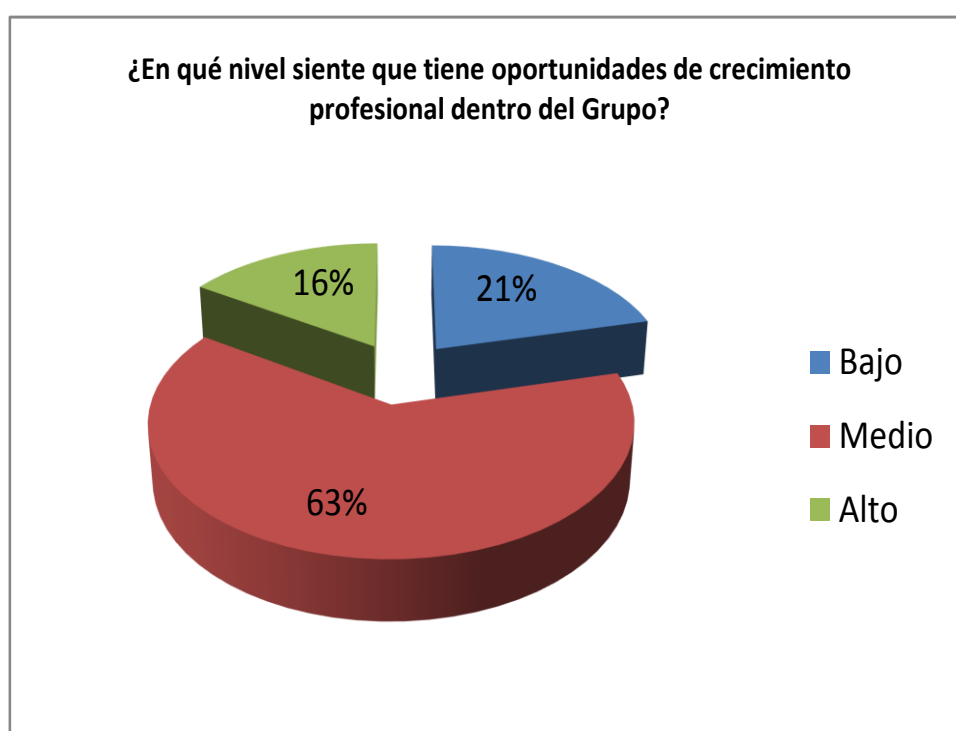
10. ¿En qué nivel siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro del Grupo?

Tabla 10 Oportunidades Crecimiento

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Bajo	8	8	21%	21%
Medio	24	32	63%	84%
Alto	6	38	16%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 29 Oportunidades de crecimiento



Elaborado por: Viviana Chang

El 63% de los empleados de esas empresas particularmente consideran que las oportunidades para crecer profesionalmente dentro del grupo se encuentran en un nivel medio, mientras que el 8% afirman que no existen oportunidades para crecer. El 6% de los entrevistados indican que existen altos niveles de crecimiento.

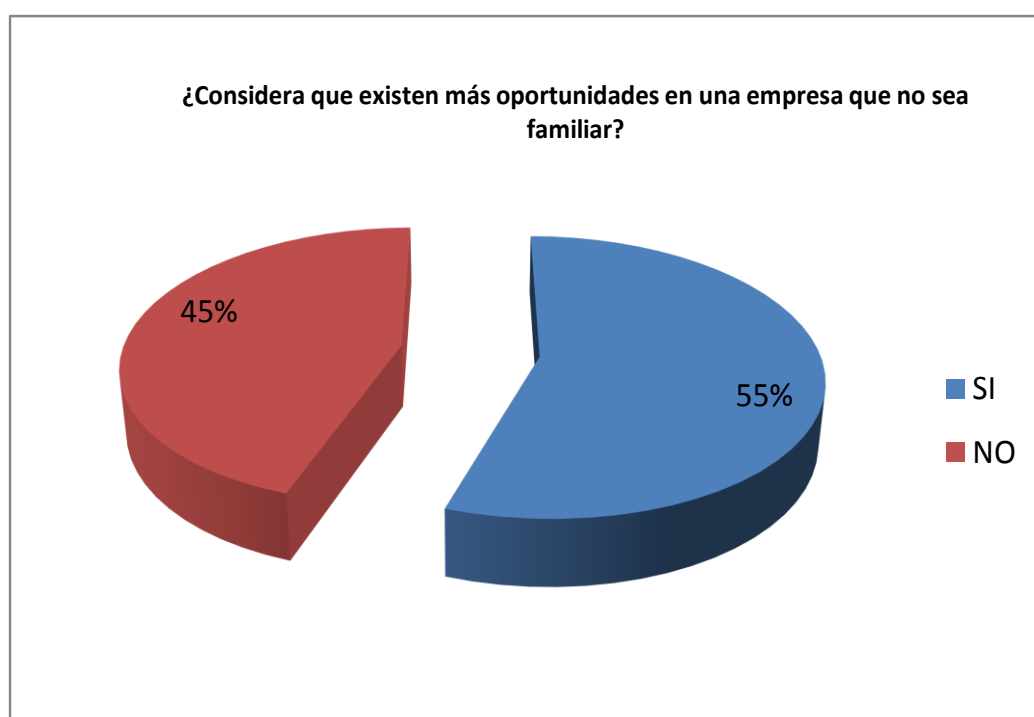
11. ¿Considera que existen más oportunidades en una empresa que no sea familiar?

Tabla 11 Oportunidades

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	21	21	55%	55%
NO	17	38	45%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 30 Oportunidades



Elaborado por: Viviana Chang

Los resultados están parcialmente empate, el 55% de los colaboradores consideran que no existen mejores oportunidades en una empresa no familiar, sin embargo un 45% afirma lo contrario, creen que sí hay más oportunidades.

12. ¿Considera que tiene apertura para tomar decisiones dentro de sus competencias?

Tabla 12 Toma de decisiones

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	24	24	63%	63%
NO	14	38	37%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 31 Toma de acciones



Elaborado por: Viviana Chang

El 63% de los entrevistados indican que tienen apertura para tomar decisiones dentro de sus competencias, es un porcentaje alentador puesto que induce a que existe empoderamiento en el Grupo. El 37% afirma que no tiene facilidades para tomar decisiones en su cargo.

13. ¿Usted maneja un presupuesto dentro de su departamento?

Tabla 13 Presupuesto

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	1	1	3%	3%
NO	37	38	97%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 32 Presupuesto



Elaborado por: Viviana Chang

Este resultado, facilita el entendimiento de una situación que ocurre en las empresas familiares en donde no se aplica la herramienta presupuesto. El 97% del personal de las empresas entrevistadas no maneja presupuesto versus un 3% que dice sí utilizar esta herramienta.

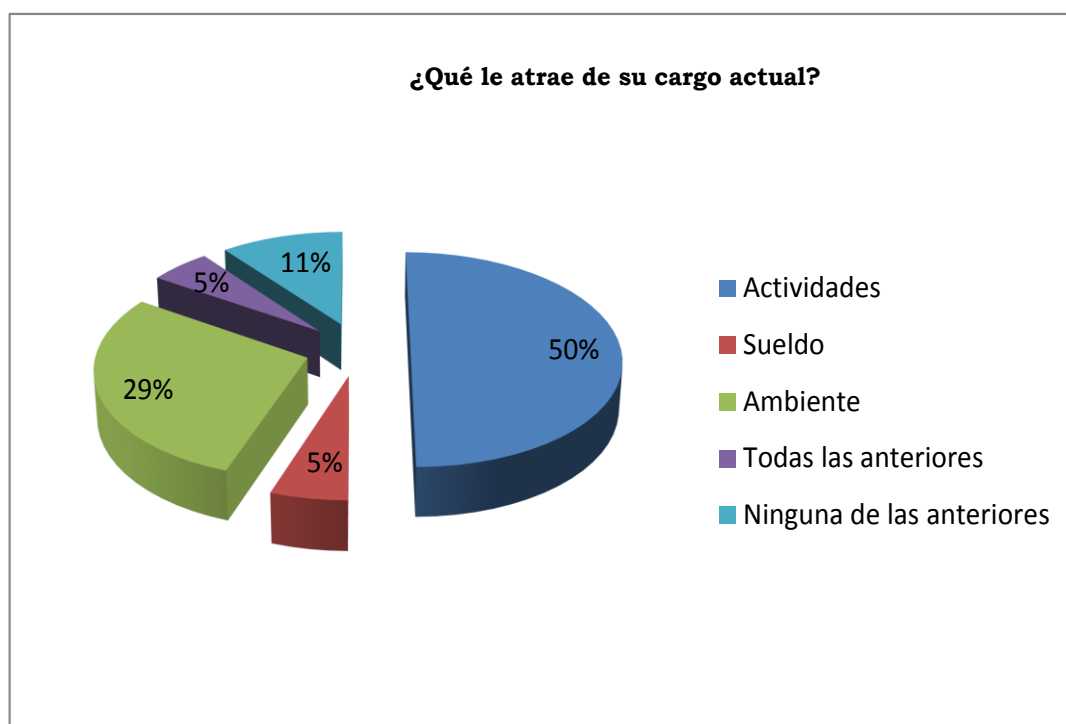
14. ¿Qué le atrae de su cargo actual?

Tabla 14 Atracción cargo actual

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Actividades	19	19	50%	50%
Sueldo	2	21	5%	55%
Ambiente	11	32	29%	84%
Todas las anteriores	2	34	5%	89%
Ninguna de las anteriores	4	38	11%	100%
TOTAL	38		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 33 Atracción cargo actual



Elaborado por: Viviana Chang

Es interesante analizar que el 50% de los colaboradores afirma que las actividades que realiza son las que más agradan dentro del cargo contractual, el 29% le gusta el ambiente laboral, un 11% no tiene afinidad a su cargo y empatados en un 5% los empleados que se siente atraídos por el sueldo y todas las categorías.

EMPRESA: ROCALVI 90 encuestados
CALVIMA 14 encuestados
METROMODAL 43 encuestados

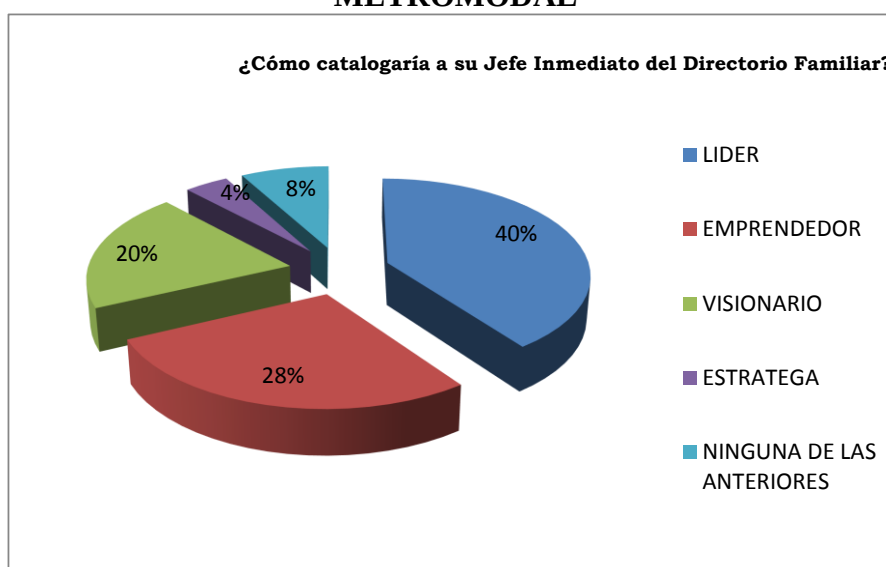
1. ¿Cómo catalogaría a su Jefe Inmediato del Directorio Familiar?

Tabla 15 Categoría Jefe Inmediato ROCALVI – CALVIMA – METROMODAL

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
LIDER	59	58.8	40%	40%
EMPRENDEDOR	41	99.96	28%	68%
VISIONARIO	29	129.36	20%	88%
ESTRATEGA	6	135.24	4%	92%
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	12	147	8%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 34 Categoría Jefe Inmediato ROCALVI – CALVIMA – METROMODAL



Elaborado por: Viviana Chang

El jefe inmediato de estas empresas es el hermano mayor de la segunda generación, el 40% lo cataloga como Líder, el 28% como Emprendedor, 20% como Visionario, 4% como Estratega, un 8% lo catalogan de otra forma, sin embargo es un porcentaje mucho menor comparado con el 18% de colaboradores que ubican al hermano en esta misma categoría en las otras empresas.

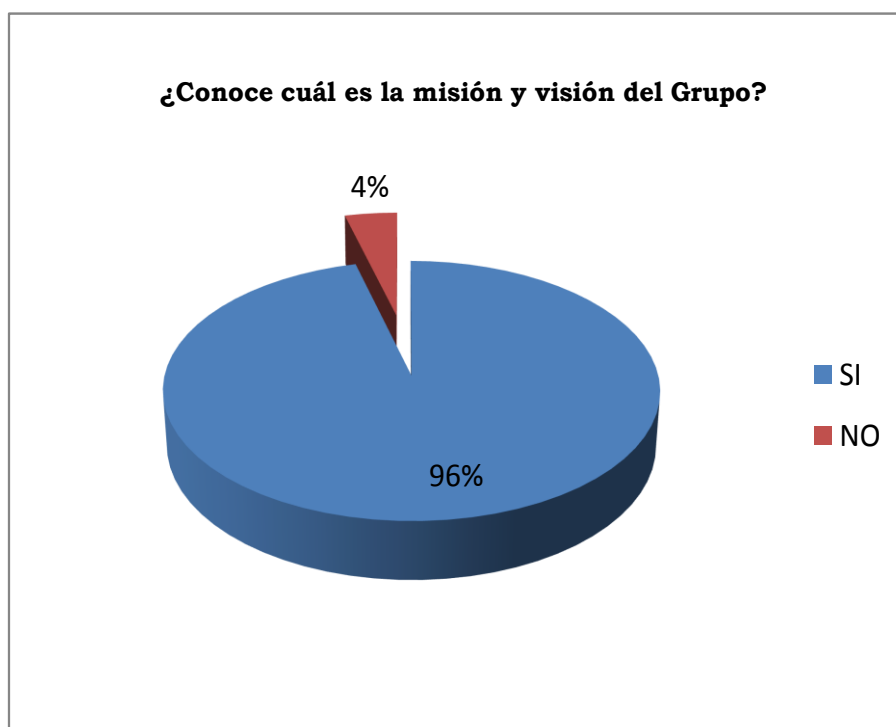
2. ¿Conoce cuál es la misión y visión del Grupo?

Tabla 16 Misión / Visión

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	141	141.12	96%	96%
NO	6	147	4%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 35 Misión / Visión



Elaborado por: Viviana Chang

Se afirma entonces que en Grupo Calderón la mayoría de los empleados conocen la misión y visión estable, existe un masivo 96% de los entrevistados que afirma conocer del tema y un 4% que indica desconocerlo. Se observa que físicamente en estas empresas existen más carteleras informativas por lo cual el personal pudo responder de forma correcta a diferencia de las otras empresas que están ubicadas en la perimetral.

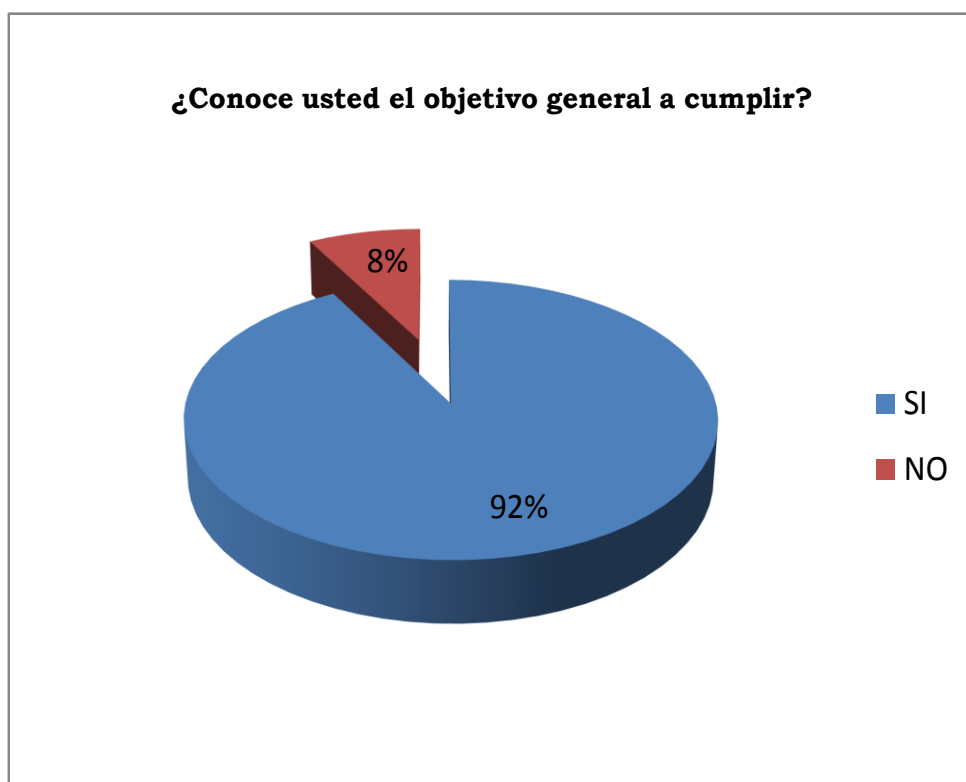
3. ¿Conoce usted el objetivo general a cumplir?

Tabla 17 Objetivo General

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	135	135.24	92%	92%
NO	12	147	8%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 36 Objetivo general



Elaborado por: Viviana Chang

Estas empresas del Grupo son las de mayor volumen de facturación, por consiguiente el cumplimiento de la meta se soporta en un 92% de los empleados que afirman conocer dicho objetivo general, el 8% afirman desconocerlo pero de todas formas si es más bajo que el 13% que lo desconocen en las empresas Comexport y Centralfile inclusive conformadas con menor cantidad de personal.

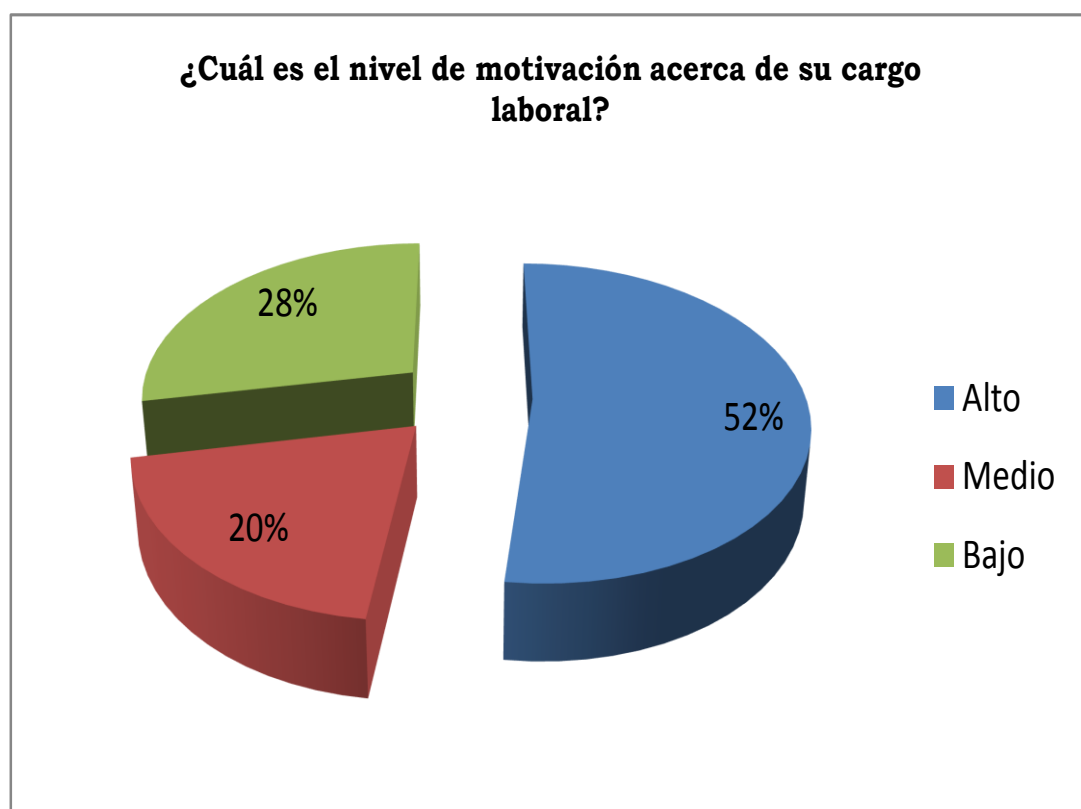
4. ¿Cuál es el nivel de motivación acerca de su cargo laboral?

Tabla 18 Motivación

	FREC. ABS	FREC. ACU. ABS	FREC. REL	FREC. ACU.REL
Alto	76	76	52%	52%
Medio	29	105	20%	72%
Bajo	42	147	28%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 37 Motivación



Elaborado por: Viviana Chang

El porcentaje de los empleados que tienen un nivel de motivación alto es del 52% comparado al 37% de las empresas de la perimetral, sin embargo el 28% afirmó que la motivación a su cargo es baja.

5. ¿Usted está familiarizado con la Planeación Estratégica?

Tabla 19 Planeación Estratégica

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	88	88	60%	60%
NO	59	147	40%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 38 Planeación Estratégica



Elaborado por: Viviana Chang

De la misma forma se ratifica que la mayoría de los empleados del Grupo tiene conocimiento acerca del concepto de Planeación Estratégica, en este caso un 60% afirma conocerlo y un 40% lo desconoce. Sumado a las otras empresas tendríamos un 74% donde se enfatizaría la inducción de dicho concepto.

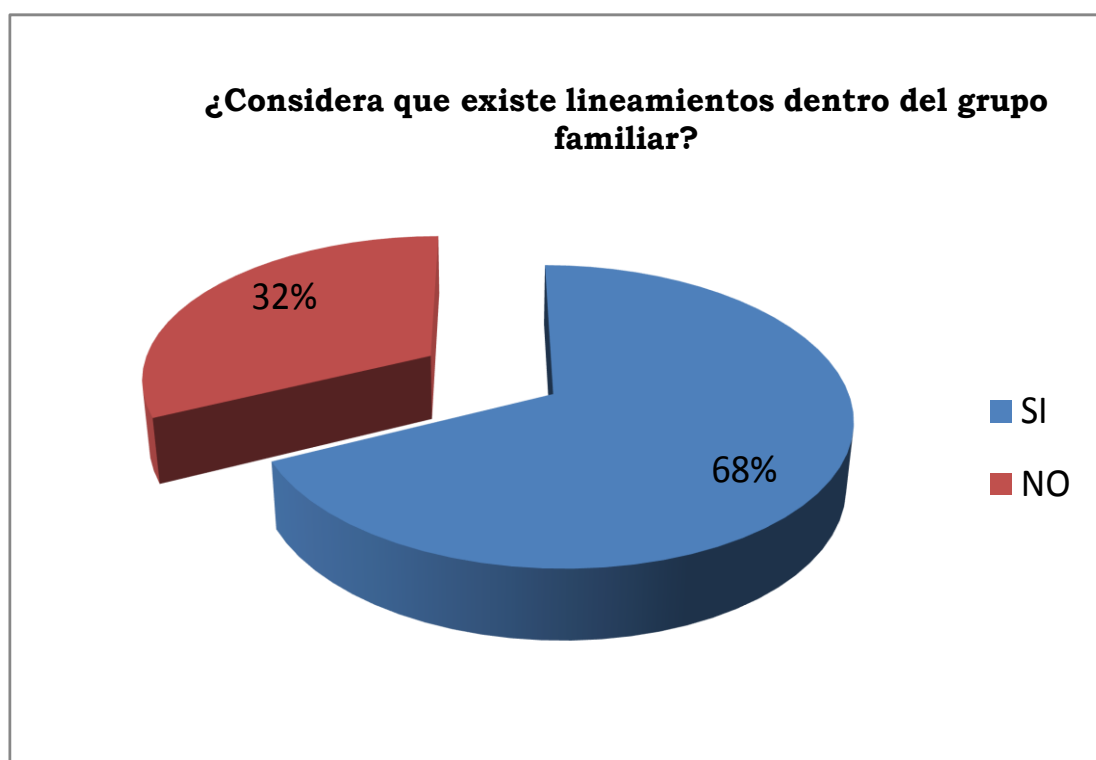
6. ¿Considera que existe lineamientos dentro del grupo familiar?

Tabla 20 Lineamientos

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	100	100	68%	68%
NO	47	147	32%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 39 Lineamientos



Elaborado por: Viviana Chang

El 68% del personal afirma que el Grupo si tiene lineamientos establecidos y el 32% indica que no lo tiene. Este último porcentaje comentó inclusive que desconoce de los servicios que realizan las otras empresas del Grupo, esto sucede por lo general con el personal nuevo menos de 2 años laborando.

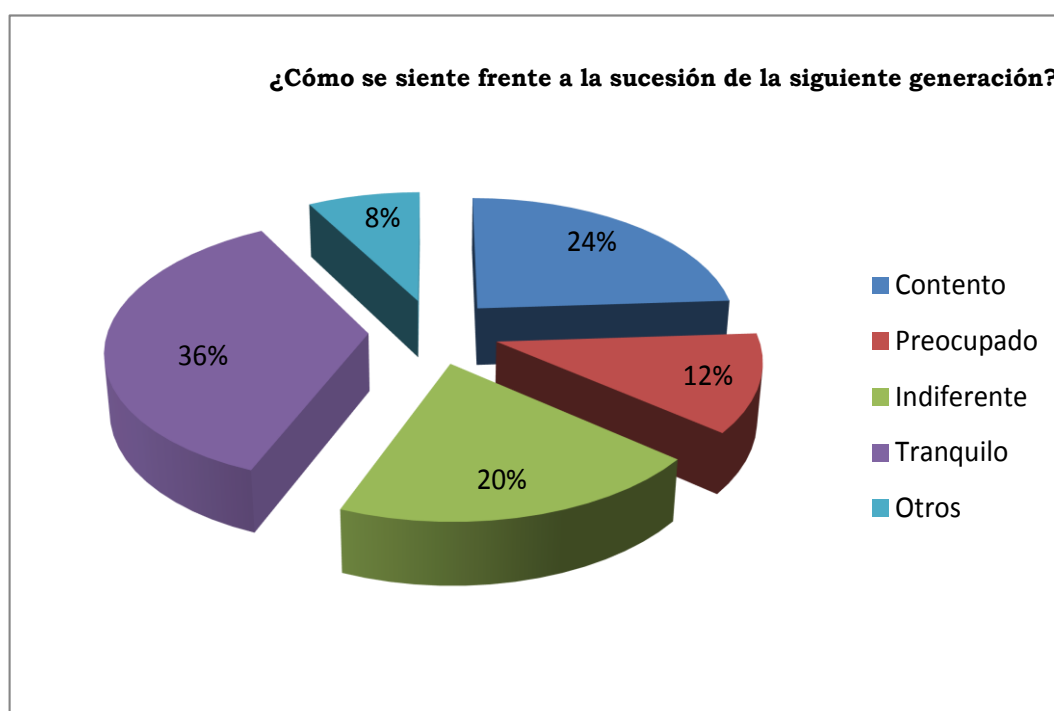
7. ¿Cómo se siente frente a la sucesión de la siguiente generación?

Tabla 21 Sucesión

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Contento	35	35	24%	24%
Preocupado	18	53	12%	36%
Indiferente	29	82	20%	56%
Tranquilo	53	135	36%	92%
Otros	12	147	8%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 40 Sucesión



Elaborado por: Viviana Chang

En estas empresas, los empleados actualmente ya se encuentran laborando con los primeros sucesores de la tercera generación. El 36% de los empleados se sienten tranquilos frente al transición, seguidos por un 12% que se encuentran preocupados, existe un mayor porcentaje de quienes se muestran indiferentes a este suceso con un 20%.

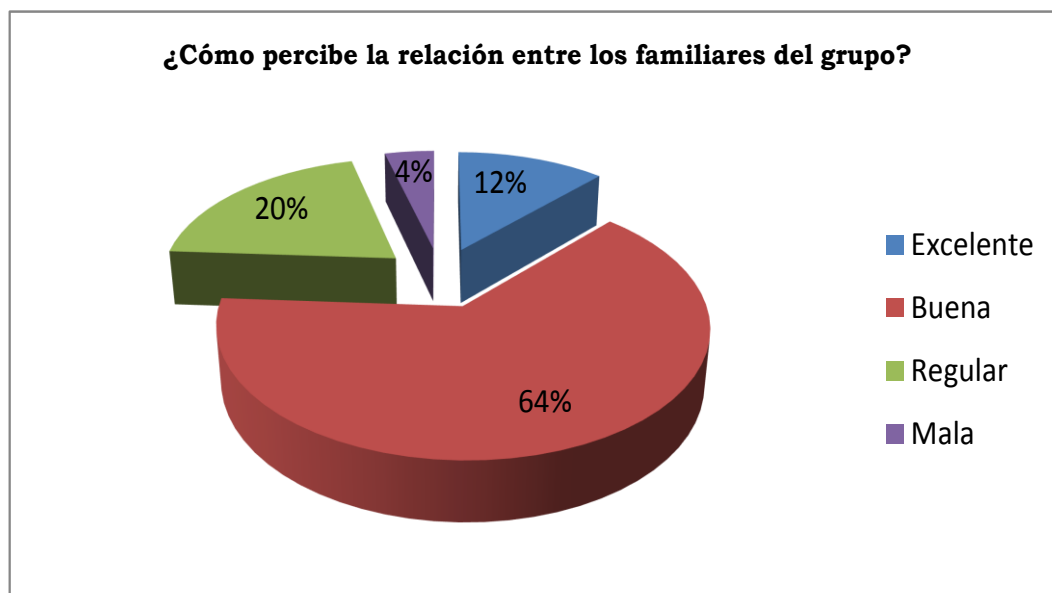
8. ¿Cómo percibe la relación entre los familiares del grupo?

Tabla 22 Relaciones Familiares

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Excelente	18	18	12%	12%
Buena	94	112	64%	76%
Regular	29	141	20%	96%
Mala	6	147	4%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 41 Relaciones familiares



Elaborado por: Viviana Chang

Los colaboradores de estas empresas frente a las otras encuestadas consideran en un 20% que la relación es regular es decir en un porcentaje más alto, otro grupo mayoritario opina con el 64% que la relación es buena. Si existe un porcentaje más bajo en comparación a las anteriores con un 4% que opinan es mala. Fundador se encuentra laborando físicamente junto con primera generación, a pesar que los conflictos podrían ser más a menudo, los resultados son favorables frente a la opinión de los empleados.

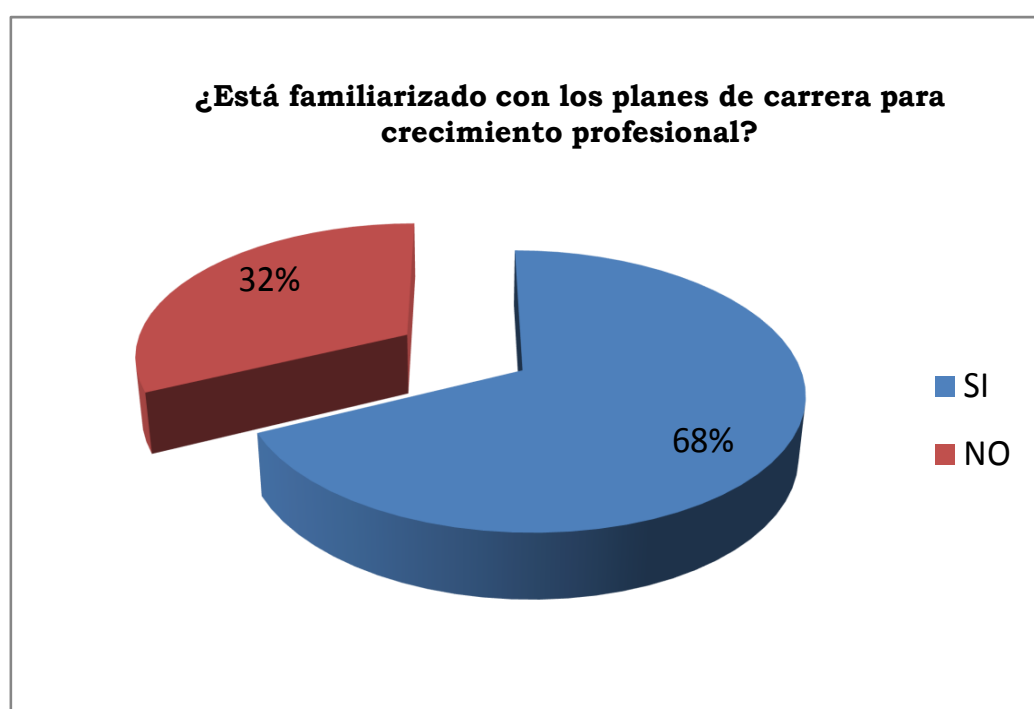
9. ¿Está familiarizado con los planes de carrera para crecimiento profesional?

Tabla 23 Planes de carrera

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	100	100	68%	68%
NO	47	147	32%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 42 Planes de carrera



Elaborado por: Viviana Chang

Resultados bastante similares a las otras 2 empresas, el 68% de los entrevistados dicen estar familiarizados con los planes de carrera y el 32% los desconoce. Que tiene relación con el mismo 32% que afirma que el Grupo no cuenta con lineamientos establecidos.

10. ¿En qué nivel siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro del Grupo?

Tabla 24 Oportunidades de crecimiento

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Bajo	29	29	20%	20%
Medio	94	123	64%	84%
Alto	24	147	16%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 43 Oportunidades de crecimiento



Elaborado por: Viviana Chang

El 64% de los empleados de esas empresas particularmente consideran que las oportunidades para crecer profesionalmente dentro del grupo se encuentran en un nivel medio, mientras que el 20% afirman que no existen oportunidades para crecer. El 16% de los entrevistados indican que existen altos niveles de crecimiento.

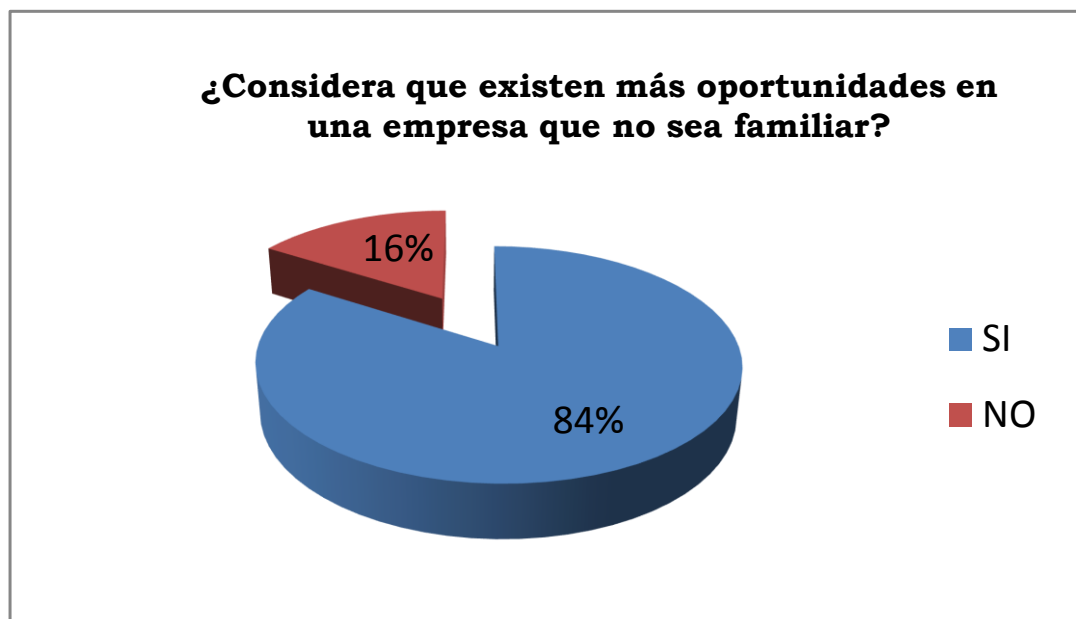
11. ¿Considera que existen más oportunidades en una empresa que no sea familiar?

Tabla 25 Oportunidades

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	123	123	84%	84%
NO	24	147	16%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 44 Oportunidades



Elaborado por: Viviana Chang

En estas empresas se marca la opinión de los colaboradores con un 84% consideran que tienen más oportunidades en una empresa que no sea de familia. Un 16% de lo encuestados afirma lo contrario, creen que sí hay más oportunidades laborando en un grupo familiar.

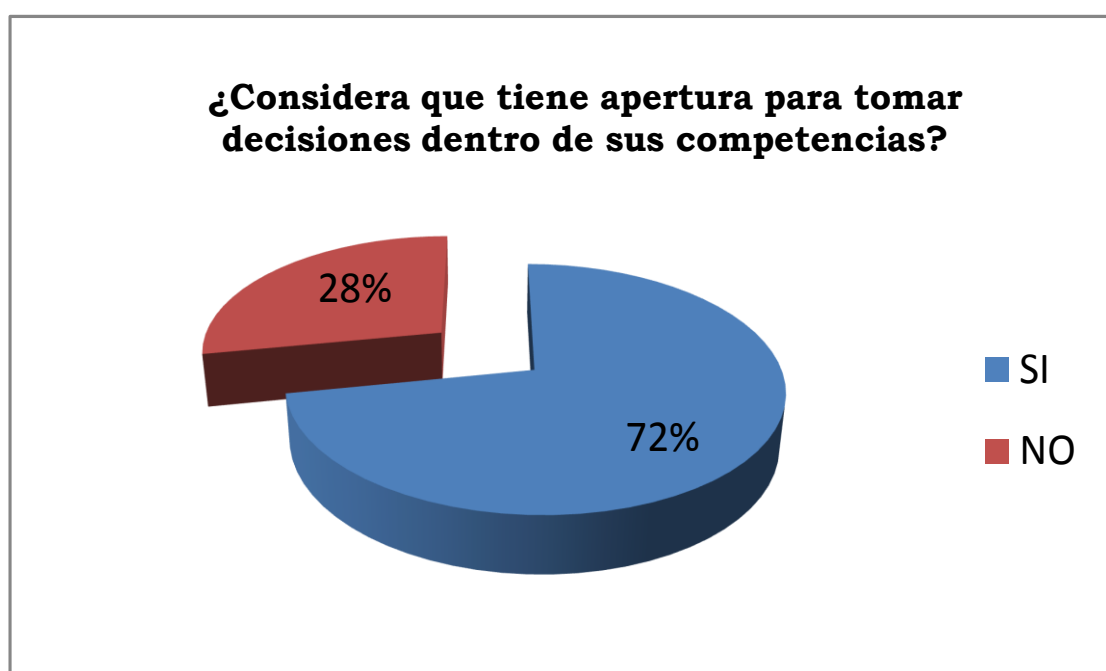
12. ¿Considera que tiene apertura para tomar decisiones dentro de sus competencias?

Tabla 26 Toma de decisiones

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	106	106	72%	72%
NO	41	147	28%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 45 Toma de decisiones



Elaborado por: Viviana Chang

El 72% de los entrevistados indican que tienen apertura para tomar decisiones dentro de sus competencias, continúa siendo un porcentaje alentador que se confirma entonces a nivel Grupal. El 28% afirma que no tiene facilidades para tomar decisiones en su cargo.

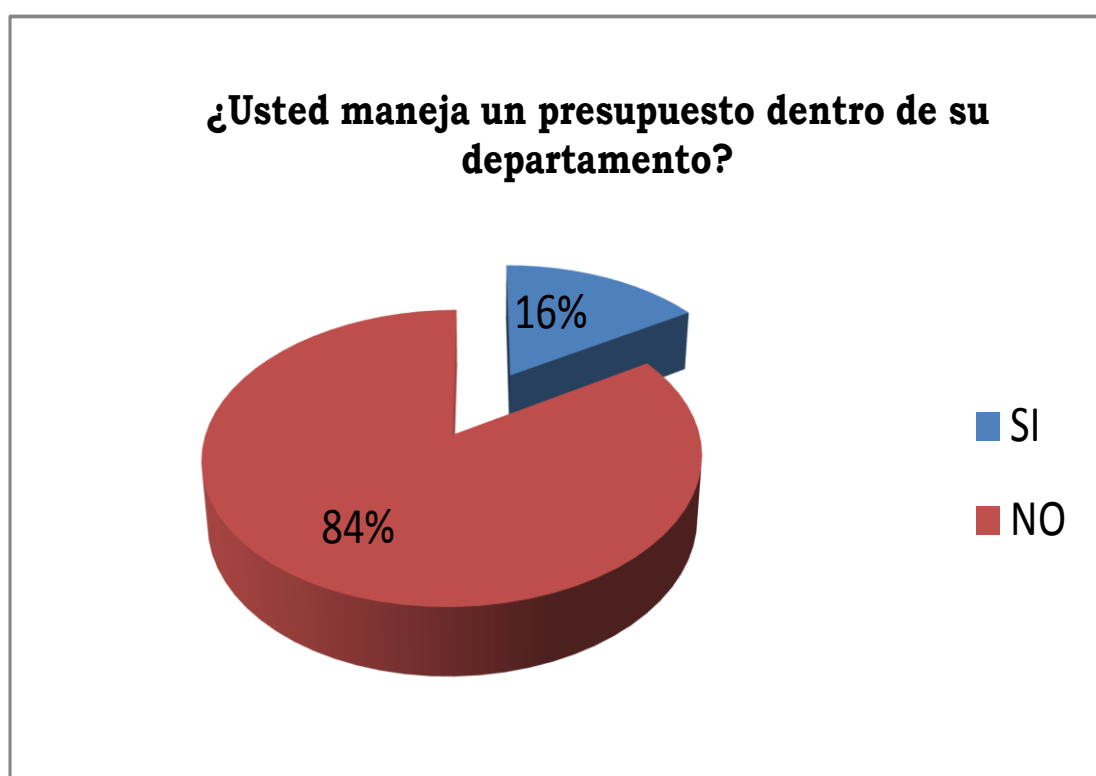
13. ¿Usted maneja un presupuesto dentro de su departamento?

Tabla 27 Presupuesto

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	24	24	16%	16%
NO	123	147	84%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 46 Presupuesto



Elaborado por: Viviana Chang

El 84% del personal de las empresas entrevistadas no maneja presupuesto versus un 16% que dice sí utilizar esta herramienta. En comparación a las otras empresas del Grupo el porcentaje ratifica que a nivel general no hay cultura de presupuesto sin embargo los encuestados de esta muestra superan el 3% que si utiliza la herramienta.

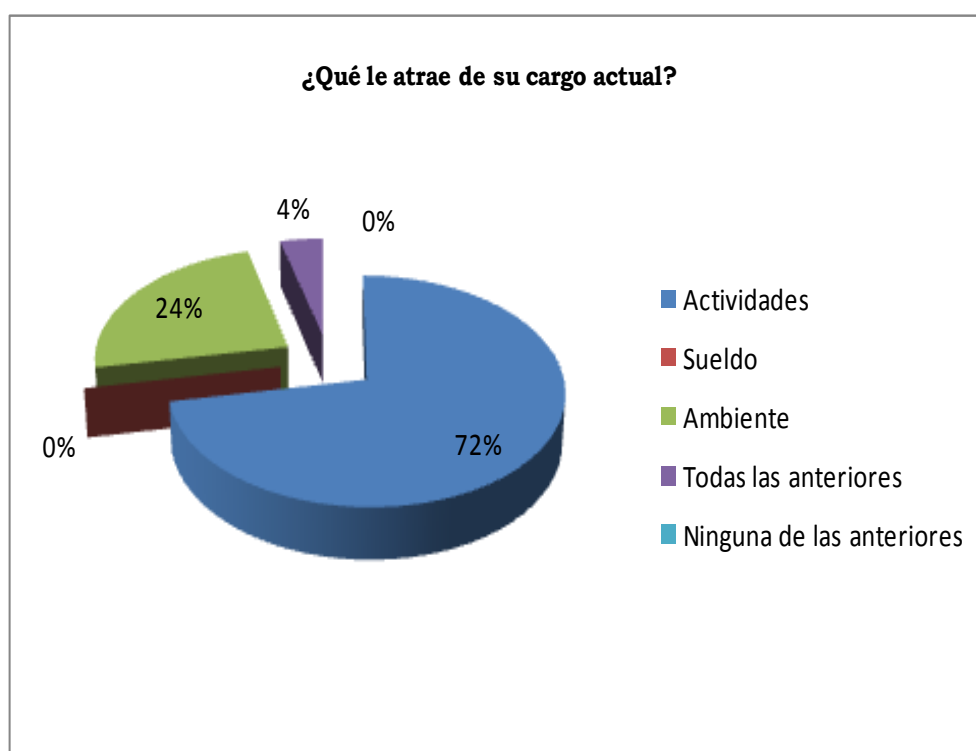
14. ¿Qué le atrae de su cargo actual?

Tabla 28 Atracción cargo

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
Actividades	106	106	72%	72%
Sueldo	0	106	0%	72%
Ambiente	35	141	24%	96%
Todas las anteriores	6	147	4%	100%
Ninguna de las anteriores	0	147	0%	100%
TOTAL	147		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 47 Atracción cargo



Elaborado por: Viviana Chang

Es estas empresas ningún colaborador se siente atraído exclusivamente a su cargo por el sueldo, domina el mismo precedente que en las otras con un 72% de los empleados que afirman gustarle las actividades dentro de sus competencias, el 24% le agrada el ambiente y un 4% abarca todas las opciones.

4.2.3. Conclusiones generales

Los resultados se muestran en porcentajes elevados que los colaboradores si conocen la misión, visión, objetivo y los lineamientos a seguir del Grupo. Es decir que si existe una tendencia a predominar sobre los planteamientos que se fijen a futuro. Con respecto a las oportunidades, existe una opinión general marcada sobre los beneficios o aspiraciones que se pueden conseguir en una empresa no familiar.

Los niveles de motivación son medios, las personas nunca se están completamente satisfechas así que la categoría no es un obstáculo para introducir un modelo que inclusive permita el mejoramiento de esos niveles.

Otro punto importante es que los colaboradores consideran que la relación entre los familiares es buena y se sienten tranquilos frente a la sucesión a la siguiente generación.

En análisis a los colaboradores, les gusta más las actividades a su cargo y se siente con apertura para tomar decisiones, se consideran con una ventaja y conexión al conocimiento, por la experiencia que están adquiriendo dentro del Grupo, sin embargo esto genera vulnerabilidad en relación a empresas, que además de generar gustos en las actividades de los cargos también ofrecen sueldos atractivos. Una ventaja de introducir los planes de carrera es que los empleados tendrán acceso a remuneraciones generadas por un crecimiento profesional.

Definitivamente dentro del modelo de dirección que se propone, es necesario que exista una cultura de presupuesto dentro del Grupo y en este momento no la hay. Esta situación está ligada a la falta de sistemas integrados para compartir información entre empresas, la utilización de un plan de cuentas generalizado y centros de costos por unidades de servicio.

4.2.4. Conocimiento del Recursos Humano de Grupos Familiares

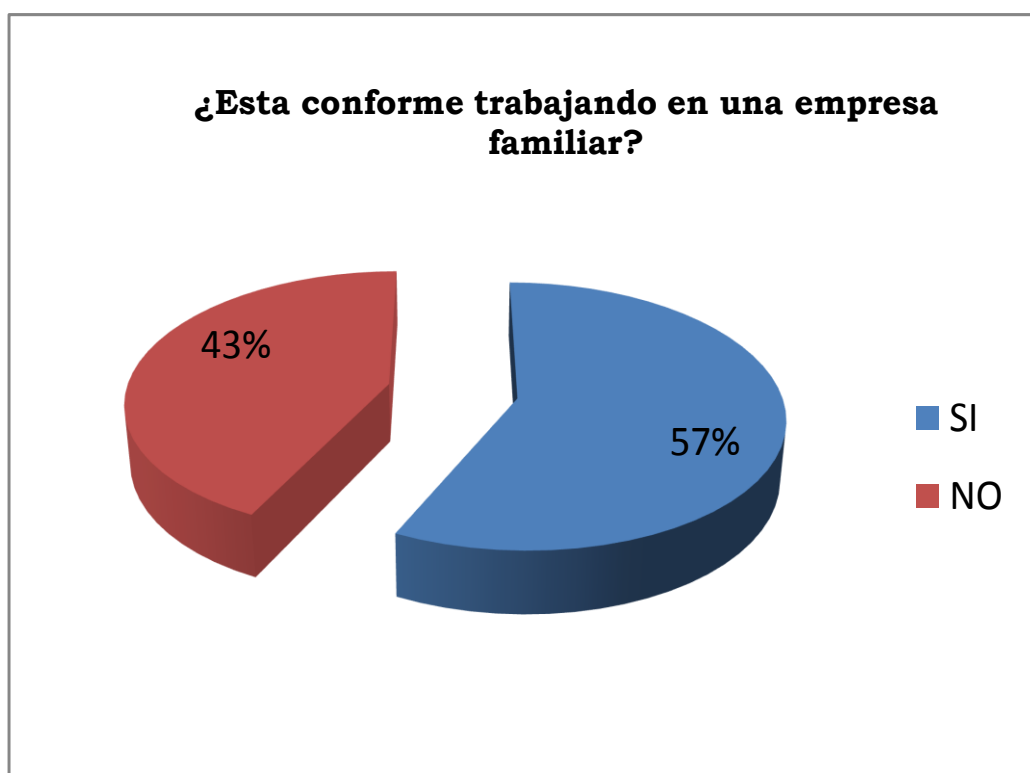
1. ¿Está conforme trabajando en una empresa familiar?

Tabla 29 Conformidad

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	6	6	57%	57%
NO	4	10	43%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 48 Conformidad



Elaborado por: Viviana Chang

El 57% de los encuestados afirmaron estar conforme laborando en una empresa familiar y el 43% dijeron que no.

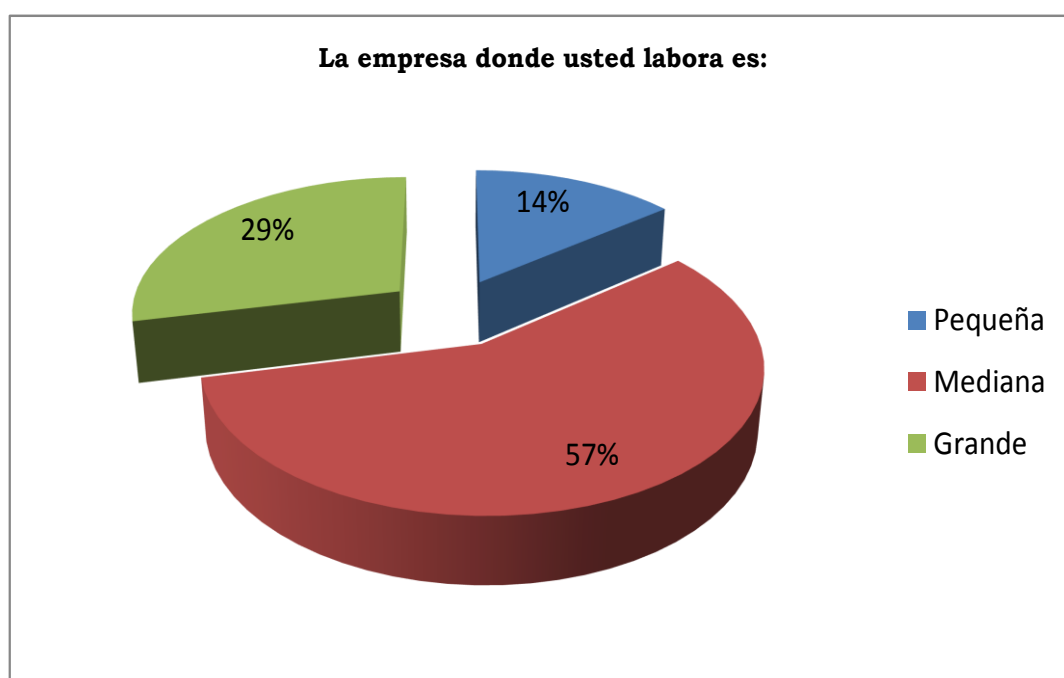
2. La empresa donde usted labora es:

Tabla 30 Tamaño de empresa

	FREC.ABS	FREC.ACUM.ABS	FREC.REL	FREC.ACUM.REL
Pequeña	1	1	14%	14%
Mediana	6	7	57%	71%
Grande	3	10	29%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 49 Tamaño de empresa



Elaborado por: Viviana Chang

A pesar que resultados de la pregunta anterior mostraban la población dividida entre estar conforme o no, en una empresa familiar, esta gráfico confirma que la muestra pertenece a empresas de diferentes tamaños, el 29% afirmó laborar en empresas familiares grande, el 57% en medianas y el 14% en pequeñas.

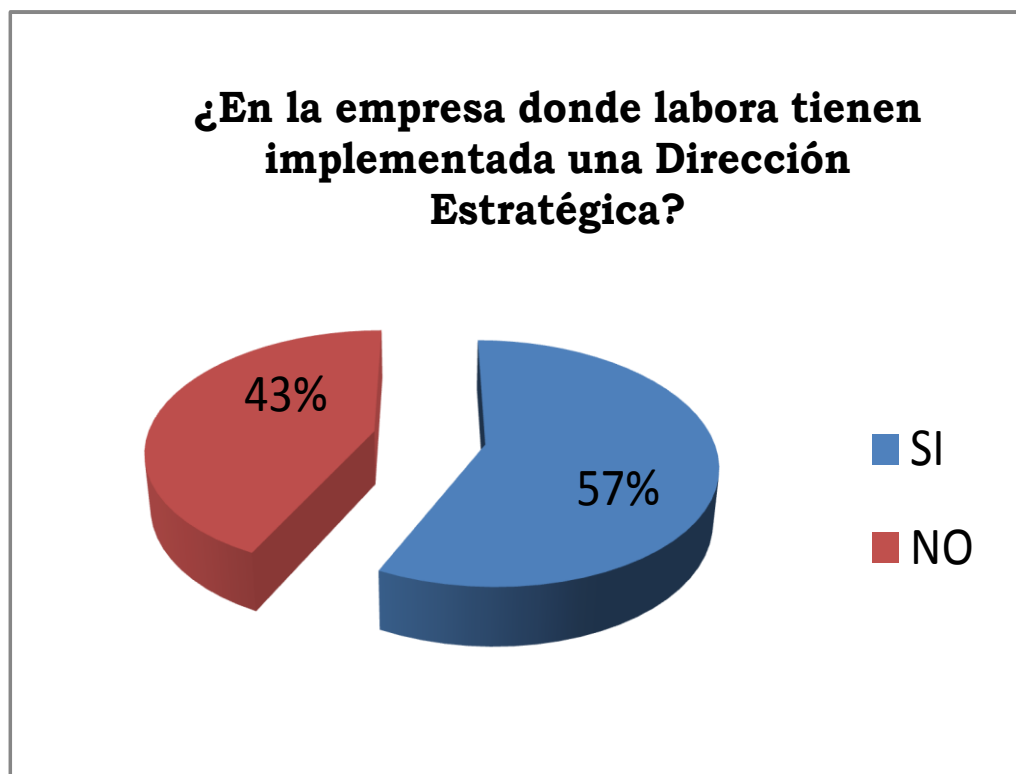
3. ¿En la empresa donde labora tienen implementada una Dirección Estratégica?

Tabla 31 Dirección estratégica

	FREC.ABS	FREC.AC.U.ABS	FREC.REL	FREC.AC.U.REL
SI	6	6	57%	57%
NO	4	10	43%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 50 Dirección estratégica



Elaborado por: Viviana Chang

El 57% de los colaboradores afirmaron, que en las empresas donde laboran si tienen implementada dirección estratégica, mientras que el 43% dijeron que no. Resultado similar a la pregunta de conformidad de labores en una empresa de familia.

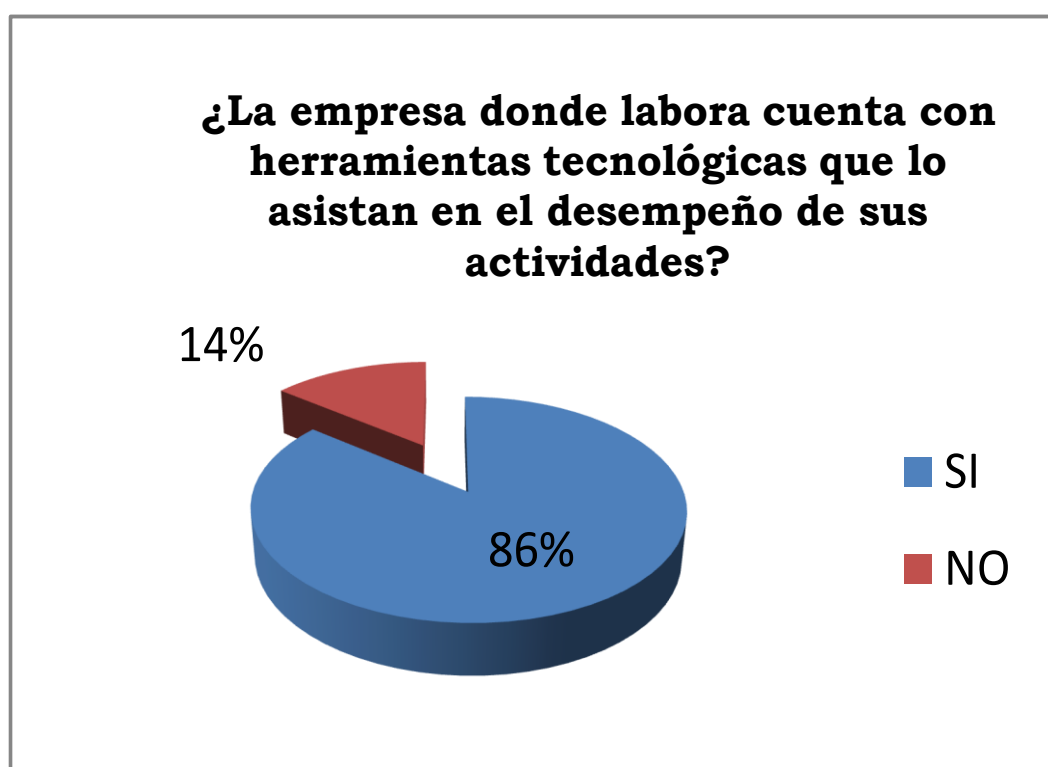
4. ¿La empresa donde labora cuenta con herramientas tecnológicas que lo asistan en el desempeño de sus actividades?

Tabla 32 Herramientas tecnológicas

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	9	9	86%	86%
NO	1	10	14%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 51 Herramientas tecnológicas



Elaborado por: Viviana Chang

El 86% de los entrevistados afirmaron que si cuentan con herramientas tecnológicas para desempeñar sus actividades, el 14% indicó que no poseen.

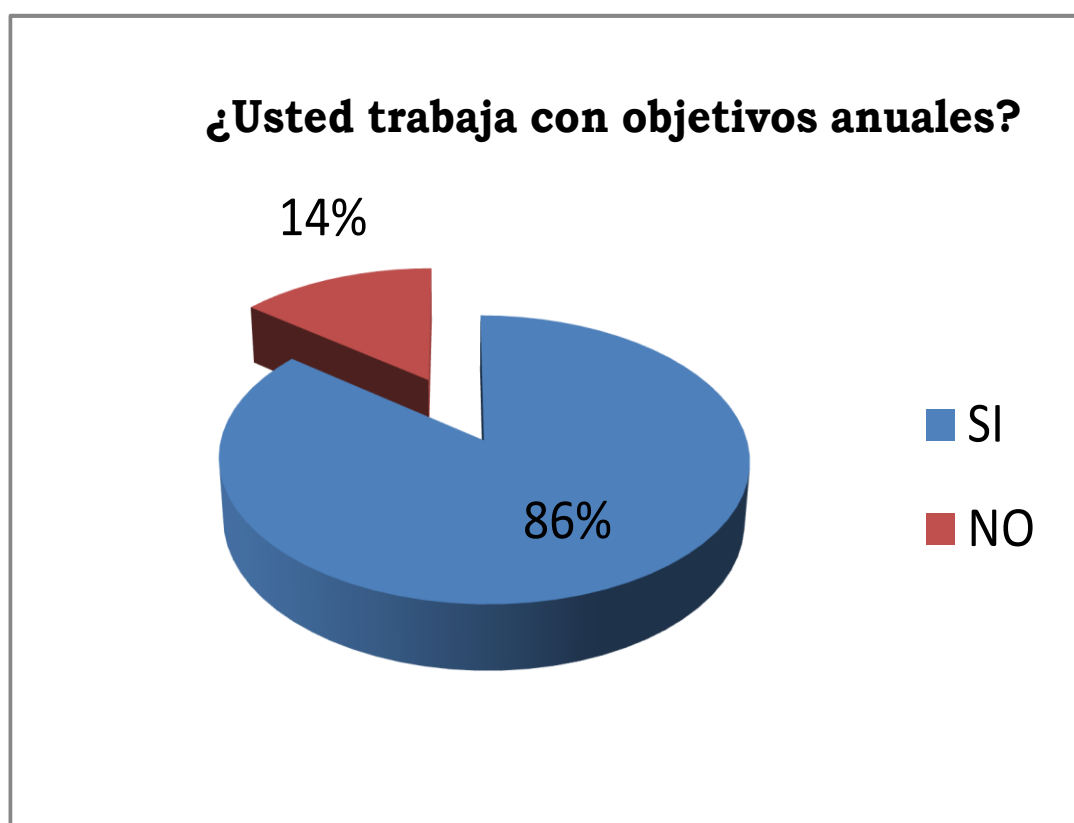
5. ¿Usted trabaja con objetivos anuales?

Tabla 33 Objetivos anuales

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	9	9	86%	86%
NO	1	10	14%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 52 Objetivos anuales



Elaborado por: Viviana Chang

El 86% de los entrevistados afirmaron que si trabajan mediante objetivos anuales, el 14% indicó que no lo hacen, resultado similar al uso de herramientas tecnológicas.

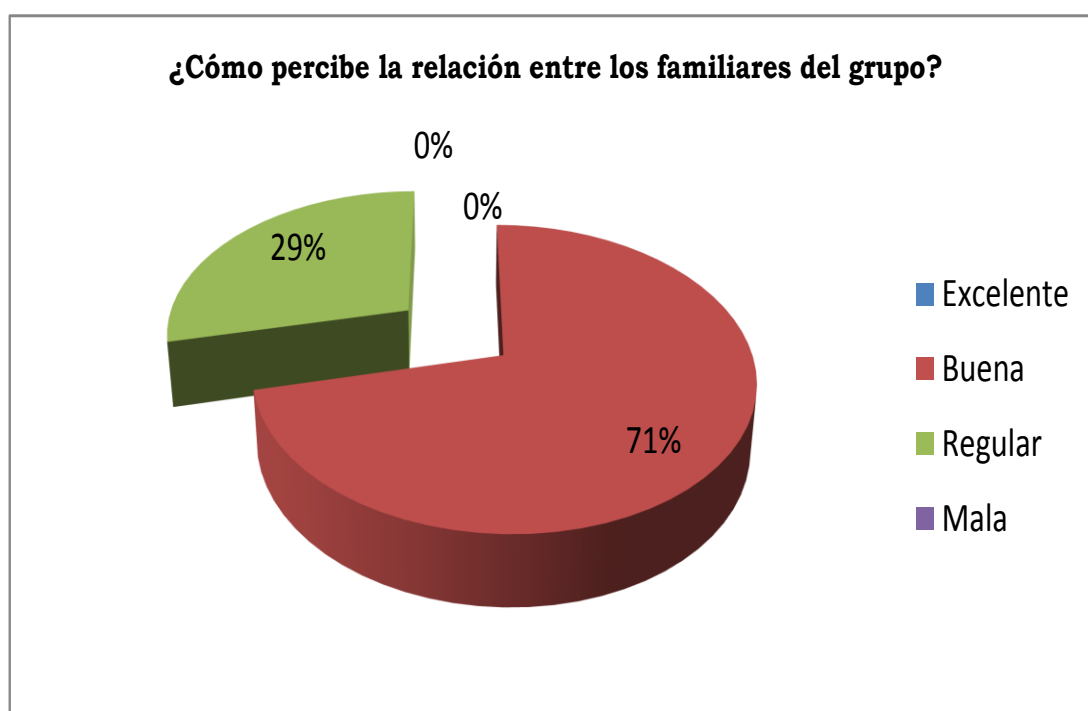
6. ¿Cómo percibe la relación entre los directivos familiares de la empresa?

Tabla 34 Relación entre directivos

	FREC.ABS	FREC.ACÚ.ABS	FREC.REL	FREC.ACÚ.REL
Excelente	0	0	0%	0%
Buena	7	7	71%	71%
Regular	3	10	29%	100%
Mala	0	10	0%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 53 Relación entre directivos



Elaborado por: Viviana Chang

En esta pregunta, ninguno de los encuestados escogió las categorías extremas de excelente o mala. El 71% percibe que la relación de los directivos familiares dentro de su empresa es buena y el 29% de los entrevistados indica que es regular.

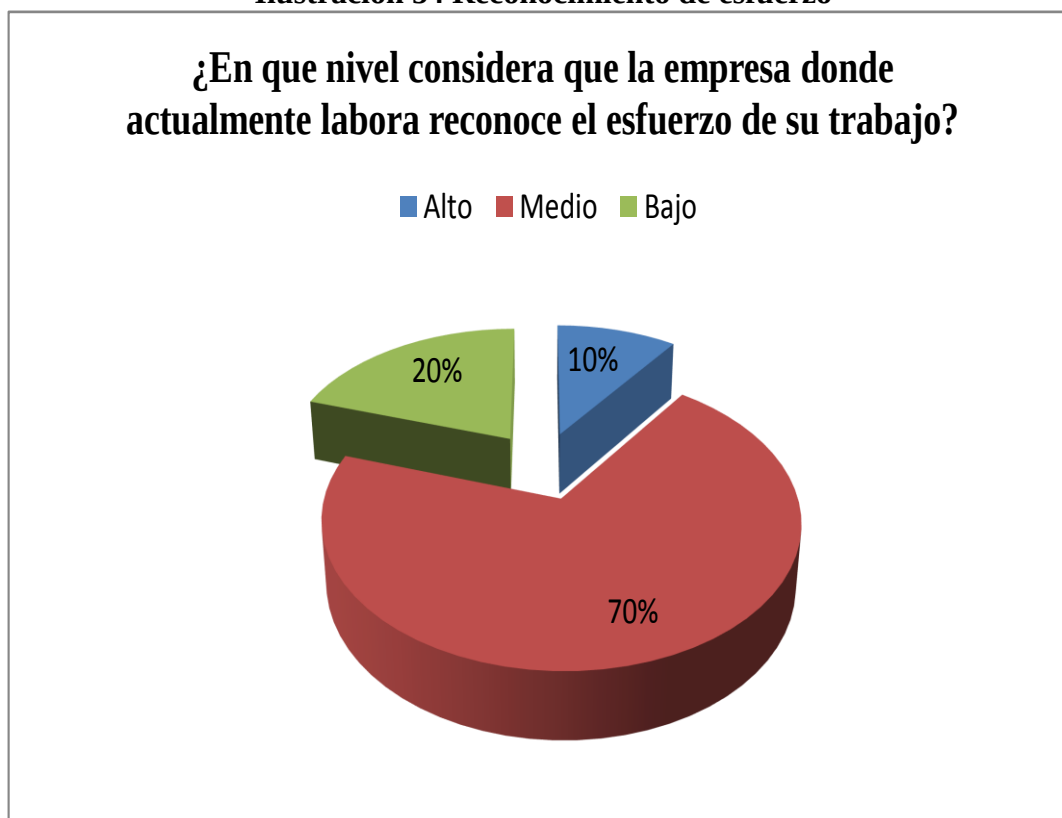
7. ¿En qué nivel considera que la empresa donde actualmente labora reconoce el esfuerzo de su trabajo?

Tabla 35 Reconocimiento de esfuerzo

	FREC. ABS	FREC. ACU. ABS	FREC. REL	FREC. ACU.REL
Alto	1	1	10%	10%
Medio	7	8	70%	72%
Bajo	2	10	20%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 54 Reconocimiento de esfuerzo



Elaborado por: Viviana Chang

El 70% de los encuestados que laboran en empresas familiares, afirmaron que su esfuerzo de trabajo es reconocido en niveles medios, el 20% lo cataloga como reconocimiento bajo y el 10% indicaron que en niveles altos.

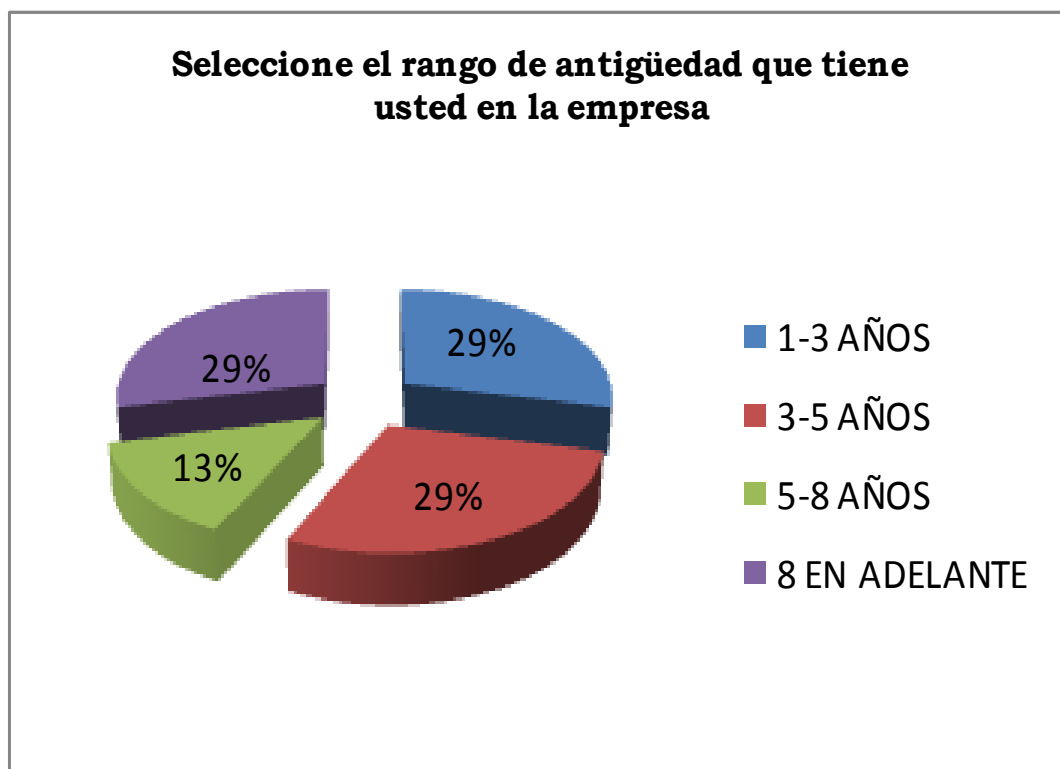
8. Seleccione el rango de antigüedad que tiene usted en la empresa

Tabla 36 Rango de antigüedad

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
1-3 AÑOS	3	3	29%	29%
3-5 AÑOS	3	6	29%	57%
5-8 AÑOS	1	7	13%	70%
8 EN ADELANTE	3	10	29%	99%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 55 Rango de antigüedad



Elaborado por: Viviana Chang

De acuerdo a la población encuestada, el 29% afirmaron que tienen 8 años en adelante laborando para la empresa familiar, los resultados están divididos con ese mismo porcentaje para quienes laboran de 1 a 3 años y de 3 a 5 años. El 13% se ubica en el rango de 5-8 años.

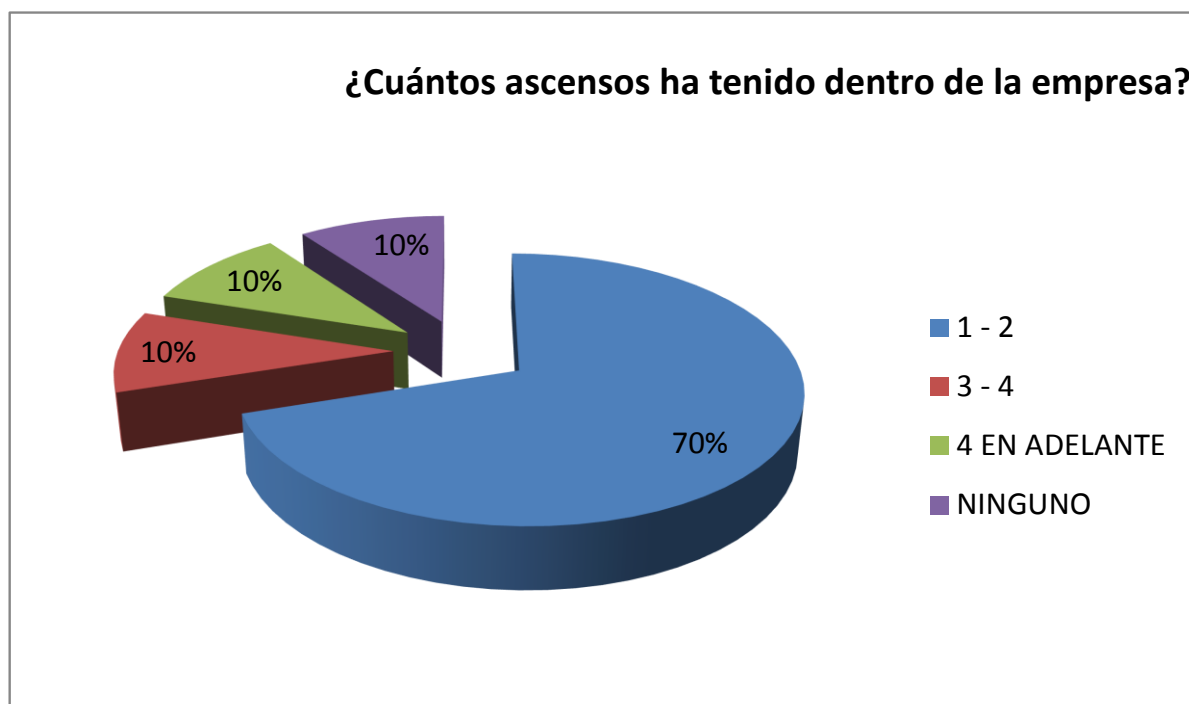
9. ¿Cuántos ascensos ha tenido dentro de la empresa?

Tabla 37 Ascensos

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
1-2	7	7	70%	70%
3-4	1	8	10%	80%
4 EN ADELANTE	1	9	10%	90%
NINGUNO	1	10	10%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 56 Ascensos



Elaborado por: Viviana Chang

El 70% de los colaboradores que laboran en la empresa familiar afirman haber recibido de 1-2 ascensos desde el inicio contractual, el resto de categorías se ubican con 10%.

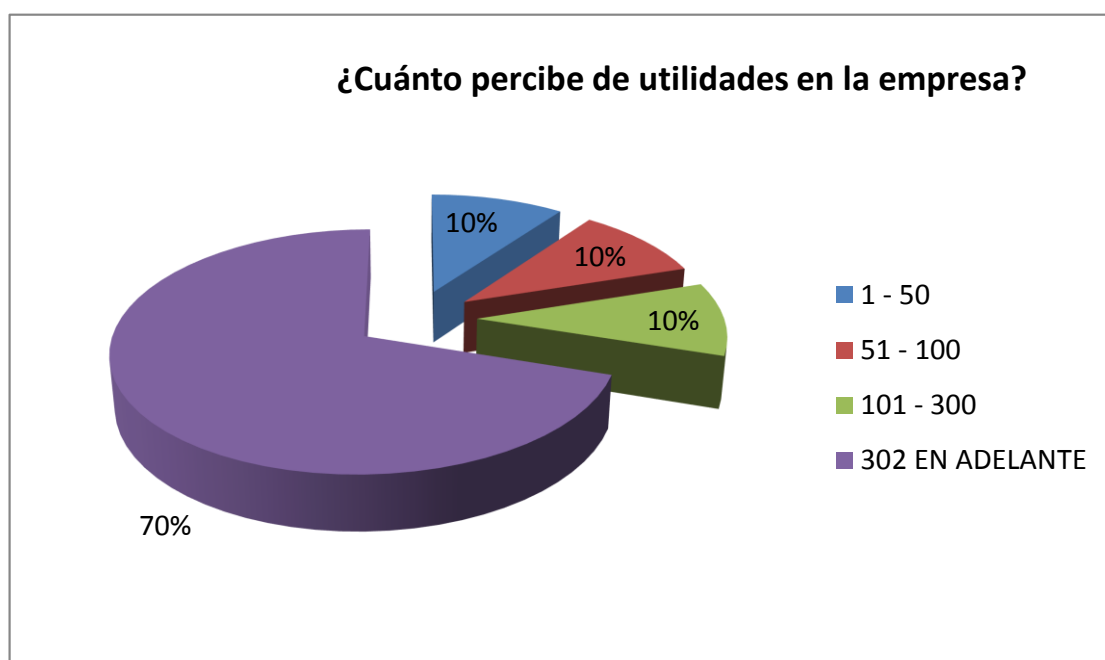
10. ¿Cuánto percibe de utilidades en la empresa?

Tabla 38 Utilidades

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
1-50	1	1	10%	10%
51-100	1	2	10%	20%
101-300	1	3	10%	30%
301 EN ADELANTE	7	10	70%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 57 Utilidad



Elaborado por: Viviana Chang

El 70% de los encuestados recibe un promedio de \$301,00 dólares en adelante de utilidades al año, seguidos de un 10% para el resto de las categorías que reciben de de \$1,00 a 50 dólares, \$51,00 a 100 dólares y el siguiente rango de \$101-300 dólares anuales.

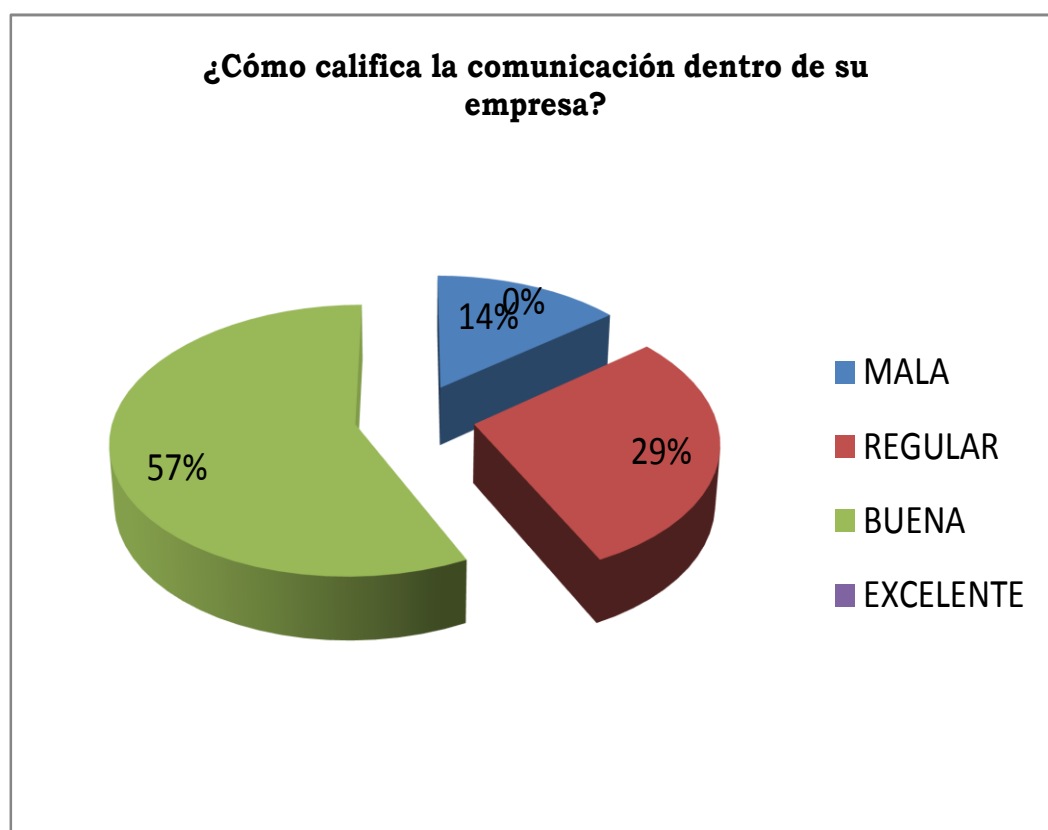
11. ¿Cómo califica la comunicación dentro de su empresa?

Tabla 39 Comunicación

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
MALA	1		14%	14%
REGULAR	3		29%	43%
BUENA	6		57%	100%
EXCELENTE	0		0%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 58 Comunicación



Elaborado por: Viviana Chang

Los encuestados no ubicaron la comunicación dentro de su empresa en categoría de excelente, el 57% de los encuestados afirma que la comunicación es buena dentro de su empresa, el 29% opina que es regular y el 14% la considera mala.

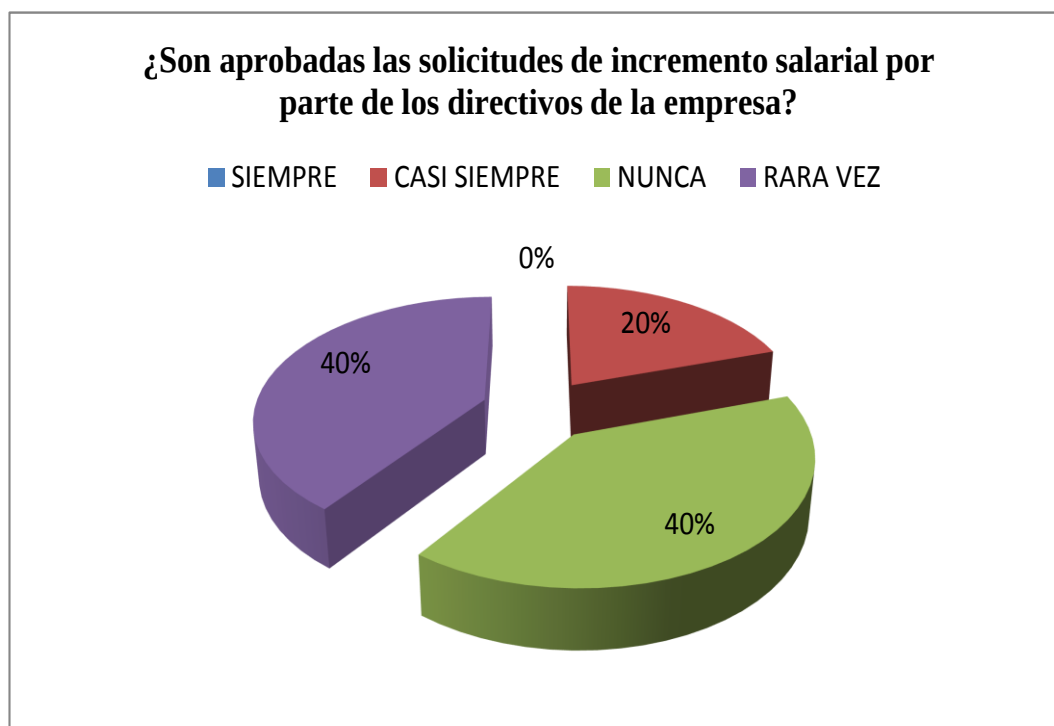
12. ¿Son aprobadas las solicitudes de incremento salarial por parte de los directivos de la empresa?

Tabla 40 Incremento salarial

	FREC. ABS	FREC. ACU. ABS	FREC. REL	FREC. ACU.REL
SIEMPRE	0	0	0%	0%
CASI SIEMPRE	2	2	20%	20%
NUNCA	4	6	40%	60%
RARA VEZ	4	10	40%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 59 Incremento Salarial



Elaborado por: Viviana Chang

Se ubican en los mismos porcentajes de 40% de los colaboradores que afirma que en su empresa nunca y rara vez aprueban las solicitudes de incremento salarial, mientras que el 20% de los encuestados indica que casi siempre en sus empresas los directivos aprueban las solicitudes de incremento.

13. ¿Considera usted que tiene posibilidades de crecer profesionalmente dentro de la empresa?

Tabla 41 Crecimiento profesional

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	3	3	30%	30%
NO	7	10	70%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 60 crecimiento profesional



Elaborado por: Viviana Chang

El 70% de los colaboradores indican que no tienen posibilidades de crecer profesionalmente dentro de la empresa familiar que laboran, el 30% opina lo contrario que si tienen acceso a crecer.

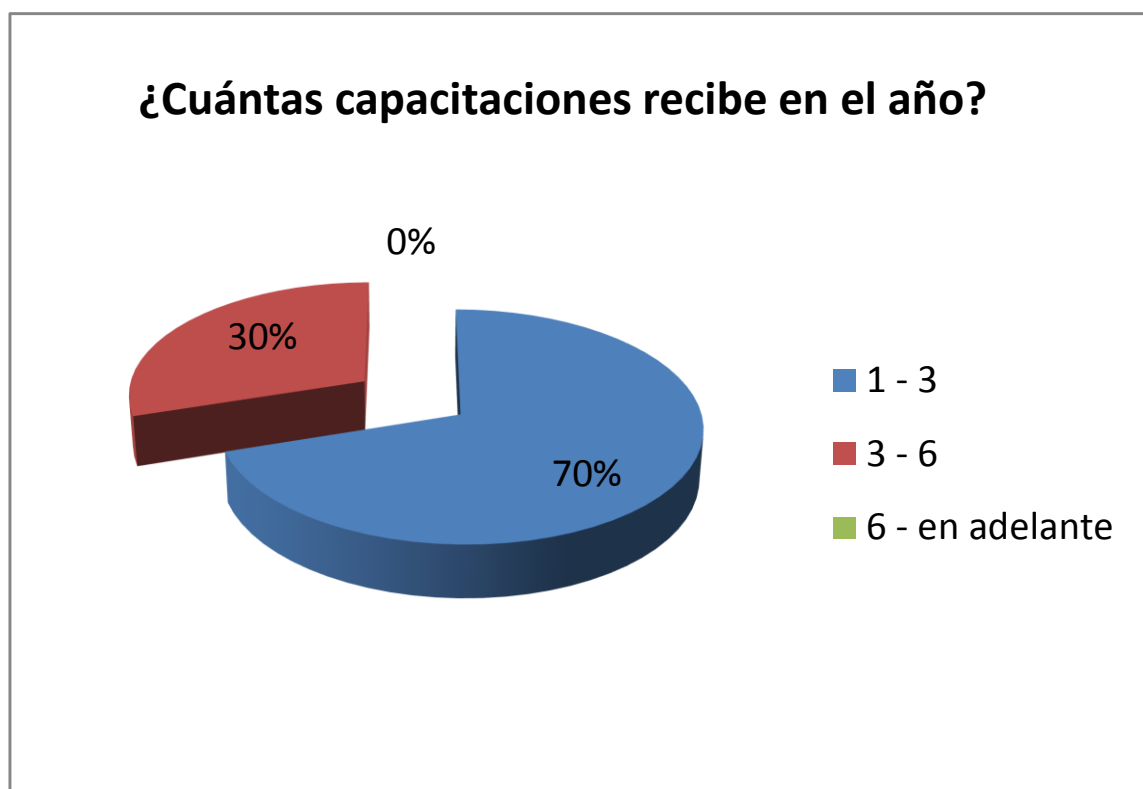
14. ¿Cuántas capacitaciones recibe en el año?

Tabla 42 Capacitaciones

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
1 - 3	7	7	70%	70%
3 - 6	3	10	30%	100%
6 - en adelante	0	10	0%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 61 Capacitación



Elaborado por: Viviana Chang

Estos gráficos afirman que los colaboradores que recibieron de 1 a 3 capacitaciones las solicitaron ellos mismos ubicándose en un 70%, el 30% recibió más capacitaciones de 3-6 anuales porque la empresa los suscribió.

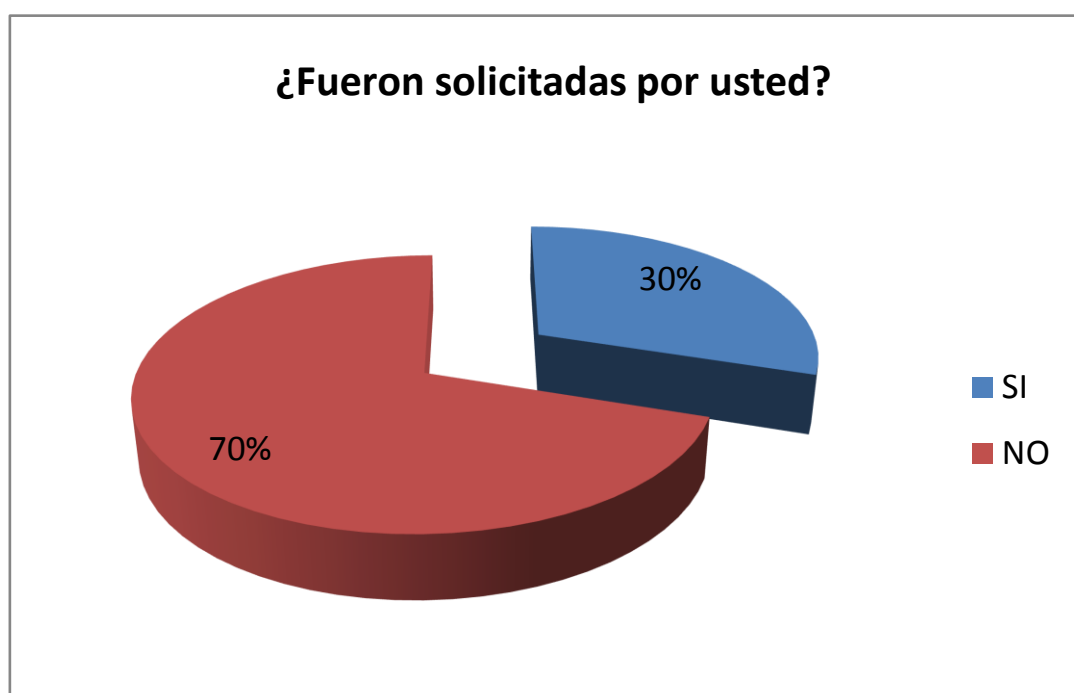
a. ¿Fueron solicitadas por usted?

Tabla 43 Solicitud

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
SI	3	3	30%	30%
NO	7	10	70%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 62 Solicitud



Elaborado por: Viviana Chang

EL 70% afirma que las capacitaciones fueron solicitadas por ellos y el 30% fue la empresa donde laboran.

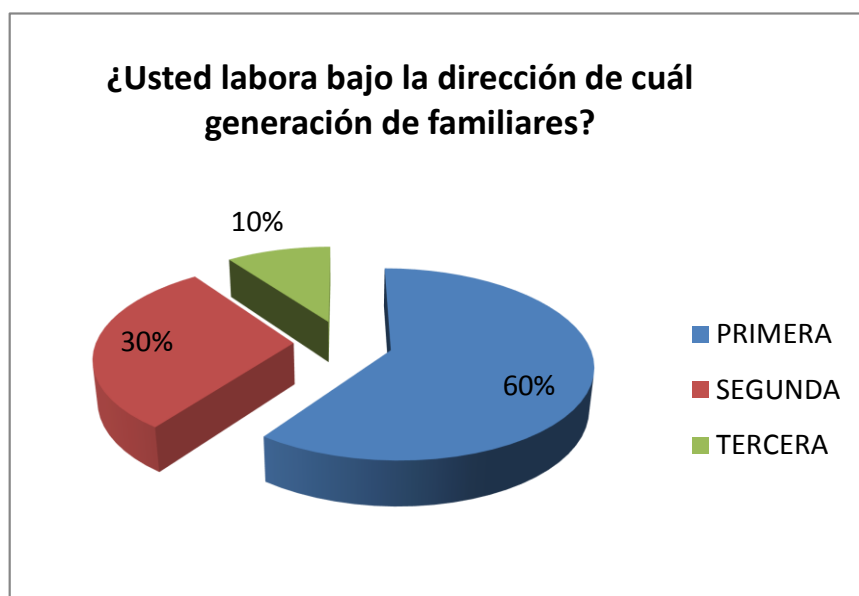
15. ¿Usted labora bajo la dirección de cuál generación de familiares?

Tabla 44 Dirección generación

	FREC.ABS	FREC.ACU.ABS	FREC.REL	FREC.ACU.REL
PRIMERA	6	6	60%	60%
SEGUNDA	3	9	30%	90%
TERCERA	1	10	10%	100%
TOTAL	10		100%	

Elaborado por: Viviana Chang

Ilustración 63 Dirección generación



Elaborado por: Viviana Chang

El 10% de los encuestados laboran bajo la dirección de la tercera generación de empresa familiar, el 30% está bajo el mando de la segunda generación y el 60% está laborando para la primera generación de familiares.

Conclusiones Generales

La mayoría de los entrevistados pertenecen a empresas de tamaño mediano, que trabajan con objetivos generales y tienen implementada una Dirección Estratégica. En comparación con el Grupo Calderón caso de estudio, la tendencia continúa ya que perciben una relación buena entre familiares, sin embargo también existe un porcentaje considerable de colaboradores que consideran tener mejores oportunidades en una empresa no familiar.

La mayoría de los colaboradores de estas empresas de familias consideran que no tendrán un crecimiento profesional dentro de sus labores, las capacitaciones están siendo solicitadas por ellos mismos y oscilan en un promedio de 1 a 3 por año. Los incrementos de sueldo están siendo aprobados rara vez o nunca. Estas preguntas no fueron consultadas dentro de Grupo Calderón, sin embargo la tendencia es la misma.

Estos factores incluyen en los encuestados, perciben que su esfuerzo es reconocido en niveles medios, pero un 20% considerable se ubicó en el nivel bajo.

En general las empresas familiares muestran que si tienen parámetros y lineamientos en sus objetivos, la comunicación dentro de la organización es buena. Con respecto a los empleados, se debe crear un ambiente donde se eleven los niveles de satisfacción a través de beneficios adicionales que sean bien percibidos tales como capacitaciones, bonificaciones o incrementos por tabla de plan de carrera.

Básicamente esta modalidad es utilizada en las empresas multinacionales, donde se cree que el esfuerzo es valorado no necesariamente en términos monetarios, sino por el ambiente y opciones que pueda acceder el empleado.

4.3. Entrevistas

4.3.1. Fundadores y Generaciones de Empresas Familiares de éxito

Ing. Roberto Dalmau

Director Comercial Degeremcia (Naturissimo)

Guayaquil, 13 de Julio del 2012

1 ¿En qué medida vuestra experiencia más la aplicación de la tecnología ha garantizado el éxito de su Empresa?

Creo que la tecnología hoy en día es realmente un bien necesario para controlar cualquier empresa y requiere obviamente de una inversión inicial para una empresa elabore un plan a largo plazo, llevar el control de una forma más automatizada, basarlo en cada aspecto a la industrias. En nuestro caso, somos una empresa de alimentos, una cadena de restaurantes, para nosotros es muy importante como un punto de venta (point of share) hemos desarrollado un sistema que nos ha podido dar la capacidad de controlar a nuestro empleados, a nuestras ventas a nuestros inventarios y así programarnos, llevar una eficiencia exacta y detallada a la hora de controlar más al personal que nos ha hecho tomar decisiones mucho más efectivas.

2 ¿Cómo llegó a forjarse tal reconocimiento, cómo llegó a crecer tanto?

Realmente el negocio fue creado hace 30 años por mi mama y comenzó gracias a una sociedad con familiares, en este caso mi tía invirtió por un hijo, el cual inició con el boom inmobiliario que comenzó en el año 2000 con la construcción del Grupo EL Rosado , los Riocentros, varios centros comerciales como mall del sol. En todo caso, gracias a ese boom inmobiliario y a la visión de mi mama de abrir más locales. La sociedad le dio mayor impulso y capitalización, pudimos invertir otros locales que dieron buenos resultados, así como a medida que fueron crecientes los centros comerciales nosotros fuimos siendo uno de los primeros que estuvimos en los patios de comida.

Una vez que fue creciendo, fuimos aprendiendo de mejores ubicaciones y qué mercados atendíamos o no, diversificando, ir segmentando y así hemos podido llegar al posicionamiento que tenemos principalmente en el guayas, sin embargo nos hemos dado cuenta que todavía nos falta copar otros mercados que están madurando y falta un poco más de posicionamiento. A medida que hay más proyectos estamos desarrollando las posibilidades.

3 ¿A qué le atribuye el éxito en la sucesión de la empresa a las siguientes generaciones?

En este caso se invirtió en nuestra educación, la fundadora nuestra madre pidió que formemos parte de la administración de la empresa, ella fue una de las primeras impulsadoras, conocíamos que era difícil hacer un cambio muy radical en una persona que tomaba todas las decisiones de la empresa. Si tuvimos el soporte y el respaldo de ella, a pesar que tuvimos muchas dificultades de cambiar el punto de vista pero a fin de cuentas entendimos el trabajar juntos.

Yo creo que el traspaso, nos ha ayudado a aprender bajo el punto de vista de ella, ser más profesionales más formales, las decisiones se toman mucho más técnicas y la idea es traspasar a la tercera generación de una forma más corporativa.

Pasamos de una empresa bipersonal o una sociedad, en la cual se están conformando una empresa más corporativa. Donde no solamente tenemos una empresa de pan de yuca y yogurt sino una cadena de pizzerías, una cadena de congelados de servicios. La idea es diversificar a una empresa de alimentos, inclusive ver otras industrias en donde podamos crear una empresa más sustentable, más atractiva, para la tercera generación cuente con oportunidades de mayor crecimiento.

4 ¿Su empresa utiliza algún modelo de negocios estratégico?

Si, nuestro modelo se basa en la calidad de nuestro producto que obviamente nació bajo los parámetros de nuestra líder, Calidad y servicio, siempre prestando atención en los locales, metidos en el negocio. Prácticamente es la naturaliza del líder inculcada en los administradores que hoy por hoy estamos liderando la empresa.

5 ¿Cuál es su opinión con respecto a la reinversión de utilidades en la empresa familiar?

Es una de las decisiones más importantes, así como política.

En general es una de las fortalezas y una de las prioridades que una empresa debe tener. En un porcentaje que una empresa pueda definir y negociar con los accionistas de lo que se puede invertir. En nuestro caso lo hacemos, hace años con los accionistas.

Los resultados muy positivos, al final de año una gran parte las reinvertimos, se han demostrado mediante resultados que parte de las utilidades, destinadas a inversiones en la planta, hacer estrategias de logística y comercial que nos han dado bases significativas en los márgenes, además de tener la capacidad de negociar con empresas internacionales.

6 En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

Tener las cuentas claras, como familia desde un principio cada personaje que sea parte, dueña, socio de una empresa debe tener claras las políticas de una empresa, tener claras las reglas en la repartición de utilidades, quien va a estar a qué cosa, porque definitivamente eso va a marcar la diferencia a la hora de ver los resultados a final del año o ver que tal ha ido el proyecto.

En primer lugar las reglas deben estar claras, enfocarse en un solo objetivo, y tienen que realmente designar a una persona a tener un cargo específico y que se debe formar un equipo en el cual los intereses personales no deben influir sino más bien personas externas que puedan asesorar y ayuden a llegar a un consenso, evitando así que no hayan intereses de por medio. Eso es lo que podría quebrantar el día de mañana a una empresa, hay diferentes puntos de vistas que van a repercutir a la hora de la toma de decisiones.

Ing. Luis Chonillo

Gerente General Poligráfica

Guayaquil, 16 de Julio del 2012

1. ¿En qué medida vuestra experiencia más la aplicación de la tecnología ha garantizado el éxito de su Empresa?

Hace 36 años comencé trabajando en un área de sesenta metros cuadrados con una sola máquina, decidí vender el carro para comprar la primera imprenta de un solo color, que en ese tiempo tuvo un costo de \$18.000. Siempre tuve claro que debía diferenciarme de las otras imprentas, entonces decidí incursionar con tecnología, la más avanzada del país en el área gráfica y gracias al esfuerzo de todo el equipo hemos llegado a ser reconocidos a niveles internacionales.

2. ¿Cómo llegó a forjarse tal reconocimiento, cómo llegó a crecer tanto?

Es un proceso esculpido con paciencia y tenacidad. Paciencia para resistir los sinsabores del mundo de los negocios y tenacidad para no darse por vencido jamás. Estas virtudes, unidas a seriedad para manejarse, han llevado a Poligráfica hasta la posición de vanguardia que hoy posee.

3. ¿A qué le atribuye el éxito en la sucesión de la empresa a las siguientes generaciones?

Estamos próximos a trascender la segunda generación, mis hijos, nuestro Grupo tiene lineamientos planteados, Poligráfica busca mantener relaciones duraderas y a largo plazo con su cadena de proveedores, así como con sus cuentas y clientes más importantes. Una relación sólida entre proveedores y clientes, facilitará la administración de los sucesores.

4. ¿Su empresa utiliza algún modelo de negocios estratégico?

Si, nuestra estrategia se basa en la adquisición e implementación de nuevas tecnologías para mantenernos a la vanguardia de las exigencias del mercado. Además la diversificación de productos que podemos lograr a través de dicha tecnología.

5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la reinversión de utilidades en la empresa familiar?

No dudé en vender mis pertenencias para subir un peldaño hacia la vanguardia de la tecnología, es necesario para crecer y expandirse. Poligráfica siempre ha buscado la mejor calidad en sus trabajos, por ello no ha escatimado en la inversión para alcanzar dicho estándares. La reinversión promueve una mejor negociación de proveedores a nivel mundial de materia prima (poder adquisitivo), además de invertir en el personal altamente calificado.

6. En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

Altas dosis de seriedad y entusiasmo, convencer de ser confiable. Los primeros días, como para todo emprendedor, fueron los más difíciles: muchas decisiones, si empiezas con un capital prestado, si continuas con la familia o sigues el camino independiente. Equilibrar las oportunidades y tomar las decisiones correctas.

Ing. Agr. Nicholas Armstrong

Director Comercial Agripac

Guayaquil, 18 de Julio del 2012

1. ¿En qué medida vuestra experiencia más la aplicación de la tecnología ha garantizado el éxito de su Empresa?

Definitivamente por nuestra actividad comercial, la tecnología y el desarrollo investigativo ha sido de vital importancia para el crecimiento de nuestra empresa. Además del estudio de alianzas con socios estratégicos que han sido de lo más acertadas para la creación de nuevos productos químicos, internacionalizarnos y ampliar nuestros canales de distribución. Agripac no trabaja solo, siempre lo digo, es el conjunto de una cadena logística que nos ha ayudado tanto en el desenvolvimiento de nuestra operación como en la transición a gran escala.

2. ¿Cómo llegó a forjarse tal reconocimiento, cómo llegó a crecer tanto?

Es la política organizacional que se basa en la diversificación y el desarrollo continuo. Esos dos ingredientes componen su fórmula de crecimiento que ha permitido que esta compañía no solo comercialicemos una sino varias líneas de productos que actualmente están exportándose. Eso muestra que la entrada a la compañía ha sido espontánea y no por presión.

3. ¿A qué le atribuye el éxito en la sucesión de la empresa a las siguientes generaciones?

La formación académica, era una garantía para confiar en mis hijos, esa táctica que se conoce como empowerment, es decir, la capacidad de delegar al punto de que los colaboradores se sientan dueños del mismo negocio fue fundamental para lograr una sucesión.

La gran ventaja de aplicarlo es que sientes tuya a la empresa te preparas para sacarla adelante, te duele lo que le pasa y te preocupas por incorporar ejecutivos de gran nivel que compartan esa visión.

4. ¿Su empresa utiliza algún modelo de negocios estratégico?

Un cambio de estrategias en el manejo de los inventarios y no a una pérdida de liderazgo. “Traer la cantidad adecuada para el momento ideal, no estoquearnos en inventario para salir de estos productos meses después. En un negocio muy cíclico y con tantos competidores, hemos optado por bajar un 20% nuestros inventarios sin perder ventas y hemos crecido un 12% en el pasado trimestre.

La única manera de ser competitivos es mejorando la eficiencia del agricultor y por eso la semilla de calidad debe darse con el debido acompañamiento tecnológico para que exprese todo su potencial. Este esfuerzo encadenado es positivo para el país, ya que entre varios sectores podrían generar más puestos de trabajo y estabilizar el crecimiento.

5. ¿Cuál es su opinión con respecto a la reinversión de utilidades en la empresa familiar?

Las determinantes para lograr que esta compañía se mantenga ha sido la política de reinversión de utilidades, la delegación como muestra de confianza en los colaboradores y la constante innovación.

6. En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?

Que los miembros de la familia nunca piensen que por el hecho de ser propietarios tienen capacidad para dirigir.

Conclusiones Generales

Las entrevistas a profundidad con los expertos fueron de alto valor y tuvieron mucha concordancia en sus respuestas, principalmente los 3 empresarios afirmaron que la tecnología fue un factor que catapultó el crecimiento de sus negocios además de la decisión acertada de dónde invertirla por ejemplo en maquinaria de último modelo fue lo que marcó el crecimiento de Poligráfica, en el desarrollo de sistemas de control como la empresa Degeremcia o junto con I & D para productos nuevos en Agripac.

Se destacó la formación académica necesaria en las generaciones que pretenden laborar en las empresas, facilita una sucesión menos conflictiva. Establecer una estrecha relación con el cliente y los proveedores a largo plazo. La reinversión de utilidades fue expuesta abiertamente como una obligatoriedad, ha permitido la diversificación de líneas de negocios en Agripac, la apertura de más locales en la empresa Degeremcia y asegurar mejor poder adquisitivo en las compras de materia prima internacional es el caso de Poligráfica.

El desarrollo de una estrategia que los diferencie y marque los objetivos a cumplirse dentro de la organización fue otro punto repetido entre los empresarios, las tres empresas han definido su estrategia principal como el perfeccionamiento de la calidad en sus productos para el negocio de alimentos, tecnología de punta y novedosa para imprimir a color y una robustecida, área de investigación y desarrollo para colocar una variedad de productos agroquímicos en el mercado.

¿Cómo hacer negocios con la familia?, aconsejan que siempre hay que tener las cuentas claras en todos los temas relacionados a la organización, desde la más importante hasta el menos relevante, se deben marcar parámetros que no sean violados. Los fundadores deben delegar poco a poco sus funciones y dejar que los sucesores adquieran poder de decisión, eso sí en la medida que vayan escalando dentro de la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Antecedentes del Grupo Calderón

“Somos una Empresa de Logística Integral, podemos ofrecer dentro del área de Comercio Exterior servicios tales como: Transporte Internacional, Agenciamiento de Aduana, Transporte Local, Almacenaje, Archivo o Custodia de sus Documentos”
(GRUPO CALDERÓN, 2011)

El Grupo Calderón inició con **ROCALVI S.A.** que es una Agencia Aduanera calificada como Federataria a nivel nacional y que presta la más eficiente Asesoría Aduanera desde el año 1967, su actual Presidente es parte de la tercera generación aduanera.

ROCALVI S.A., en los años del manejo de trámites aduaneros, ha llegado a ser un gran pilar en el Comercio Exterior, en los últimos años ha logrado manejar hasta el 18% de las importaciones y el 5% de las exportaciones del país.

La infraestructura, la sistematización en los despachos aduaneros que maneja, la preparación técnica del personal ha permitido ganar liderazgo en el mercado, obteniendo una cartera de clientes reconocidos.

SERVICIOS:

-  Asesoría Legal.
-  Servicios Integrales.
-  Servicio y Asesoría In-House.
-  Asesoría Técnica en Comercio Exterior.
-  Trámites de Exportación, Reexportación y Reembarque.

- ✚ Elaboración de documentos previos (Ministerios, Sub-secretarías, INEN, MIPRO).
- ✚ Regímenes Comunes (Importaciones a Consumo) y Regímenes Especiales (Marítimos, Terrestres y Aéreos).

CALVIMA CIA. LTDA. Nace en 1991 en la rama de operadores logísticos con manejo de carga a nivel internacional.

Es una Agencia Consolidadora de Carga o Freight Forwarder, que empieza representando en el país a Circle Freight y posteriormente a CEVA que es una multinacional importante a nivel mundial.

Dado el expertise adquirido, se obtuvo la representación de otros socios de similar importancia a CEVA tal es el caso de BDP International y CH Robinson que también se encuentran dentro de la lista de las 15 más grandes, 3PL's o Third Party Logistics Provider que es como se conoce a estos proveedores de servicios logísticos integrales a nivel internacional.

Ilustración 64 Cadena de Servicios



Fuente: Grupo Calderón

En la ilustración 64, se puede visualizar la cadena de servicios logísticos integrales utilizados en la empresa.

SERVICIOS:

- ✚ Embarques de Importación (Marítimos, Terrestres y Aéreos).
- ✚ Embarques de Exportación (Marítimos, Terrestres y Aéreos).
- ✚ Carga contenerizada.
- ✚ Consolidación y des consolidación de carga.
- ✚ Entrega puerta a puerta (door to door).
- ✚ Inspección en origen.
- ✚ Pick up desde las bodegas del proveedor.
- ✚ Embalaje y almacenaje de carga en origen.
- ✚ Rastreo de embarques desde el origen hasta el destino final.

Las empresas **ROCALVI S.A.** y **CALVIMA CIA. LTDA.**, cuentan con la certificación de Norma ISO 9001:2008, que garantizan la calidad del trabajo.

En el año 1996, se crea **COMEXPORT S.A.** como un concesionario aduanero de Depósito Comercial Público, brindando en sus inicios el servicio de almacenamiento de mercadería.

Ilustración 65 Infraestructura

Oficinas	Guayaquil	Matrices
	Aeropuerto Puerto	Sucursal Sucursal
	Quito	Sucursal
	Recintos Aduaneros	Representaciones
Bodegas	Guayaquil	mas de 14.000 m2 de patios asfaltados
	Quito	mas de 6.000 m2 de bodegas cubiertos mas de 3.000 m2 de bodegas cubiertos
Deposito Comercial Publico	Guayaquil (COMEXPORT SA)	
Equipos	- Montacargas de hasta 14 toneladas - Porta contenedores - Vehículos para la distribución y envíos courier	



Fuente: Grupo Calderón

En la ilustración 65 se refiere a la infraestructura con la que actualmente cuenta el Grupo Calderón, en cuanto a oficinas, bodegas y equipos.

Pone a su disposición las soluciones logísticas, sean estas globales o específicas las mismas que se enumeran a continuación:

- Depósito Comercial Público, Almacenamiento Simple (sea en bodega cubierta o patio).
- Cross Docking, Distribución, Transporte

Actualmente también cuenta con certificación ISO y se está cumpliendo con los requisitos para la certificación BASC.

Con el objeto de cubrir todas las necesidades de los clientes, sin descuidar los más mínimos detalles, se crea **CENTRALFILE** en el año 2002, como el único servicio completo disponible de almacenaje, ordenamiento administración de archivos físicos o digitalizados, custodia de tape backups de información de clientes corporativos con absoluta seguridad y confiabilidad. Actualmente cuenta certificación ISO y BASC.

En el año 2004 el Grupo atendiendo la necesidad de uno de sus importantes clientes, crea **METROMODAL**, con la finalidad de ofrecer una solución logística integral para Dole – UBESA, en el transporte de su banano desde las fincas al puerto en sus contenedores refrigerados.

Así como transporte y logística integral a nivel nacional, se encuentra en pleno proceso de implementación de un sistema de monitoreo con GPS, para el control y administración tecnificado de toda su flota de transporte. Cuenta con las certificaciones ISO y BASC.

Es así, que en al año 2005 todas las compañías se consolidan y forman el **GRUPO CALDERÓN** para proporcionar un servicio ágil y eficaz en el ámbito global de Comercio Exterior, brindando la mejor atención a sus clientes y el mayor respaldo para lo cual cuenta con el Recurso Humano altamente calificado y motivado, además de la tecnología de punta para lograr optimizar nuestros recursos y el de nuestros clientes.

Ilustración 66 Actividades Grupo Calderón



Fuente: Grupo Calderón

La ilustración 64, muestra la logística integral utilizada en el Grupo Calderón, destacando las áreas de actividades actuales.

El Grupo Calderón siempre a la vanguardia de las tendencias internacionales y debido a la globalización de los mercados de consumo, a iniciado un proyecto de internacionalización mediante el establecimiento en China de **ROCALVI LOGISTICS LIMITED**, de una empresa que está capacitada para ofrecer a sus clientes nuevos servicios desde y hacia China, permitiendo, entre otras cosas, que sus pedidos y envíos de mercadería lleguen a su destino cumpliendo los requerimientos establecidos. Todo esto manejado por un equipo de personas con amplia experiencia en comercio exterior y en temas de mercado y cultura China.

El Grupo Calderón le ofrece a cada cliente un servicio adaptado a cada una de sus necesidades específicas, basado en nuestra vasta experiencia a través de una amplia gama de sectores de mercado.

Ilustración 67 Logística Integral



Fuente: Grupo Calderón

En la ilustración 6 se puede visualizar todo el sistema logístico utilizado en la empresa, un proceso fundamental dentro de la cadena de valor.

5.1.1. Análisis de factores macro y micro que afectan al mercado

Político.

El gobierno decidió limitar el número de importaciones en el país, por medio de la reducción de cupos de importación e incremento de aranceles en productos específicos, en el sector industrial se esperó reducir las importaciones en un 15 a 20%, esto produjo que las empresas redujeran sus importaciones en \$251 millones.

Económico

Ilustración 68 Entorno Económico

2010	2011		
Junio	Enero	Marzo	Septiembre
Los Vehículos híbridos dejan de estar exonerados. Se grava con arancel a estos autos con una escala que se incrementa en 5% en función del cilindraje	Entra a regir un incremento arancelario de 5% para los vehículos (CBU) de hasta 1900cc. Con ello el arancel pasa del 35% a 40%	Se aplica una reforma al registro de importadores y se incluye subpartidas de vehículos desarmados y todas las subpartidas de neumáticos y materiales para reencauche.	Gobierno crea impuestos a los CKD, que van desde el 10% al 18% en automóviles y del 5% al 9% en camionetas.
Octubre	Enero	Agosto	Octubre
El gobierno modifica el arancel de los híbridos, incrementando los porcentajes al valor, a los vehículos que antes pagaban 5% pasaron a 10%, lo de 10% pasaron a 20% y los de 15% a 35%	Gobierno implementa la vigencia del registro de importaciones para la importación de vehículos armados(CBU), como un mecanismo de control a las importaciones.	Gobierno elimina registros y se crea la licencia de importación. Los importadores alegan que tras la medida hay el objetivo de reducir un 20% a la importación de vehículos.	Rentas anuncia reforma tributaria en la que se incluye un impuesto ambiental y se eleva del 2% al 5% el impuesto a la salida de divisas (ISD) que afectará la importación de autos.

Fuente: Revista Vistazo 2012 N0. 1058

Tecnológico

El sistema que utiliza Rocalvi y Centralfile es Sapdei y Loga, mientras que Calvima, Consulcal y Metromodal utilizan Satwin.

Cultural

El desempleo del país en el último año llegó a ser uno de los más altos dentro de América latina, el Instituto Nacional de Estadísticas reporto una reducción del 2% de desempleo.

5.1.2. Participación en el mercado

Tabla 45 Participación de Mercado

AÑO	CLIENTES	DESPACHOS	PARTICIPACIÓN	RANKING
2005	208	4134	9%	3r Lugar
2006	187	4078	9%	3r Lugar
2007	190	4437	10%	3r Lugar
2008	185	5628	13%	3r Lugar
2009	227	7007	16%	3r Lugar
2010	241	8858	20%	4to Lugar
2011	204	9716	22%	2do Lugar
Total	1213	43858	100%	

Fuente: Revista Vistazo 2010 Vistazo No. 1058

Tabla 46 Ranking 500 Mayores Empresas Del Ecuador 2010 Vistazo No. 1058

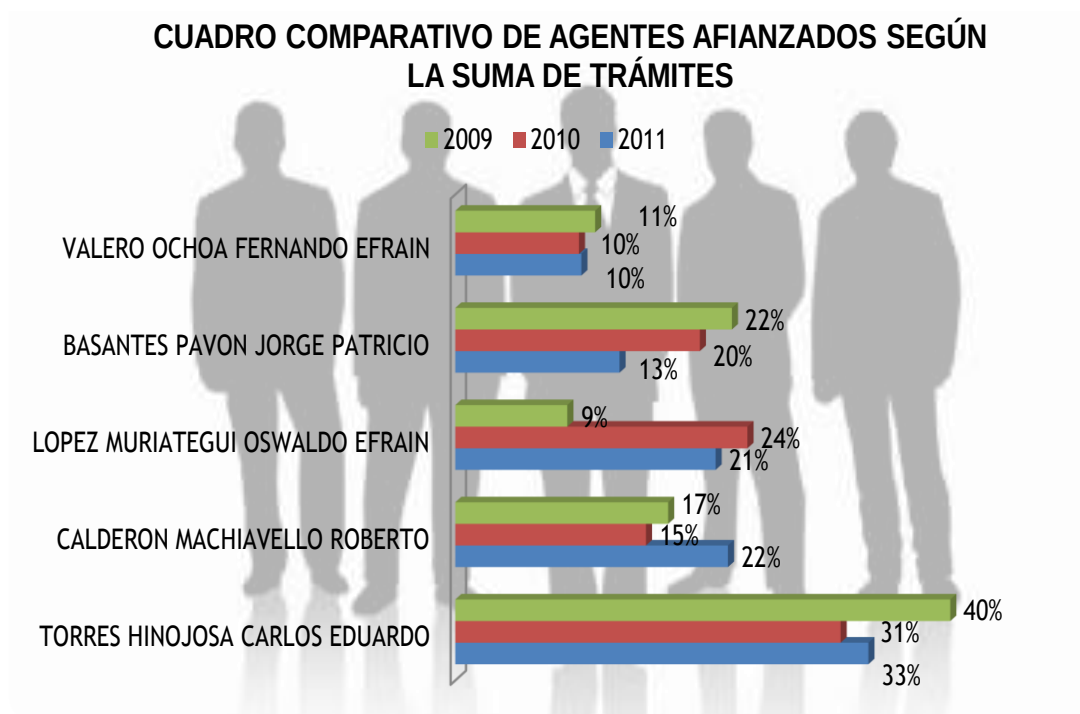
POSICIÓN 2010	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	CUIDAD	ACTIVIDAD	VENTAS 2010 (Millones)
4	OMNIBUS BB TRANSPORTES S.A	QUITO	INDUSTRIAS	\$ 789.64
15	HOLCIM ECUADOR	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 358.28
17	CERVECERIA NACIONAL	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 321.09
19	TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS TIA	GUAYAQUIL	COMERCIO	\$ 312.64
21	UNIÓN DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A. UBESA	GUAYAQUIL	COMERCIO	\$ 295.90
23	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR	QUITO	INDUSTRIAS	\$ 266.17
30	SCHLUMBERGER SURENCO	QUITO	MINERIAS Y CANTERAS	\$ 224.73
73	PRODUCTOS AVON	CUMBAYÁ	COMERCIO	\$ 127.20
83	KIMBERLY CLARK ECUADOR	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 116.62
122	GRUPASA GRUPO PAPELERO	LATACUNGA	INDUSTRIAS	\$ 90.49
153	JOHNSON&JOHNSON DEL ECUADOR	GUAYAQUIL	COMERCIO	\$ 71.59
159	PINTURAS CÓNDROR	QUITO	INDUSTRIAS	\$ 68.89
179	DELISODA (PEPSI)	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 62.85
236	OTELLO & FABELL	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 46.47
252	ZAIMELLA DEL ECUADOR	QUITO	INDUSTRIAS	\$ 43.28
306	PLÁSTICOS DEL LITORAL PLASTTLIT	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 36.16
324	BIOALIMENTAR	IZAMBA	INDUSTRIAS	\$ 34.61
327	PEPSICO ALIMENTOS DEL ECUADOR	QUITO	COMERCIO	\$ 34.44
350	CEPSA	QUITO	COMERCIO	\$ 32.37
401	BIC ECUADOR ECUABIC	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 28.19
446	PAPELESA	GUAYAQUIL	COMERCIO	\$ 25.63
452	PINTURAS ECUATORIANAS PINTEC	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 25.46
466	INALECSA	GUAYAQUIL	INDUSTRIAS	\$ 24.74

Fuente: Revista Vistazo 2010 Vistazo No. 1058

5.1.3. Análisis de la competencia

Para efectuar de mejor manera el análisis se realizó un gráfico comparativo de los cinco agentes afianzados con mayor número de trámites en los años 2009, 2010, 2011. De este modo identificaremos quién es nuestro competidor potencial.

Ilustración 69 Agentes Afianzados según trámites

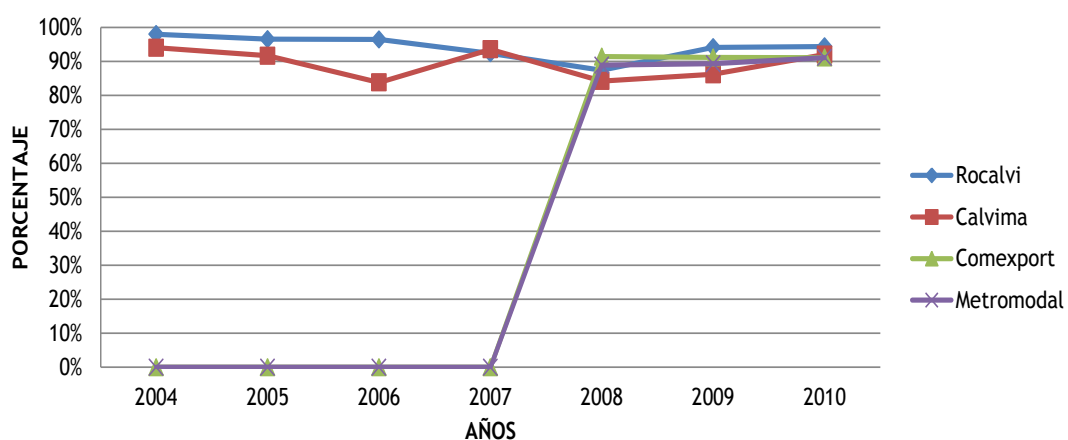


Fuente: Grupo Calderón

5.1.4. Investigación del mercado

Ilustración 70 Satisfacción al cliente

Evaluación de Satisfacción al Cliente Grupo Calderón



Fuente: Grupo Calderón

5.1.5. Estrategia de mercado

Desde la perspectiva de clientes, siendo ellos la fuente de ingresos económicos, los objetivos deben definirse para poder cumplir con sus exigencias y las del mercado.

Ilustración 71 Estrategias de Mercado

PERSPECTIVA	INDUCTOR	OBJETIVO
CLIENTE	CALIDAD	Asegurar la satisfacción del cliente con la optimización del tiempo del trámite en aduana, en el cuidado y entrega de la carga
		Liderazgo cultural para el mejoramiento continuo del servicio.
		Orientación y coordinación de las iniciativas para mejorar el servicio.
		Prestación del servicio que satisfaga o supere las expectativas de los clientes día tras día
	AGREGADO DE VALOR	Proveer un valor agregado al proceso logístico de los servicios de almacenaje, digitación de documentos, consolidadora de carga, transporte, etc.
		Ofrecer otros servicios vía online a fin de brindar comodidad a los clientes y automatizar los procesos.

Liderazgo en el mercado		Liderar por la rapidez y calidad de sus servicios brindados, mediante la automatización en sus procesos y el seguimiento del trámite o la carga luego que finaliza el servicio.
Diferenciación		El objetivo es dar beneficios adicionales en el servicio, mediante nuevas plataformas tecnológicas y un rediseño de la estructura cultural de los colaboradores, además de hacer hincapié en la imagen de la marca como un conglomerado de empresas de logística integral. (Grupo Calderón)
Crecimiento intensivo	Penetración	Incrementar la cartera de clientes por medio de un cotizador online a fin de aumentar más nichos de mercados nacionales e internacionales y automatizar sus procesos para conseguir la satisfacción del cliente.
	Desarrollo del servicio	Seguimiento luego del servicio ofrecido, además de ofrecer retroalimentación semanalmente de parte de los jefes departamentales a sus asistentes.
Crecimiento Integrado	Hacia arriba	Fortalecer el departamento de comercialización integral y generar una base de datos de todos los clientes del Grupo bajo la categoría ABC
	Hacia abajo	Mantener la cartera actual de clientes e incrementarlo con nuevos servicios y negocios rentables que tengan alta demanda como estiva y custodia armada.
Crecimiento diversificado	Concéntrica	La implementación de un Track Order Online del servicio que brinda para conocer el estado de su orden.
Del Líder		Innovaciones tecnológicas automatizadas y campañas de comunicación. El Grupo Calderón ocupa el segundo puesto en el ranking de despachadores aduaneros con la empresa Rocalvi, sin embargo debe posicionarse con los demás servicios que ofrece como Grupo Logístico Empresarial.

Fuente: Grupo Calderón

5.2.Propuesta de planificación estratégica para el Grupo Calderón

- Modelo Estratégico
- Selección de Escenarios Futuros
- Caso: Logística Integral y Comercio Exterior

Antes de planificar es conveniente que los directivos y quienes están involucrados de manera directa en la gestión logística y el manejo portfolio de servicios se concentren en desarrollar posibles escenarios positivos o negativos de aquellos factores que podrían afectar a una empresa o servicio en particular. De acuerdo al giro del negocio del Grupo Calderón, en esta sección se han expuesto ciertas situaciones que podrían generarse a corto plazo.

Tabla 47 Modelo Estratégico Opción 1.2.2.

Futuribles	Situación A	Situación B	Situación C
Futuribles Considerados:	Facturación, Ecuapass y firma electrónica	Aranceles importación de vehículos	Materia prima: Acero y Cartón
Opción 1	1. Cambio rápido	1. Favorable	1. Elevados y Crecientes
Opción 2	2. Cambio Moderado	2. Desfavorable	2. Estables
Título del Escenario:	Descripción del Escenario		
Trámites digitales vs. documentos físicos	Abril del 2013, entra en funcionamiento sistema de Aduana Ecuapass Empresas directas: Rocalvi, Comexport y CentralFile		
Opción 1.2.2	1.Cambio Rápido	2.Desfavorable	2.Estables

Fuente: Viviana Chang

Los grupos de empresas que se dedican a la actividad de Comercio Exterior, en su mayoría son compuestos por familias en donde el fundador inició en cargos públicos o privados relacionados con la Aduana y otras entidades. Este escenario planteado ya no es un futuro, sino una realidad concreta sobre la automatización de procesos que gestiona el principal organismo regulador de esta actividad. A partir de Abril del próximo año, entrará en vigencia el nuevo sistema Ecuapass para administrar de manera electrónica cualquier trámite esta índole.

Tabla 48 Modelo Estratégico Opción 2.2.2.

Futuribles	Situación A	Situación B	Situación C
Futuribles Considerados:	Facturación, Ecuapass y firma electrónica	Aranceles importación de vehículos	Materia prima: Acero y Cartón
Opción 1	1. Cambio rápido	1. Favorable	1. Elevados y Crecientes
Opción 2	2. Cambio Moderado	2. Desfavorable	2. Estables
Título del Escenario:	Descripción del Escenario		
Adquisición de transporte carga pesada	Disminución de cupos de importación, vehículos precios elevados. Empresas directas: Metromodal		
Opción 2.2.2	2.Cambio Moderado	2.Desfavorable	2.Estables

Fuente: Viviana Chang

Otro futuro que se debe tomar en cuenta es la disminución de los cupos de importación para ciertos productos. Además dependiendo de la evolución de la Balanza Comercial, el gobierno utiliza de manera imprevista la aplicación de restricciones y salvaguardas.

Tabla 49 Modelo Estratégico Opción 1.1.1.

Futuribles	Situación A	Situación B	Situación C
Futuribles Considerados:	Facturación, Ecuapass y firma electrónica	Aranceles importación de vehículos	Materia prima: Acero y Cartón
Opción 1	1. Cambio rápido	1. Favorable	1. Elevados y Crecientes
Opción 2	2. Cambio Moderado	2. Desfavorable	2. Estables
Título del Escenario:	Descripción del Escenario		
Subida de precios Materia Prima Crisis Global	Inversión más alta y materiales más caros, costo creciente acero y cartón		
	Empresas directas: Centralfile		
Opción 1.1.1	1.Cambio Rápido	2.Desfavorable	1.Elevados/c

Fuente: Viviana Chang

La infraestructura es un recurso primordial para la provisión de la actividad logística, principalmente por la inversión de los sistemas de almacenamiento. Un escenario posible es la subida de precios a nivel global de la materia prima, como el acero utilizado en la confección de las estanterías metálicas y el cartón para el área de gestión documental.

5.3.Desarrollo de estrategia

Tabla 50 Descripción de la Misión, La Visión y Los Valores

MISIÓN		VISIÓN	VALORES
Somos un grupo empresarial con infraestructura propia y capital humano especializado, dedicado a brindar servicios de logística integral y comercio exterior con altos estándares de calidad		Posicionarnos como la mejor opción de logística integral a nivel nacional.	Excelencia Compromiso Responsabilidad Ética Pasión Confidencialidad
VISIÓN			
Asociarnos con gente de empresas internacionales que puedan ayudar			
VALORES SELECCIONADOS			
Excelencia Compromiso Confidencialidad			
VISIÓN			
Ubicarnos entre los primeros grupos familiares de Logística en Sudamérica			
MISIÓN MARKETERA		VALOR PRIMORDIAL	
Su Tranquilidad es nuestro negocio		Compromiso	

Fuente: Viviana Chang

Por los sistemas de gestión de Calidad, el Grupo, objeto de estudio si tiene definida la misión, visión y valores. En este cuadro se han incorporado algunas visiones recopiladas del fundador y basadas en esta investigación.

Tabla 51 Agenda del Cambio Estratégico

DESDE		HASTA
↺ Portafolio de productos	Misión	Diversificación de la oferta
↻ Deficiencias tácticas y operativas	Foco del equipo ejecutivo	Más Diálogo estratégico
↺ Resistido y no entendido	Sistema de Calidad	Defensa y avance ISO
↺ Corto Plazo y fuente única	Financiamiento	Orígenes Múltiples, inversiones
↺ Heredad e ineficaz	Infraestructura	Renovada u moderna
▪ Capacidad limitada de respuesta	Investigación & Desarrollo	Líderes de pensamiento
↻ Manuales u obsoletos	Procesos Centrales	Estandarizados y automatizados
↻ Pocos efectivos	Líderes	Identificarlos, desarrollarlos
▪ Benchmark poco claro	Costo unitario	Benchmark bien definido
▪ Desconocen la estrategia	Personas	Conectadas con la estrategia

Fuente: Viviana Chang

- ↺ Grupo Calderón: Si hay bases y desarrollo, fortaleza.
- ↻ Grupo Calderón: Debilidad, falta por desarrollar.
- Grupo Calderón: Desconocimiento

Es importante que se identifique el alcance estratégico de los Grupos Empresariales Familiares con la finalidad de distinguir cuales son las bases que constituyen fortalezas y donde dirigir el enfoque para requerir mayor prioridad.

5.4. Análisis FODA

Tabla 52 Análisis FODA

Para cumplir con la Visión Según Perspectiva	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Financiera	Extensiones de crédito, anticipos y garantías en la gestión. Liquidez Infraestructura técnica.	Captación de capital	Distribución de gastos compartidos Nivel alto de endeudamiento. Cultura de Manejo de Presupuestos y control de gastos.	Disminución de márgenes de rentabilidad
Cliente	Robusto portafolio de empresas nacionales y multinacionales. Requisitos legales y reglamentarios.	Servicios In House. Tendencia a tercerizar servicios logísticos.	Definición de la Cadena de valor	Aranceles de importación. Nuevos Grupo Competidores.
Interna	Certificaciones de Calidad Internacionales Auditorías de procesos Indicadores de gestión Diversificación de la cadena logística, nuevos negocios, nuevas empresas	Benchmarking.	Cultura Organizacional.	Rotación del Recurso Humano
Aprendizaje	Trayectoria del Grupo 4ta generación. Know How del negocio. Empowerment.	Representaciones internacionales de servicios.	Sistemas Integrados de información. Tecnología y desarrollo de proyectos niveles medios. Capacitaciones Continuas personal.	Crecimiento gestión electrónica.

Fuente: Viviana Chang

5.5. Matriz FODA

Tabla 53 Matriz FODA

MATRIZ FODA	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	Extensiones de crédito, anticipos y garantías en la gestión. Liquidez e Infraestructura técnica Robusto portafolio de empresas nacionales y Requisitos legales y reglamentarios. Certificaciones de Calidad Internacionales Auditorias de procesos Indicadores de gestión Diversificación de la cadena logística, nuevos negocios, nuevas empresas Trayectoria del Grupo 4ta generación. Know How del negocio. Empowerment.	Distribución de gastos compartidos y decisiones directorio. Nivel alto de endeudamiento. Cultura de Manejo de Presupuestos y control Definición de la Cadena de valor Cultura Organizacional. Sistemas Integrados de información. Tecnología y desarrollo de proyectos niveles Crecimiento profesional del Recurso Humano.
Lista de Oportunidades	Opciones Estratégicas FO	Opciones Estratégicas DO
Captación de capital Servicios In House. Tendencia a tercerizar servicios logísticos. Benchmarking. Representaciones internacionales de servicios.	Consolidación de la Imagen Grupo Empresarial y la diversificación de servicios bajo la herramienta de Presupuesto.	Protocolo Familiar
Lista de Amenazas	Opciones Estratégicas FA	Opciones Estratégicas DA
Disminución de márgenes de rentabilidad Aranceles de importación. Nuevos Grupo Competidores. Crecimiento gestión electrónica. Rotación del Recurso Humano	Desarrollo de Sistemas Integrados de Información BI y Plataforma de archivo digital.	Fortalecimiento del Recurso Humano Planes de Carrera y Capacitación

Fuente: Viviana Chang

Opciones Estratégicas FO

Extensiones de crédito, anticipos y garantías en la gestión: Captación de capital

Estrategias basadas en el desarrollo interno, La necesidad de obtener recursos financiero cotizar en bolsa, de modo que consiguen la aportación de nuevos capitales al negocio, ya sean del propio sector logístico o de sectores ajenos. Otra forma de obtener capital para proveer estas facilidades a los clientes es la inversión en fideicomisos rentables, por el momento existe un crecimiento del 17.45% en el 2011 en la inversión inmobiliaria con el apoyo del Banco de la Vivienda y el BIESS.

Extensiones de crédito, anticipos y garantías en la gestión: Servicios In House.

Mejorar el posicionamiento de la imagen del Grupo como servicio integral, enriquecer el conocimiento de los procesos de la cadena de valor al conformarse como el departamento especializado de grupos corporativos exitosos y rentables del país. La oferta de un buen servicio logístico más las facilidades en la gestión financiera constituye una oportunidad en la captación de nuevos clientes.

Extensiones de crédito, anticipos y garantías en la gestión: Tendencia a tercerizar servicios logísticos.

Ampliación de la red de cobertura, con la captación de rutas de importación, exportación, internas ya sean locales o nacionales se puede mejorar los costos y gastos de la operación (economías de escala). Las rutas programadas sirven de soporte para los otros servicios de transportación de las empresas del Grupo.

Extensiones de crédito, anticipos y garantías en la gestión: Benchmarking

La aplicación de un benchmarking logístico pretende diversificar y fortalecer la oferta de una logística integrada que abarque las áreas de servicios, comercialización, abastecimiento y distribución. Principalmente, se requiera mediar a los Grupos Familiares de la competencia y sus indicadores de costo, tiempo y calidad debido a que estos son determinantes para adquirir ventajas en precio, rapidez en las entregas y confiabilidad.

- Se aprenderá de otras compañías cuyos procesos logísticos son mejores.
- Se adaptará lo aprendido para optimizar los procesos logísticos de la empresa.
- Se establecerán metas de desempeño con el objetivo de estar a la vanguardia competitiva.
- Se obtendrá un enfoque de competitividad basado en hechos reales.

Extensiones de crédito, anticipos y garantías en la gestión: Representaciones internacionales de servicios.

La estrategia que se desarrollaría es la alianza o acuerdos comerciales con representaciones internacionales como FedEx, CEVA, etc. O una estrategia basada en compras o fusiones entre compañías existentes, la cual tiene la ventaja que acelera enormemente la entrada en nuevos productos o mercados.

Liquidez e infraestructura técnica: Captación de capital

Con captación de capital es posible el crecimiento de activos mediante la inversión en infraestructura física y técnica. El servicio de logística requiere altas inversiones en infraestructura lo cual a largo plazo se convierten en garantías hipotecables para la generación de nuevo capital.

Liquidez e infraestructura técnica: Servicios In House.

Penetración de mercado mediante servicios In House amplía la capacidad técnica y refuerza la liquidez del grupo con generación de ingresos fijos mensuales. Además que permite el crecimiento de recursos reutilizables o móviles para otras operaciones de las empresas del grupo.

Liquidez e infraestructura técnica: Tendencia a tercerizar servicios logísticos.

Justamente la oferta de una infraestructura propia genera una estrategia de diferenciación frente a los competidores actuales. Los clientes que tercerizan los servicios logísticos, analizan que no existan más intermediarios en la contratación, puesto que la figura que el Grupo Calderón representa para el cliente es fundamental y contribuye a fin de cuentas una en la calidad del producto o servicio del cliente

Liquidez e infraestructura técnica: Benchmarking

El área de infraestructura tecnológica sería un punto determinante para la aplicación de benchmarking. De hecho, los sistemas de información se han convertido en pieza clave para la gestión y obtención de beneficios, por lo que están sugiriendo múltiples herramientas que permiten el seguimiento y control de flotas y envíos.

Liquidez e infraestructura técnica: Representaciones internacionales de servicios.

Otra opción sería llevar a cabo una estrategia global enfocada para atender el mismo nicho identificable en cada uno de los numerosos mercados nacionales estratégicamente importantes y esforzarse por obtener ventaja competitiva con base en los costos o la diferenciación. Sea cual fuere el tema genérico elegido, una estrategia global supone solo la variación mínima entre cada país para adaptarle a los gustos regionales y las condiciones del mercado local. Además, las medidas estratégicas se coordinan globalmente para lograr uniformidad en todo el mundo.

Robusto portafolio de empresas nacionales y multinacionales, requisitos legales y reglamentarios: Captación de capital

Estrategia de consolidación de imagen corporativa del Grupo, las garantías están basadas en el portafolio y las referencias comerciales que éstos puedan proveer, la contratación y evaluación del recurso humano especializado en términos legales que mantengan a las empresas del Grupo bajo el constante cumplimiento de las leyes tributarias, aduaneras y corporativas, etc.

Robusto portafolio de empresas nacionales y multinacionales, requisitos legales y reglamentarios: Servicios In House.

La transparencia de las contrataciones y la exposición del proyecto In House de cada cliente es completamente personalizada al margen de los requisitos legales y reglamentarios. La cláusula de confidencialidad y compromiso es vital para el análisis de la estrategia de penetración con este servicio.

Robusto portafolio de empresas nacionales y multinacionales, requisitos legales y reglamentarios: Tendencia a tercerizar servicios logísticos.

Reforzamiento de la figura contractual, cláusula claras y legales fortalecen la relación comercial. Para el cliente es importante reglamentar justamente la actividad que terceriza y dedicarse a lo que verdaderamente genera ingresos en su negocio.

Robusto portafolio de empresas nacionales y multinacionales, requisitos legales y reglamentarios: Benchmarking

Evaluar que la aplicación del benchmarking en las áreas definidas de tiempo, calidad, costos estén bajo el estricto cumplimiento de la ley principalmente en temas como la propiedad intelectual y registro de marcas o patentes.

Robusto portafolio de empresas nacionales y multinacionales, requisitos legales y reglamentarios: Representaciones internacionales de servicios.

Sin las fortalezas mencionadas, ninguna representación internacional evaluaría al Grupo Calderón para conceder representaciones o licencias de operadores.

Certificaciones de Calidad Internacionales: Auditorias de procesos e indicadores de gestión, tendencia a tercerizar servicios logísticos, representaciones internacionales de servicios.

Es una fortaleza que genera oportunidades para desarrollar estrategias de posicionamiento como un Grupo Logístico certificado en sus áreas de comercialización, estrategias de diferenciación, puesto que los competidores actuales carecen de algunas certificaciones importantes que el Grupo mantiene vigente. Inclusive pensar en una Estrategia multinacional, la ventaja competitiva sobre los rivales a la que aspira la firma puede ser el costo inferior en algunos países. La base de clientes objetivo puede variar de ser amplia en algunos países a ser enfocada de manera limitada en otros.

Diversificación de la cadena logística, nuevos negocios, nuevas empresas, captación de capital, tendencia a tercerizar servicios logísticos, representaciones internacionales de servicios.

Unos de los objetivos a corto plazo del Director principal del Grupo es la desarrollar una estrategia de internacionalización o multinacional. Esta estrategia puede ser enfocada en varias unidades de negocios y de diferentes formas de negociación.

1) Estrategias basadas en el desarrollo de Alianzas

Disponer de una red propia puede resultar poco rentable en determinados países, la oportunidad es aprovechar el conocimiento local sobre la red logística, para elegir el mejor socio estratégico como operador local y establecer acuerdos con empresas líderes en sus mercados, es decir prestar un servicio en todo el mundo sin necesidad de tener una red propia. No obstante, esta política exige disponer de unos sistemas de información integrados que permitan coordinar la actividad de las distintas empresas implicadas. Básicamente son acuerdos de colaboración a través de operaciones de capital.

2) Estrategia de diversificación de nuevas unidades de negocios.

Si el Grupo es especialista en Comercio Exterior y cuenta con una amplia red de cobertura a nivel nacional, además de los contactos del transporte internacional es más fácil incursionar en la exportación de algún producto a mercados extranjeros utilizando canales de distribución, ya sea propiedad de compañía o controlados por sus representaciones. Esta, es a menudo una excelente estrategia inicial para buscar ventas internacionales.

Trayectoria del Grupo 4ta generación, Know How del negocio y empowerment: Servicios In House, captación de capital

Apoyado en estas fortalezas se puede desarrollar una estrategia para otorgar licencias a compañías extranjeras para que usen la experiencia, conocimientos técnicos valiosos, la capacidad organizacional interna y demás recursos que están previamente establecidos.

La estructuración de este proyecto podría generar nuevos ingresos y captación de capitales de interés.

Opciones Estratégicas DO

Distribución de gastos compartidos y Nivel alto de endeudamiento: Captación de capital

La estrategia principal sería la re-estructuración de las políticas financieras del Grupo bajo una figura contractual de los servicios prestados entre empresas. El nivel de endeudamiento se puede contrarrestar con la generación de nuevos ingresos conforme las propuestas revisadas en las oportunidades como líneas de negocios, nuevos negocios internacionales que ayuden de alguna forma con la amortización con la intermediación bancaria.

Falta de cultura en el manejo de presupuestos y control de gastos: Captación de capital

Implementando la herramienta de presupuesto, junto con la determinación real de la rentabilidad de cada una de las empresas del grupo y los rubros que generan mayores ingresos se pueden controlar efectivamente los gastos. Además de invertir el nuevo capital en el portafolio que esté generando mayor porcentaje de rentabilidad, o en la empresa que esté generando mayores utilidades que se puedan reinvertir.

Falta definición de la cadena de valor: Captación de capital

Definiendo la cadena de valor por empresa, determinaría de manera visual cual es la empresa que tiene mayor influencia en la logística de ciertos clientes, donde se puede aumentar o disminuir en los valores ofertados. Donde se debería invertir más en los recursos técnicos, humanos o de infraestructura. Que empresa del grupo requiere más unidades de apoyo y soporte.

Sistemas integrados de información: Captación de capital

Desarrollar una estrategia que permita integrar la información del Grupo, es el complemento para facilitar una sucesión entre generaciones, continuar con la estrategia global, el crecimiento interno y externo, la generación de las nuevas unidades de negocios, la posibilidad de alianzas en mercados internacionales, etc.

Falta de Cultura en el manejo de presupuestos y control de gastos: Benchmarking

La oportunidad de benchmarking se puede aplicar en la definición del plan de cuentas maestros y los centros de costos.

Sistemas Integrados de información: Benchmarking

Analizar que sistemas de información están siendo utilizados por nuestros principales competidores, clientes, alianzas, representaciones que pueda adaptarse a la actividad logística de manera ágil, eficaz en el menor tiempo posible.

Falta Definición de la Cadena de valor: Tendencia a tercerizar servicios logísticos.

Para elaborar la estrategia de desarrollo interno y global se requiere la definición de las actividades de cada una de las empresas, sus unidades técnicas, recursos humanos, administrativas, financieras y de apoyo. La propuesta integral será más rentable cuando se determine el valor de las empresas, la captación de los clientes será más efectiva y las relaciones a largo plazo. De esta misma forma, se puede conocer cual empresa está en capacidad de generar nuevas líneas de negocios de acuerdo a las áreas técnicas con las que cuenta.

Opciones Estratégicas FA

Extensiones de crédito, anticipos y garantías en la gestión: Disminución de márgenes de rentabilidad

La estrategia que combate esta amenaza es el análisis del perfil del cliente a mayor volumen los márgenes de negociación obligatoriamente se vuelven más bajos puesto que los competidores están involucrados. Se puede ofertar una propuesta más atractiva en valores sin embargo habrán excepciones para disminuir los tiempos de crédito y las garantías que se concedan.

Liquidez e infraestructura técnica: Crecimiento gestión electrónica.

Con el crecimiento de la gestión electrónica, se requiere de inversión en infraestructura técnica y tecnológica, los trámites físicos se están convirtiendo en electrónicos, aumenta la capacidad de almacenamiento digital y las herramientas que permitan las consultas en líneas de manera inmediata. Además del seguimiento tracking vía web al portafolio de clientes, al hablar de gestión electrónica, es básicamente la exigencia de involucrarse en la era digital en un corto plazo.

Robusto portafolio de empresas nacionales y multinacionales, requisitos legales y reglamentarios: Nuevos grupo competidores.

Definir la estrategia genérica, si el Grupo Calderón se definirá por una estrategia de costos, de diferenciación, de diversificación, de internacionalización, de alianzas y las demás que hemos venido planteando en la matriz Foda. En la actualidad el Grupo se diferencia frente a sus competidores por la oferta de la solución integral en la cadena logística y las representaciones internacionales para la transportación y servicios involucrados a nivel mundial.

Certificaciones de Calidad Internacionales: Auditorias de procesos e indicadores de gestión, nuevos grupo competidores.

De la misma forma las certificaciones internacionales fortalecen la estrategia de conocimiento y especialización del área de logística y comercio exterior del Grupo Calderón frente a los competidores actuales. Para garantizar posicionamiento frente a los competidores las calificaciones obtenidas en las auditorias de buen proveedor son importantes para captar clientes potenciales. Los indicadores de la gestión servirán como garantías de una gestión controlada y eficiente.

Diversificación de la cadena logística, nuevos negocios, nuevas empresas: Aranceles de importación.

Los aranceles de importación se tornan amenazas y oportunidades para ciertas empresas del Grupo. La Estrategia de diversificación es una opción ya que la aplicación de aranceles si bien es cierto disminuye la cantidad de trámites de desaduanización de las importaciones a consumo pero beneficia el régimen de depósito comercial.

Trayectoria del Grupo 4ta generación, know how del negocio y empowerment: Rotación del Recurso Humano

Básicamente esta amenaza trata de la fuga del capital humano debidamente capacitado y especializado por el know-How y la experiencia transmitida de generaciones a otras plazas de trabajo del mismo sector comercial u otros. La opción estratégica para contrarrestar este nivel de rotación sería la fidelización del recurso humano, la adaptación de una campaña de comunicación para incrementar el nivel de satisfacción al cargo laboral, los planes de carrera y el crecimiento profesional.

Opciones Estratégicas DA

Disminución de márgenes de rentabilidad: Falta definición de la cadena de valor

Con la definición de la cadena de valor, las empresas del Grupo tendrán viabilidad para determinar sus porcentajes de rentabilidad por el servicio que prestan cada una dentro de una propuesta de logística integral. Se podrá dar apoyo a las áreas que lo requieran, la finalidad es distribuir ingresos y gastos en la proporción que cada empresa lo genere.

Aranceles de importación: Falta definición de la cadena de valor

De la misma forma, dentro de la planificación se puede elaborar un plan de acción cuando ciertas amenazas solo afectan a una o dos empresas del Grupo.

El caso de los aranceles es variable puesto que disminuye las estadísticas de trámites de un régimen pero compensan el aumento de otros. En esta opción estratégica se promueve la gama del portafolio de servicios o la asesoría especializada para que los clientes actuales y nuevos contraten la mejor vía dentro del amparo legal.

Nuevos Grupo Competidores: Distribución de gastos compartidos y nivel alto de endeudamiento.

La implementación de una política de distribución de gastos compartidos, definitivamente disminuirá el nivel de endeudamiento puesto que internamente se generará flujos más atractivos. La división de gastos generados por los directores deberá ser acorde a la rentabilidad de cada empresa y no en proporciones iguales.

Crecimiento gestión electrónica: Sistemas integrados de información

Para cualquiera de las estrategias que se ha mencionado en esta investigación, es requerimiento obligatorio que exista un sistema de inteligencia de negocios que permita la integración y consolidación de la información a nivel Grupo. La era de interacción digital y en línea se encuentra crecimiento de manera acelerada, las herramientas que el cliente exige para la contratación de un servicio son precisamente las tecnológicas, consultas en línea, documentos digitalizados y sus trámites en la Web.

Rotación del Recurso Humano: Falta de cultura de manejo de presupuestos y control de gastos

Con la implementación de la herramienta Presupuesto en cada empresa del Grupo y la determinación de centros de costos, se puede destinar fondos para la estrategia de comunicación donde el propósito sea la satisfacción del cliente interno.

El recurso humano rota porque no crea vínculos con la organización debido a que sus necesidades de profesionalismo, monetarias, crecimiento y ambiente laboral no son los más adecuados. Una vez ejecutadas las políticas de fortalecimiento del recurso humano, el presupuesto se encargará de controlar las asignaciones a cada cuenta y el centro de costo proveerá de los resultados positivos o negativos de la gestión.

5.6. FODA familiar

El modelo de negocio familiar del Grupo Calderón ha venido funcionando por los siguientes factores, los cuáles resaltan esta administración familiar que a fin de cuentas se han convertido en sus **fortalezas**, y que en cierta forma podrían implementarse en otros negocios familiares:

- Reflejo de la pasión y compromiso de la segunda generación a lo que hacen.
- Total dedicación y visión del fundador al negocio.
- Por cada Directivo familiar se ha creado un equipo de trabajo especializado de apoyo.
- Cuando el negocio fue creciendo, también le dieron prioridad al desarrollo del área administrativa y de apoyo.
- El lema “delo por hecho” o “seguro lo podemos hacer”, ha contribuido a que el Grupo poco a poco abarque la cadena logística que oferta en la actualidad.

De acuerdo a los datos levantados en la investigación del recurso humano interno, los miembros Familiares del Grupo Calderón debe considerar lo siguiente:

Oportunidades:

Personal se siente tranquilo con respecto a la sucesión.

Personal encaja a los jefes familiares como emprendedores, líderes y visionarios.

Personal siente que dentro del grupo su nivel de crecimiento profesional es medio.

Amenazas:

Conflictos familiares en la segunda generación mismo nivel jerárquico.

Carencia de miembros familiares de la tercera generación en edad permitida para laborar.

La ausencia definitiva del fundador.

No hay planificación de la sucesión

Debilidades:

Reclutamiento familiar en ciertos cargos no cubre el perfil requerido

Superposición de roles

Los miembros familiares y conocidos de la familia suelen contratarse por sus valores morales y éstos prevalecer sobre los de eficiencia, es decir, sobre las competencias profesionales. No existen normas o criterios para que un familiar trabaje en la empresa

La tercera generación se compone por 17 hijos, de los cuales 9 están en edad de laborar, sin embargo solo 4 están laborando actualmente y 8 no tendrán edad hasta después de unos 5 años. Del grupo que está en edad para laborar, 5 miembros estudian fuera del país carreras completamente diferentes al entorno del negocio. Tales como Cocina, artes y música.

5.7. Planificación de la estrategia

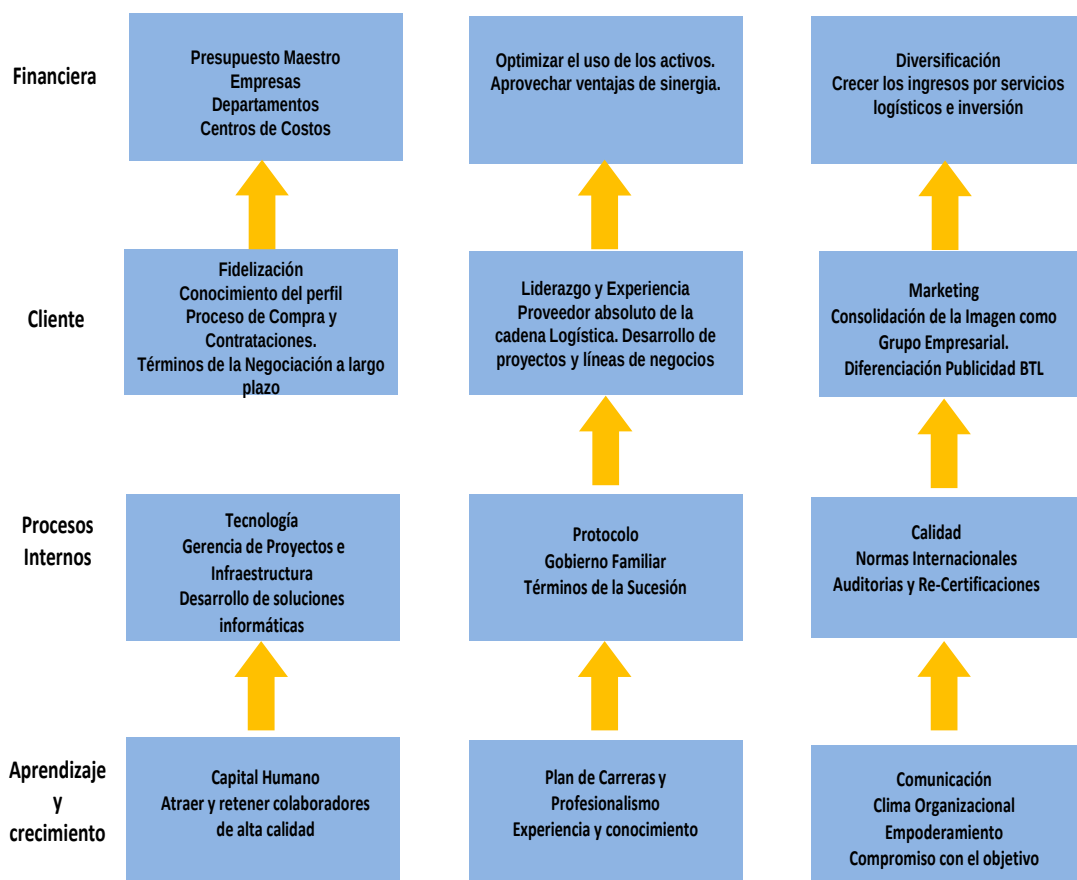
Esta investigación propone el diseño de un Modelo de Dirección Estratégica que facilitará la sucesión de este Grupo Empresarial Familiar a la siguiente generación, por este motivo se ha elaborado el Mapa Estratégico visualizando las áreas de apoyo y gestión para lograr este objetivo estratégico.

Objetivo Estratégico

Sucesión del Grupo Empresarial Familiar a la siguiente generación

Valores: Excelencia, Compromiso, Confidencialidad

Ilustración 72 Valores Grupo Calderón



Fuente: Viviana Chang

La ilustración anterior se destaca los valores del Grupo Calderón.

5.8.Alineación de la Estrategia

Esta fase del proceso de Dirección Estratégica captura el Qué de una Estrategia para convertirla en iniciativas e indicadores estratégicos. Básicamente plasma el análisis realizado en la Matriz Foda y define de acuerdo al cruce de opciones por escenarios las actividades conocidas como tácticas que asistirán al cumplimiento de cada estrategia y a su vez expone cómo se verificará su medición.

Siguiendo la línea de las perspectivas críticas del mapa estratégico y con fines de aplicación futura en un Cuadro de Mando integral se han codificado las actividades.

Perspectiva financiera

Estrategia:	F.01	Captar nuevos capitales para el Grupo
Iniciativa:	F.01.01	Cotizar en Bolsa en el Sector Logístico o ajenos
	F.01.02	Inversiones en Fideicomisos Rentables
	F.01.03	Aumento del Capital de Trabajo interno
Indicadores	F.01.01.01	Rendimiento de acciones y capitalización bursátil
	F.01.02.01	Rendimiento del fideicomiso e intereses ganados
	F.01.03.01	Razones financieras de capital de trabajo
Estrategia:	F.02	Reestructurar el control Financiero
Iniciativa:	F.02.01	Revisar estados financieros
	F.02.02	Actualizar organigrama general y departamental
	F.02.03	Elaboración del Presupuesto y Plan de Cuentas

Indicadores **F.02.01.02** Razones financieras de Liquidez, Margen de utilidad, ROE, ROI

F.02.02.02 % de recursos asignados a los departamentos

F.02.03.02 Trazabilidad del Centro de Costo

Estrategia: **F.03** **Optimizar el uso de los activos**

Iniciativa: **F.03.01** Ampliar rutas de cobertura

F.03.02 Desarrollar alianzas de gestión logística

Indicadores **F.03.01.03** Número de rutas aperturadas

F.03.02.03 Margen de utilidad

Perspectiva del Cliente

Estrategia: **C.01** **Diversificar nuevas unidades de negocios.**

Iniciativa: **C.01.01** Desarrollar Sinergias y economías de escala

C.01.02 Desarrollar nuevos servicios bajo la filosofía de servicio integral

C.01.03 Desarrollar líneas aliadas en la administración electrónica digital

Indicadores **C.01.01.01** Margen de contribución

C.01.02.01 Tiempo de entrega

C.01.03.01 Cantidad ocupada de espacio en almacenamiento mensual

Estrategia:	C.02	Marcar una diferenciación Global
Iniciativa:	C.02.01	Contratar acuerdos con empresas localmente importantes
	C.02.02	Desarrollar Franquicias y licencias de operación
	C.02.03	Exportar desechos electrónicos
Indicadores	C.02.01.02	Estados Financieros
	C.02.02.02	Avances de la gestión en porcentajes período mediano plazo
	C.02.03.02	Cantidad de Kilos exportados
Estrategia:	C.03	Promover la fidelización del cliente
Iniciativa:	C.03.01	Determinar el perfil, Proceso de Compra y Contrataciones. Términos de la Negociación a Largo Plazo
Indicadores	C.03.01.03	# Contratos renovados y % rotación personal cliente
Estrategia:	C.04	Fomentar el Liderazgo frente a los competidores
Iniciativa:	C.04.01	Agendar visitas de Follow-up clientes actuales y potenciales
Indicadores	C.04.01.04	Estadísticas Aduana del Ecuador mensuales # trámites
Estrategia:	C.05	Consolidar la imagen del Grupo Logística Integral
Iniciativa:	C.05.01	Evaluar agencias publicitarias o recursos internos
Indicadores	C.05.01.05	Medición de la Publicidad, conocimiento y contrataciones

Perspectiva de los Procesos Internos

Estrategia:	P.01	Ganar posicionamiento en el sector de Comercio Exterior
Iniciativa:	P.01.01	Incorporar herramientas tecnológicas
	P.01.02	Mejorar la trazabilidad del servicio
	P.01.03	Aperturar nuevas sucursales a nivel país
Indicadores	P.01.01.01	Cronograma de aplicaciones mediano y largo plazo
	P.01.02.01	Medición de indicadores individuales del Grupo
	P.01.03.01	Comparativo del % de crecimiento del sector
Estrategia:	P.02	Incorporar la figura contractual del Protocolo Familiar
Iniciativa:	P.02.01	Determinar miembros del Gobierno Familiar, Términos de La Sucesión, búsqueda y selección de opciones de especialistas en materia legal
Indicadores	P.02.01.02	Avances por temarios, reuniones directorio mensuales
Estrategia:	P.03	Analizar posibles Alianzas
Iniciativa:	P.03.01	Verificar proveedores de hardware digital
	P.03.02	Adquirir representación de Software administración electrónica de documentos
Indicadores	P.03.01.03	Cantidad de imágenes digitalizadas
	P.03.02.03	Cantidad de aplicaciones vendidas

Estrategia:	P.04	Fortalecer los sistema de Gestión de Calidad
Iniciativa:	P.04.01	Adaptar Normas Internacionales y contratar Auditorías y Re-Certificaciones
Indicadores	P.04.01.04	Calificaciones y extensiones

Perspectiva de Aprendizaje

Estrategia:	T.01	Fidelizar al Capital Humano
Iniciativa:	T.01.01	Atraer y retener colaboradores de alta calidad
	T.01.02	Diseñar planes de Carreras y Profesionalismo
	T.01.03	Mejorar el clima organizacional
Indicadores	T.01.01.01	% Porcentaje de rotación colaborador
	T.01.02.01	% Cumplimiento de metas mensuales
	T.01.03.01	Encuestas cliente interno trimestrales
Estrategia:	T.02	Aplicar un Benchmarking logístico
Iniciativa:	T.02.01	Aprender mejores procesos logísticos
	T.02.02	Adquirir ventajas en precio, rapidez y confiabilidad
Indicadores	T.02.01.02	Estados Financieros
	T.02.02.02	Costo, tiempo y calidad

5.9. Aplicación de Modelo de Negocios Canvas para generar una propuesta de valor en el Grupo Calderón que facilite la sucesión.

Tabla 54 CANVAS Modelo de Negocio

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITIONS	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
Representaciones Internacionales	Gestión Logística Integral	Servicio in house	Asistencia personal	Compañía del sector de comercio exterior
Partners Logísticos	Cumplimiento de los requisitos del cliente	Gestión logística Integral	Perfiles customizados	Personas y empresas con necesidades de gestión
Compañías Navieras / Transporte Terrestre	Planificación del servicio	Unidad de negocio		
	Indicadores/control	Desarrollo web		
	Desarrollo y mantenimiento de IT			
	KEY RESOURCES		CHANELS	
	Equipo de trabajo		Marketing directo	
	Líneas de crédito		Mailing	
	Infraestructura de la logística integral		Visitas de negocios	
	COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS	
Gestión Logística Integral:	Nómina		Márgenes de proyectos / propuestas	
	Arriendo / Alquileres		Fee por gestión logística	
	Maquinaria, equipo y vehículo		pago recurrente	
	Tecnología y contenidos			

Elaborado por: Viviana Chang

Segmentos de clientes

Los clientes actuales del Grupo Calderón están segmentados de la siguiente forma:

Compañías Multinacionales

Compañías importadoras y exportadoras de productos o servicios

Compañías industriales y productores

Administradores de Servicios Públicos

Los clientes que el Grupo requiere captar:

Empresas que representen considerablemente la constitución de la Balanza Comercial del Ecuador

Sector Bancario

Sector automotriz

Propuesta de valor

La propuesta de valor que el Grupo Calderón está ofreciendo a sus clientes, es la prestación de un servicio de logística integral y el desarrollo de proyectos personalizados con servicios In House estructurados de acuerdo a las necesidades del cliente.

El problema que la propuesta está resolviendo al Cliente, es la contratación masiva de los diferentes servicios requeridos para completar su operación logística. La comunicación, gestión, supervisión, control y pago a diferentes fuentes contratadas.

Las características de la propuesta de valor se basan en los siguientes criterios:

Sigue existiendo novedad puesto que los competidores actuales carecen de ciertas etapas que la cadena logística requiere para convertirse en integral, como por ejemplo la fase del servicio electrónico de administración digital de documentos.

Mejora el rendimiento

Personalización, la oferta del servicio de gestión en Sitio, la creación de unidades de negocios y el desarrollo de aplicaciones informáticas.

En cuanto al diseño, la propuesta se podría mejorar su presentación mediante la contratación de una agencia publicitaria para la consolidación de la imagen como Grupo Logístico.

Con respecto al precio, la propuesta de valor no es la más económica del mercado.

Canales

El Grupo Calderón se comunica con el segmento de clientes a través de ejecutivos de cuenta asignados, quienes son los voceros de las necesidades, observaciones y retroalimentación de los servicios prestados.

Existe un departamento de comercialización de logística integral y algunas empresas manejan su equipo de ventas que apoya la gestión. Se utiliza marketing directo, mailing y visitas de negocios. Básicamente los canales de comunicación son propios y directos.

Sin embargo, el Grupo debe expandir los canales para dar mayor notoriedad.

Estrategia de comunicación y campañas publicitarias BTL

Diseño institucional de material POP

E-Commerce diseño interactivo y contacto en línea con sus clientes

Reforzar el seguimiento Posventa de los servicios por empresa y los que se brinda de forma integral. Presentación de indicadores de gestión e informes de control.

Relación con el cliente

Se han establecido relaciones de

Asistencia personal: El cliente interactúa de manera continua con un representante de la empresa, además los clientes VIP tiene contacto directo con la Alta dirección para soluciones inmediatas.

El Grupo está desarrollando aplicaciones de **Servicios automatizados:** es una mezcla entre relación self-service con procesos automatizados. En la actualidad están siendo utilizadas solo por ciertos clientes importantes, sin embargo se espera que este servicio se incluya de manera general en la propuesta de valor.

El requerimiento de los clientes se ha vuelto costoso puesto que exigen una interacción en línea del servicio, la figura del ejecutivo a corto plazo se verá menos necesaria. Definitivamente se integra al modelo de negocio puesto que se deberá considerar como un factor fundamental en la sucesión del Grupo. Desarrollarlo ahora y perfeccionarlo en el futuro.

Fuentes de ingresos

La propuesta de valor en su primera etapa se presenta mediante un listado de tarifas establecidas, las empresas que conforme el Grupo cuentan su tarifario. Estos rubros se han ofertado en base al análisis de los costos y gastos generados para su prestación.

Se desarrollan también propuestas de acuerdo al segmento del cliente y el volumen, en estos casos se solicita otras garantías como por ejemplo anticipos como fuente de ingresos. Las empresas que brindan servicios de almacenaje generan ingresos mediante pagos recurrentes de sus clientes. Otras empresas obtienen las fuentes de ingresos por la cantidad de trámites despachados durante el mes o transportes realizados, es decir por el volumen que hayan podido gestionar hasta el cierre del mes.

Dentro de los segmentos de clientes, existen algunos que están dispuestos a pagar por la calidad percibida, la agilidad de entrega y tiempos de respuesta.

No obstante muchos clientes se guían netamente por precios bajos. El cliente mantiene una figura contractual y paga lo que indica su cláusula de precios, es decir no hay variaciones salvo en casos establecidos. Prefiere pagar mediante cheque o transferencia bancaria y exige crédito.

Recursos clave

Los recursos más importantes para que funcione este modelo de negocios son:

Físicos: Edificios Oficinas principales, Estanterías y Bodegas para almacenaje, los vehículos transportación de carga pesada y suelta, maquinarias y demás activos.

Intelectuales: El Grupo no ha desarrollado derechos de patente o propiedad intelectual. Este recurso se lo podría cambiar por Alianzas o Representaciones.

Humanos: Se asigna un equipo de trabajo especializado, dependiendo del área comercial el líder del equipo es quién está dotado de los mejores conocimientos.

Financieros: Líneas de crédito bancarias son las más utilizadas, los saldos del Grupo a nivel consolidado autorizan líneas interesantes para cada empresa.

Para la propuesta de valor el recurso clave es la infraestructura y recurso humano.

Para los canales de comunicación y distribución, el recurso clave es el financiero que existan los fondos para las gestiones de comercialización.

Para la relación con los clientes, la veracidad en los sistemas de información.

Para el flujo de ingresos, los recursos claves es la integración de todos los mencionados porque el cumplimiento de un buen servicio genera una cancelación inmediata.

Actividades clave

Cada empresa del Grupo ha levantados sus procesos de acuerdo a su actividad principal de comercialización, sin embargo se considera como más relevantes las que tienen relación directa con la realización del servicio que involucra:

Cumplimiento de los requisitos del cliente

Control de documentos

Infraestructura

Planificación del Servicio

Indicadores y Control

Solución de problemas: para empresas que requieran de soluciones a problemas individuales de los clientes.

Plataforma: si el modelo tiene como recurso clave en una plataforma necesitará una serie de actividades clave para su desarrollo o gestión.

Socios clave

Las empresas del Grupo han determinado sus proveedores críticos e indirectos.

Como proveedores claves o críticos tenemos:

Compañías Navieras

Compañías de Transporte Terrestre de carga pesada y suelta

Compañías Productoras de Cartón y Estanterías

Los aliados claves con las representaciones internacionales de los cuales adquirimos la ampliación en las coberturas a destinos mundiales, la captación de clientes recomendados, el apoyo y asesoría en la gestión.

Estructura de costos

El negocio actual del Grupo está impulsado por la creación de valor en la propuesta, generar el máximo valor posible para el cliente.

Los Costos más importantes del modelo actual:

Nómina

Arriendos y Alquileres

Maquinaria, Equipo y Vehículos

Las actividades más costosas son las de infraestructura como almacenaje (Bodegas y estanterías) transporte (vehículos) y desarrollo de soluciones informáticas software y hardware para la gestión.

Conclusiones

Como hemos visto a lo largo del artículo, el Business Model Canvas es una herramienta muy potente que nos permite desgranar bloque a bloque el modelo de negocio que queremos.

Una vez hayamos podido completar el lienzo, tendremos una idea mucho más clara de nuestra idea de negocio y la podremos explicar de forma más fácil a clientes, socios e inversores. Este es el primer paso para crear un nuevo proyecto, que podremos completar plasmando todo lo aprendido en un plan de empresa basado en modelo de negocio más sólido.

5.10. Protocolo o Gobierno Familiar para facilitar la sucesión del Grupo Calderón a través de la planeación estratégica

El gobierno o protocolo familiar es la herramienta idónea que garantizará la sucesión, principalmente porque se plasma el modelo de Dirección Estratégica que se propone en esta investigación de acuerdo a varias opciones de negocios.

Además, en conjunto establece un vínculo contractual con los miembros familiares bajo el establecimiento de políticas y decisiones aplicadas desde el presente hacia la visión del futuro. Reduciendo de manera considerable los problemas más comunes entre los directivos familiares:

- Problemas de Comunicación entre ellos
- Problemas de Coordinación
- Falta de asignaciones de tareas y responsabilidades
- Diferencias de Formación Empresaria
- Se entrometen unos en las tareas de otros
- Diferencias entre actitudes y jerarquía de valores
- Puja por ocupar mayor espacio de poder
- Influencias de familiares externos a la empresa

Para entender mejor el concepto, debemos pensar en el gobierno de cualquier país que rige en democracia, donde existen varias entidades que regulan las leyes, políticas y decisiones de un estado. La diferencia que existe con la familia, es que un gobierno de un país determinado puede ser parecido a otro que siguen los mismos ideales sin embargo no existen dos empresas familiares idénticas, por este motivo no existe un modelo único de gobierno corporativo aplicable a todas ellas.

El gobierno del Grupo Calderón debe contemplar la conformación de un sistema formado por la asamblea de los accionistas, la Junta directiva y el Consejo de familia. Más los procesos a través de los cuales estas tres figuras controlan y dirigen la organización. Cada uno de estos órganos tiene una definición de roles y claramente tiene establecidos los límites entre ellos.

La Asamblea de Accionistas:

Comprende a todos los accionistas y a nadie más que los propietarios de la empresa. Se excluye a los conyugues o futuros accionistas. Los señores Calderón son socios y propietarios de todas las empresas del Grupo, entonces la asamblea sería integrada por:

- Roberto Calderón Viteri
- Roberto Calderón Macchiavello
- David Calderón Macchiavello

El único socio externo no familiar de CentralFile S.A.: Xavier Alonso Vélez con un 20% de las acciones de esta empresa en particular.

Esta asamblea se reunirá mínimo una vez al año y su función principal es consultar a la Junta Directiva sobre las estrategias y rumbo que ha tomado la organización para que prospere el patrimonio. Esta asamblea es un auditoria netamente pasivo y la reunión meramente informativa. Se propone revisar:

- Indicadores del Modelo de Dirección Estratégico anuales
- Resultados financieros obtenidos y proyecciones
- Revisión del Presupuesto, comparativos al término del año y proyecciones del año siguiente.

Propuesta de conformación de la Junta Directiva:

Grupo de personas más capacitadas y profesionales para conformar un equipo de trabajo de que maneje de la forma más eficientemente posible a la organización y que vele por el cumplimiento de los objetivos fijados por los accionistas. Se reitera que mientras más especializada y competente sus miembros, existen más garantías para asegurar el éxito de la organización y su continuidad. Los miembros familiares si tienen definidos en gran parte a sus profesionales más especializados inclusive porque los han puesto al mando de operaciones importantes y comités para desarrollo de proyectos. Los cuales mediante resultados favorables han garantizado la rentabilidad, cumplimiento y control de sus actividades asignadas.

Es conveniente que esta junta contemple a cada uno de los gerentes no familiares de las empresas actuales y las jefaturas de las áreas críticas. Además es recomendable la contratación de un asesor o consultor externo. Se puede realizar una selección en los siguientes departamentos.

- Gerencias Generales.
- Jefaturas Operacionales (Logística, Transporte, Bodegaje, In houses).
- Coordinadores del área de Comercialización.
- Personal que realiza Back y Front Office de Servicio al Cliente.
- Empresas de consultoría y asesoría externa (Grupo ya cuenta con proveedores)

Funciones y desarrollos:

Política de Dividendos y reinversión de utilidades: De acuerdo a los resultados de las entrevistas a los miembros familiares e históricos de resultados financieros, los familiares están acumulando sus dividendos para inversión directa en las empresas. Sirve para deducir en 10 puntos de la tasa de impuesto a la renta siempre que se haya legalizado el aumento en el período a declarar y asignado los porcentajes, montos, tiempo y a qué tipo de inversión serán destinados en el acta de junta.

Política de Recompra de acciones: Por el momento los directivos no quieren abrir espacios para socios no familiares y tampoco generar nuevas acciones para los mismos miembros en otras empresas. La reinversión de dividendos y utilidades se debe legalizar mediante la escritura de aumentos de capital en cada empresa, situación que se define en este punto.

Selección de futuros miembros de la Junta: Creación de un procedimiento nuevo exclusivamente para seleccionar a los miembros de la Junta mediante la elaboración de un perfil que mencione competencias, habilidades y educación. Validado por los accionistas y personal especializado del departamento de Recursos Humanos. Codificarlo para su cumplimiento bajo los sistemas de gestión de calidad. Los objetivos y la ética empresarial

Contribuir al desarrollo de estrategias y mejorar su calidad: Del modelo propuesto en esta investigación, existe una gama de estrategias que la Junta y sus accionistas deberán revisar y aplicar desde ya para garantizar la sucesión.

Colaborar en la educación de la familia: Una vez definida la política de contratación de familiares por los accionistas, La Junta podrá sugerir cambios o actualizaciones al proceso de selección, planes de carrera y perfiles elaborados exclusivamente para los familiares.

Propuesta para la conformación del Consejo de Familia

Como lo dice su nombre este consejo deberá estar conformado por los familiares del Grupo Calderón, es conveniente que se involucre a los miembros de todas las generaciones, desde su fundador que en este caso se mantiene activo, la segunda y tercera generación. Los familiares que administran este Grupo son padre, hermanos y sus hijos, no existen otros grados de consanguinidad laborando actualmente. Tampoco han dado apertura para primos o tíos de la segunda generación. Este consejo discute exclusivamente los asuntos que surgen como participación de la familia en la empresa sobre los derechos, deberes y responsabilidades de cada miembro.

En la actualidad ninguna de las políticas que se nombrarán a continuación están definidas, es primordial la formación del Consejo y su prioridad e intelecto para la elaboración de las mismas.

Política de Solución de Conflictos familiares: Actualmente quién sirve de mediador entre los hermanos de la segunda generación es el padre fundador. Es conveniente que se vayan entrenando nuevos mediadores y que se contemple un debate saludable bajo argumentos positivos y negativos del conflicto en donde los demás miembros familiares a manera de jurado calificador puedan dar sus opiniones o votaciones con respecto a la solución de dicho conflicto.

Políticas de Empleo: Requerimientos de los familiares mediante la elaboración de un perfil. Título profesional, Maestrías, Idiomas, Experiencia en años en otras empresas fuera de la familiar.

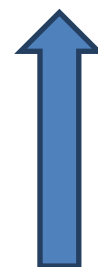
Elaboración de un proceso de selección exclusivamente para miembros familiares y que contemple la estructuración de planes de carrera, es decir que de acuerdo al perfil esta persona se ubique en el puesto que sus competencias lo permita y no un nivel jerárquico más alto que no tiene los conocimientos para manejar ya que a fin de cuentas un ejecutivo existente será quién obligadamente tenga que cumplir con la descripciones del cargo y esa no es la idea.

Políticas de Desempeño: Mediante una evaluación que no deberá ser realizado por otro familiar, deben cumplir con los mismos resultados que otro ejecutivo no familiar que ocupe cargos similares. Principalmente en las evaluaciones de la tercera generación, sin lugar a dudas, para los padres resulta difícil discriminar a unos hijos por supuesta falta de capacidad. Por este motivo la evaluación se realiza por los miembros de la Junta Directiva, el consejo de familia daría los parámetros para la evaluar.

Políticas de Remuneración: De la misma forma aplicar las tablas de sueldos aprobadas por los directivos para toda la organización. Es decir por su cargo, actividades y perfil profesional. Dentro de los planes de carrera propuestos en esta investigación se contempla un ejemplo.

Plan de Carrera en el área de Operaciones del Grupo.

Escala	Sueldo
Gerente de Operaciones	\$1,500.00
Jefe de Desaduanización	\$800.00
Ejecutiva de Cuentas	\$600.00
Asistente de Cuentas	\$450.00
Auxiliar de Cuenta	\$350.00
Digitador	\$296,00



Políticas de Despidos: Regula que la autoridad para despedir a un colaborador miembro de familia, recaiga directamente sobre su superior inmediato. Este superior debe notificar al consejo de familia, no para que cambien la decisión sino más bien para anticipar las consecuencias que se origina por el despido de forma constructiva.

Política de Retiro de miembros de la familia que participan en la empresa: Determinar los familiares que tiene las características de Administradores de la Continuidad, no se hereda con la propiedad sino que hay que difundirla. Mejorar lo que se hereda.

Tabla 55 Política de Retiro

MIEMBRO	EDAD	EDAD RETIRO	CARGO	SUCESOR
Roberto Calderón M.	55	75	GERENTE GENERAL ROCALVI Y CALVIMA	Ma. Paula Calderón

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración la situación actual del Grupo, las políticas que requieren su inmediata implementación y desarrollo dentro del marco del protocolo para la familia Calderón son las siguientes:

Política para el establecimiento de las estrategias y visión del Grupo a largo plazo.

Políticas de Recurso Humano Familia, RRHHFLIA. : Esto involucra la creación de un enfoque exclusivo dentro de recursos humanos que atienda las contrataciones familiares a través elaboración del proceso de selección y contratación de sucesores, de perfiles, de planes de carreras, de remuneración y despidos conforme a las leyes y prácticas del mercado.

Política de Reinversión de Utilidades y aumentos de capital: Esto involucra decisión de los accionistas para la reutilización de los dividendos.

Política de resolución de Conflictos: Capacitar a los integrantes de la familia sobre derechos, deberes y responsabilidades en la empresa.

La formulación de políticas coherentes permitirá al Grupo Calderón y su familia gobernar y trascender en armonía mediante los valores y principios que orientarán a los distintos órganos de gobierno. Unas políticas claras, contribuyen a delinear los límites de las relaciones familiares, empresariales y de propiedad.

5.11. Planificación de las Operaciones

Esta propuesta del Modelo de Dirección Estratégica hasta esta fase ha recorrido y determinado en detalle la situación actual del Grupo Caso de Estudio con respecto a su nivel de capacidad administrativa, recurso humano y demás temas observados en un proceso de sucesión. Las Estrategias establecidas abarcan diferentes áreas críticas que garantizarán la continuidad del negocio, sin embargo este Modelo además del análisis cualitativo ha cuantificado el valor monetario de su aplicación con la finalidad que los directivos Familiares analicen si es factible su incorporación inmediata. Principalmente porque refleja al final del período los flujos de efectivo y rentabilidad acumulada.

5.11.1. Análisis financiero

A continuación se analizan las cifras históricas del Grupo Empresario Calderón.

Tabla 56 Datos comparativos 2009 - 2010 - 2011

	2009	%	2010	%	2011
INGRESOS	14,958,000	-0.16%	14,934,000	9.37%	16,333,000
Activo Corriente	2,133,000	83.08%	3,905,000	9.81%	4,288,000
Activo Fijo	2,200,000	38.77%	3,053,000	5.86%	3,232,000
TOTAL ACTIVOS	4,333,000	60.58%	6,958,000	8.08%	7,520,000
Pasivo Corriente	1,623,000	91.56%	3,109,000	8.07%	3,360,000
Pasivo No corriente	818,000	130.81%	1,888,000	-13.14%	1,640,000
TOTAL PASIVOS	2,441,000	104.71%	4,997,000	0.06%	5,000,000
PATRIMONIO	1,892,000	3.65%	1,961,000	28.51%	2,520,000

Fuente: Grupo Calderón

CUENTAS	2011
VENTAS	16,333,000
COSTO DE VENTA	9,391,806
UTILIDAD NETA	1,007,027
CUENTAS POR COBRAR	2,663,879
CUENTAS POR PAGAR	1,195,693
EXISTENCIA EN INVENTARIO	6,885

Indicadores Financieros

		2009	%	2010	%	2011
Liquidez	Activos Corrientes	1.31	-0.04	1.26	0.02	1.28
	Pasivos Corrientes					
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	510.000	0.56	796.000	0.17	928.000
Razones de Apalancamiento	Total Pasivo	0.56	0.27	0.72	-0.07	0.66
	Total Activo					
Rotación de Activos totales	Ventas	3.45	-0.38	2.15	0.01	2.17
	Total de Activos					
Apalancamiento Externo	Total Pasivos	1.29	0.98	2.55	-0.22	1.98
	Total Patrimonio					
Apalancamiento Inteno	Total Patrimonio	0.78	-0.49	0.39	0.28	0.50
	Total Pasivos					

AÑO 2011

Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Ventas- Costo de Venta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{6,941,194}{16,333,000}$	0.42 %
ROI	$\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos Totales promedio}}$	$\frac{1,007,027}{7,520,000}$	0.13 %
ROE	$\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Patrimonio Promedio}}$	$\frac{1,007,027}{2,520,000}$	0.40 %
Rotación de Activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$	$\frac{16,333,000}{7,520,000}$	2.17
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{1,007,027}{16,333,000}$	0.06 %
Rotación Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	$\frac{16.333.000}{2.663.879}$	6.13
Rotación Días	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar x 360 días}}{\text{Ventas}}$	$\frac{958996440}{16.333.000}$	58.72
Rotación Días	$\frac{\text{Cuentas por Pagar x 360 días}}{\text{Costo de Venta}}$	$\frac{430449480}{9.391.806}$	45.83
DUPONT	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times$	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	13%

Interpretación

Las cifras consolidadas del Grupo Calderón muestran cambios drásticos en variaciones porcentuales durante el período 2009 al 2010. Existió una disminución del 0.16% en los ingresos, las cuentas de activos corrientes y fijos crecieron considerablemente como resultado a la compra de cabezales de la empresa Metromodal cuenta vehículos, equipo de transporte u caminero móvil, de la empresa Comexport la cuenta de maquinaria, equipos e instalaciones representan un 4% del activo fijo.

Las cuentas de pasivos se duplicaron, con mayor velocidad que los activos por las obligaciones adquiridas por la intermediación financiera.

La capacidad del Grupo para cumplir sus obligaciones a corto plazo se reduce en el año 2010 en un 4.43%, sin embargo el capital de trabajo para operar se incrementa en un 56.08%. Es evidente que la razón de endeudamiento registra un crecimiento del 27.47% en la proporción que se han financiado los activos por los acreedores. Es decir mayor es el dinero de otras personas que se usan para generar utilidades. La rotación de activos totales disminuye en un 37.83%, este resultado significa que los activos adquiridos no fueron usados de manera eficiente. Analizando más en detalle puede que se haya generado escenarios en donde ciertos contratos de transportes se hayan cerrado con tarifas más bajas o en su defecto que el volumen para que se vuelvan más rentables no se cumplió en su totalidad.

En comparación con el período 2010 a 2011, el Grupo muestra un ordenamiento de las cuentas con variaciones porcentuales sólidas. Un representativo 9.37% de crecimiento en sus ingresos totales, disminución del 13.14% en los activos corrientes. En este punto se analizan algunos factores, ciertas empresas culminaron sus obligaciones de créditos bancarias adquiridas en años anteriores. Que tiene relación directa con un crecimiento ya no tan acelerado del capital de trabajo puesto que se verifica que el Grupo incurrió a la financiación interna para sus proyectos de inversión en ese período. La razón de liquidez es muy parecida al año anterior con un 1.28 y consecutivamente el índice de apalancamiento registra una disminución del 7.42%. En este período la rotación de activos se asemeja al año 2009 que fue de 2.15 versus un 2.17 en el 2010, entendiendo que los activos fueron utilizados de forma más eficiente.

Según el índice de rentabilidad del año 2011, el Grupo Calderón alcanza un 42% después que canceló su costo de ventas. Por cada dólar que invirtió la empresa en activos se generó un retorno del 0.13 en utilidades netas, apoyándose con un rendimiento para los propietarios de 0.40 sobre el patrimonio. Mide el retorno ganando sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa, que siendo familiar se vuelve atractivo para los miembros.

El margen de utilidad indica que por cada dólar de ventas el Grupo generó 0.06 de utilidad después que se dedujeron todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

Al aplicar el índice Dupont nos damos cuentas que la rentabilidad del Grupo Calderón está basada en una alta eficiencia en la gestión de sus activos que un amplio margen de utilidad obtenido de sus ventas. Combinado con el apalancamiento financiero, se puede observar una reducción del índice desde al año 2009 al 2011 de forma considerable, algunas empresas pueden generar muy buenas utilidades pero son absorbidas por el alto costo que se paga por la financiación de algunos activos, este no es el caso del Grupo que pesar de continuar captando dineros de terceros para financiar sus activos demuestra una gestión adecuada según los índices de apalancamiento interno y externo.

El desarrollo del Modelo contempla tres diferentes tipos de presupuesto cuyos datos se enlazan para lograr interpretar la valorización de este Modelo de Dirección Estratégica en conjunto con la información financiera que ha generado el Grupo en el último año fiscal. La finalidad de consolidar esta información es pasar de la propuesta teórica a una viabilidad monetaria donde se verifique al final de la inversión estratégica si la propuesta tendrá resultados positivos.

5.12. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión requiere la proyección de las ventas por dos años separados por semestres. Se puede segregar los ingresos conforme la estructura de cada empresa, ya sea por servicio, por unidades de negocios, por diferentes fuentes de ingreso. En este caso lo hemos totalizado por las ventas totales de todas las empresas que conforme el Grupo Calderón, este mismo ejercicio es aplicable por empresas cuando se requiere de entrar en mayor detalle. Es bastante útil también para desglosar un objetivo estratégico específico de cierta empresa que maneje un servicio crítico en donde se desarrolle un plan para contrarrestar un determinado futuro positivo o negativo.

Tabla 57 Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS GRUPO CALDERÓN		PROYECCIÓN DE LAS VENTAS Y RECURSOS FINANCIEROS			
	Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV	TOTAL
Ventas Unidad de negocios I	8.150.000	8.150.000	8.150.000	8.150.000	32.600.000
	8.150.000	8.150.000	8.150.000	8.150.000	32.600.000
					0
TOTAL	8.150.000	8.150.000	8.150.000	8.150.000	32.600.000

Elaborado por: Viviana Chang

Inversiones Estratégicas

Se requiere de fondos explícitos para la cartera de iniciativas ya que el presupuesto tradicional que normalmente elabora una organización se focaliza en las unidades funcionales. Las inversiones estratégicas deben tratarse por separado y en una categoría especial en donde se asignen los recursos para las iniciativas a largo plazo.

Este presupuesto se lo conoce como Stratex por sus siglas en inglés Strategic Expenses y básicamente describe los gastos de las inversiones Estratégicas más emergentes y asequibles planteadas en este Modelo. Los gastos de inversión pueden generarse en los siguientes enfoques: desarrollo de nuevos productos o servicios, una diversificación de mercados, expansión de capacidad instalada, saltos tecnológicos y demás proyectos estratégicos.

De la misma forma, el presupuesto se ha proyectado en cuatro semestres y continuando con el esquema del mapa estratégico se ha realizado una conversión valorizada de la alineación de las estrategias principales por perspectivas sumando una inversión total de \$699.407,00 dólares para el final del segundo año proyectado.

Tabla 58 Stratex

STRATEX		STRATEX. PRESUPUESTO DE INVERSIONES ESTRATÉGICAS			
Iniciativas estratégicas	Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV	TOTAL
Perspectiva Financiera	25.000	25.150	22.965	23.485	96.600
Presupuesto	12.000	12.000	10.500	10.500	45.000
Optimizar el uso de los activos	3.000	3.150	3.465	3.985	13.600
Diversificación	10.000	10.000	9.000	9.000	38.000
					0
					0
Perspectiva del cliente	52.800	52.800	57.300	64.200	227.100
Fidelización	4.800	4.800	4.800	4.800	19.200
Liderazgo y Experiencia	18.000	18.000	18.000	18.000	72.000
Marketing	30.000	30.000	34.500	41.400	135.900
					0
					0
Perspectiva interna	46.800	36.200	36.400	36.400	155.800
Tecnología	37.000	26.400	26.400	26.400	116.200
Protocolo	3.000	3.000	1.500	1.500	9.000
Calidad	6.800	6.800	8.500	8.500	30.600
					0
					0
Perspectiva de aprendizaje	39.000	42.750	49.163	58.995	189.908
Capital Humano	24.000	24.000	27.600	33.120	108.720
Plan de Carreras y Profesionalismo	12.000	15.000	17.250	20.700	64.950
Comunicación	3.000	3.750	4.313	5.175	16.238
					0
					0
TOTAL	163.600	156.900	165.828	183.080	669.407

Elaborado por: Viviana Chang

Presupuesto de Operaciones

Se detallan las cifras en lo que respecta al costeo de la producción, en este caso el Grupo provee de servicios, entonces se ha totalizado los costos que en su mayor porcentaje es la infraestructura logística y personal involucrado para prestar la oferta integral. Se consideran también los Gastos Fijos, Administrativos, Financiero y Ventas.

Tabla 59 Opex

OPEX		OPEX. PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES			
Gastos operacionales	Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV	TOTAL
Unidad de soporte I	6.337.263	6.337.263	6.654.126	6.654.126	25.982.778
Total de Gastos	1.640.166	1.640.166	1.722.174	1.722.174	6.724.681
Total de Costos	4.697.097	4.697.097	4.931.952	4.931.952	19.258.098
	0	0	0	0	0
TOTAL	6.337.263	6.337.263	6.654.126	6.654.126	25.982.778

Elaborado por: Viviana Chang

Los Gastos de Capital

En este análisis se utilizan los valores del capital de trabajo, cuanto el Grupo destina en el año para sus operaciones de capital que se obtiene con la resta del total del activo corriente menos el pasivo corriente. Se puede incluir también las reposiciones normales de bienes de uso, amortización de los bienes de uso, de existir una política de Dividendos se registran los aportes de socios o accionistas para futuras capitalizaciones.

Tabla 60 Capex

CAPEX		CAPEX. PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL			
Gastos de capital e inversiones	Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV	TOTAL
Unidad de soporte I	785.050	785.050	785.050	785.050	3.140.200
Capital de Trabajo	785.050	785.050	785.050	785.050	3.140.200
					0
					0
TOTAL	785.050	785.050	785.050	785.050	3.140.200

Elaborado por: Viviana Chang

Flujo de Fondos

Este cuadro consolida la proyección de ventas realizada menos los gastos de las estrategias y los gastos de operaciones. Con respecto a los egresos de capital restaría si existiesen amortizaciones pero el Grupo no cuenta con bienes intangibles por este motivo el valor que registra es 0.

Tabla 61 Flujo de Fondos

PRESUPUESTO INTEGRADO. FLUJO DE FONDOS					
Ingresos y egresos de efectivo	Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV	TOTAL
INGRESOS OPERATIVOS DE CAJA	8.150.000	8.150.000	8.150.000	8.150.000	32.600.000
Ventas Unidad de negocios I	8.150.000	8.150.000	8.150.000	8.150.000	32.600.000
Ventas Unidad de negocios II	0	0	0	0	0
EGRESOS STRATEX DE CAJA	163.600	156.900	165.828	183.080	669.407
Perspectiva Financiera	25.000	25.150	22.965	23.485	96.600
Perspectiva del Cliente	52.800	52.800	57.300	64.200	227.100
Perspectiva Interna	46.800	36.200	36.400	36.400	155.800
Perspectiva de Aprendizaje	39.000	42.750	49.163	58.995	189.908
EGRESOS OPEX DE CAJA	6.337.263	6.337.263	6.654.126	6.654.126	25.982.778
Unidad de soporte I	6.337.263	6.337.263	6.654.126	6.654.126	25.982.778
EGRESOS CAPEX DE CAJA	0	0	0	0	0
Efectivo Unidad de soporte I	0	0	0	0	0
POSICIÓN DE TESORERÍA	1.649.137	1.655.837	1.330.046	1.312.794	5.947.814

Elaborado por: Viviana Chang

Al final del período los Directivos y administradores pueden analizar si la empresa como tal está en la capacidad de solventar el Modelo de Inversión Estratégica, esta herramienta es sumamente práctica ya que podría darse el caso que no todas las estrategias son viables, por lo tanto se presupuestan aquellas que generarían mayor flujo de efectivo. Inclusive las estrategias en teoría se pueden proyectar exitosas pero cuando se valoran en la realidad con los históricos financieros de las empresas, simplemente algunas no se pueden llevar a cabo ya que no generaría los resultados esperados, a fin de cuentas en la mayoría de las organizaciones lo que importa es que a final de cuentas genere fondos cualquier inversión que se proyecte a corto, mediano o largo plazo.

En este presupuesto se visualiza un resultado económico integrado al final del cada semestre, lo nuevo es que se amortiza al segundo año las inversiones estratégicas en un 10%. Lo interesante es que el primer año genera un resultado neto interesante y en crecimiento comparado al promedio de utilidad neta del año 2011. La cual para el segundo año habrá crecido un 38% respectivamente.

Utilizando el mismo esquema, se puede planificar objetivos generales dentro de una organización, objetivos específicos ambos cuantificables.

Los escenarios se pueden ampliar con cifras favorables o negativas con el propósito de analizar y determinar la mejor estrategia de inversión, además de verificar que gastos operativos y de capital pueden contribuir de manera eficiente en su ejecución.

Tabla 62 Resultado Económico

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRIVADAS		PRESUPUESTO INTEGRADO. RESULTADO ECONÓMICO			
		Amortización StrateX: 10%			
Ganancias y Pérdidas	Semestre I	Semestre II	Semestre III	Semestre IV	TOTAL
VENTAS	8.150.000	8.150.000	8.150.000	8.150.000	32.600.000
Unidad de negocios I	8.150.000	8.150.000	8.150.000	8.150.000	32.600.000
Unidad de negocios II	0	0	0	0	0
OPEX	6.337.263	6.337.263	6.654.126	6.654.126	25.982.778
Unidad de soporte I	6.337.263	6.337.263	6.654.126	6.654.126	25.982.778
Unidad de soporte II	0	0	0	0	0
Unidad de negocios I	0	0	0	0	0
Unidad de negocios II	0	0	0	0	0
CAPEX (LAS AMORTIZACIONES)	785.050	785.050	785.050	785.050	3.140.200
Unidad de soporte I	785.050	785.050	785.050	785.050	3.140.200
Unidad de soporte II	0	0	0	0	0
Unidad de negocios I	0	0	0	0	0
Unidad de negocios II	0	0	0	0	0
AMORTIZACIÓN STRATEX	0	0	16.360	15.690	32.050
Perspectiva Financiera	0	0	2.500	2.515	5.015
Perspectiva del Cliente	0	0	5.280	5.280	10.560
Perspectiva Interna	0	0	4.680	3.620	8.300
Perspectiva de Aprendizaje	0	0	3.900	4.275	8.175
RESULTADO NETO ORDINARIO	1.027.687	1.027.687	694.464	695.134	3.444.972

Elaborado por: Viviana Chang

5.13. Evaluación y monitoreo

Dentro de esta investigación se han planteado una serie de indicadores que de ser aplicados evaluarán el cumplimiento de la Planificación Estratégica. En la actualidad la herramienta más utilizada para monitorear de manera exhaustiva cualquier Modelo de Dirección Estratégica en general e inclusive estrategias individuales es el Balance Score Card en español el Cuadro de Mando Integral.

En la actualidad la mayoría de procedimientos críticos de control están completamente automatizados con desarrollos informáticos de software, éstos son bastante útiles puesto que se personaliza la estructura de acuerdo a cada negocio y de manera ágil se pueden evaluar los resultados de una planificación estratégica.

Cada BSC cuenta con las métricas e indicadores propios de su área y se encuentran relacionados bajo la metodología Causa-Efecto, es decir qué causas debo controlar para alcanzar los efectos deseados.

El Navegador principal del BSC muestra información alineada según lo que el usuario desee visualizar.

Ilustración 73 Cuadro de Mando Integral

Unidad de Logística	T	ST	Valor real	Objetivo	Desviación	M	Frec.	Período	Dirección	Perspectiva
☰ ☰ Cumpl. Grl. Unidad de Logística	⬆️	🟡	4,08	7,00	-41,76 %	Pt.	Diaria	25/09/2009	Maximizar	Económico financiero
☰ ☰ Almacén	⬆️	🟢	7,00	7,00	0,00 %	Pt.	Mensual	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos
☰ Ausentismo	⬇️	🟡	3,50	3,00	16,67 %	%	Mensual	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos
☰ Diferencias con Proveedores	⬆️	🟡	7,00	5,00	40,00 %	%	Mensual	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos
☰ Mermas	⬆️	🟢	0,70	1,50	-53,33 %	%	Mensual	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos
☰ Existencias	⬇️	🔴	0,93	7,00	-86,65 %	Pt.	Mensual	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos
☰ Cobertura	⬇️	🟢	9,00	5,00 10,00	80,00 %	%	Mensual	30/09/2009	Estabilizar	Procesos Internos Operativos
☰ Inventario Permanente	⬆️	🔴	4,50	1,50	200,00 %	%	Mensual	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos
☰ Obsolescencia	⬆️	🟢	10,00	11,00	-9,09 %	días	Mensual	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Preventivos
☰ Logística Inversa	⬆️	🟡	6,46	7,00	-7,71 %	Pt.	Mensual	30/09/2009	Maximizar	Económico financiero
☰ Daños en Transporte	⬆️	🟡	14.000,00	10.000,00	40,00 %	\$	Mensual	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos
☰ Productos defectuosos	⬆️	🟢	1,00	4,00	-75,00 %	%	Mensual	30/09/2009	Minimizar	Procesos Internos Operativos
☰ Previsión de Venta	⬆️	🟡	5,27	7,00	-24,67 %	Pt.	Mensual	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos
☰ Fiabilidad	⬆️	🟡	88,00	90,00	-2,22 %	%	Mensual	30/09/2009	Maximizar	Procesos Internos Operativos

Fuente: Sixtina Consulting Group

Este es un ejemplo realizado con un software especializado en BSC, se debe tomar en consideración que es imprescindible los siguientes contenidos para su elaboración:

Objetivos con métricas cuantitativas y meta, estrategias, iniciativas, indicadores, períodos y responsables de los equipos de trabajo. Estos datos han sido planteados a lo largo de la propuesta Estratégica en este capítulo.

Para la revisión de las estrategias se sugiere no debatir sobre cuestiones operacionales sino más bien en evaluar su ejecución y estructurar un cronograma actual de reuniones.

En estas reuniones es importante contar con una guía simplificada de los temas a tratar, a continuación se describe un formato para verificar el cumplimiento de la gestión:

Tabla 63 Guía de Seguimiento y Control

	Revisión Operacional	Revisión de la Estrategia	Prueba y Adaptación de la Estrategia
Requisitos de información:	Tableros de control para los KPI. Resúmenes financieros semanales y mensuales	Mapa Estratégico e informes de los BSC	Informes de rentabilidad, estudios analíticos. Análisis del entorno. Estrategias emergentes
Frecuencia:	Diaria, 2 veces por semana, mensual según el ciclo del negocio	Mensualmente	Anualmente. Trimestralmente en actividades muy cambiantes y dinámicas.
Participantes:	Personal Dpto. Funcionales. Gerencias para las revisiones financieras	Equipo de gestión, dueños de los temas estratégicos, director de gestión estratégica	Especialistas, líderes de las unidades de negocio
Foco:	Identificar y resolver problemas operacionales	Puntos en la implementación de la estrategia, progreso de las iniciativas estratégicas	Análisis causales, rentabilidad de línea o canal, nuevas tecnologías
Objetivos:	Responder a los problemas de corto plazo y promover la mejora continua	Perfeccionar la estrategia. Realizar adaptaciones a mitad de camino	Mejorar de manera incremental o cambiar la estrategia. Planes. Definir metas estratégicas y autorizar iniciativas

Elaborado por: Viviana Chang

La segunda opción para evaluar este Modelo es la veracidad con que se aplique las políticas del Protocolo Familiar, las actas de reuniones de los distintos órganos que lo componen deberán segregar actividades y plazos a cumplir. Se puede medir cuántas contrataciones familiares se han realizado en un determinado período y si han involucrado los procesos de contratación respectivos principalmente si las competencias de un miembro sucesor son acordes al perfil del cargo, si las remuneraciones han sido canceladas conforme los sueldos del mercado y así sucesivamente.

Las encuestas de satisfacción del cliente interno y externo deberán aplicarse de forma trimestral, es importante fijar la meta que permita realizar comparativos. Consultar nuevamente acerca de la sucesión, cómo se siente el recurso humano frente a los miembros familiares del mismo nivel jerárquico y superior. Sería conveniente que después de la aplicación del modelo planteando se realice la misma encuesta para verificar en qué medida variaron los resultados, principalmente acerca del nivel de motivación, crecimiento profesional, oportunidades dentro de la empresa familiar, etc.

En los cuestionarios para evaluar la política de recursos humanos, se puede indagar sobre los siguientes temas relevantes posterior a la introducción del modelo planteado:

Reclutamiento y selección del personal, manejo de las relaciones institucionales, análisis y descripción de cargos, evaluación de cargos y desempeño, plan beneficios sociales no remunerativos, plan interno de carreras y promoción del personal, capacitación y entrenamiento.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.Conclusiones

Al finalizar este trabajo de investigación se puede concluir que las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil mantienen una tendencia marcada con niveles medios de motivación y una perspectiva de crecimiento profesional medio a bajo en comparación con empresas multinacionales o exitosas dentro del ámbito familiar. Las personas que laboran en empresas familiares se sienten satisfechas por el tipo de actividades que realizan en sus cargos más que por la remuneración salarial. Una de las características de la empresa familiar es que generalmente es iniciativa del empleado solicitar ascensos de sueldo y las capacitaciones dentro de la organización, no lo hacen los directivos como sí se aplica en otras empresas de carácter no familiar.

Es importante recalcar que este comportamiento se refleja en las empresas familiares de cualquier tamaño, que normalmente los miembros familiares no planifican la sucesión y las contrataciones de empleos se apoyan más en el vínculo emocional con la persona que en sus competencias, habilidades y formación profesional. La mayoría de los conflictos entre familiares se generan por la falta de comunicación y delimitación de funciones entre sus miembros. Las empresas de familia coinciden en que un factor de éxito es incorporar una visión estratégica, tienen establecidas la misión y visión, además trabajan bajo objetivos y metas. Sin embargo este punto se debe reforzar con los informes en detalle del resultado de los indicadores, este punto importante si está sufriendo rezagos principalmente porque se cumple pero no se analiza.

Los empresarios familiares de éxito coinciden que los factores principales para garantizar la continuidad del negocio son la aplicación de nuevas tecnologías, la reinversión de utilidades, la formación académica de los sucesores, determinar de manera clara y viable la Propuesta de Valor que incluye una relación sólida entre proveedores, alianzas y clientes junto con la definición de una estrategia marcada que marque la diferencia entre sus competidores.

El Grupo Calderón se encuentra administrado por la segunda generación y ciertos miembros de la tercera con cargos de jerarquía moderada, ha consolidado la oferta de un servicio integral con la infraestructura propia y capacidad administrativa para su ejecución. Ha demostrado sus bases ordenadas en cuanto a la delimitación de funciones, organigramas, procedimientos, indicadores, controles y demás normativa que los sistemas de Gestión de Calidad vigentes monitorean. Con respecto a las políticas Familiares dentro del Protocolo, el Grupo no tiene cimientos, por lo tanto su incorporación debe ser inmediata para dar un soporte eficaz a la unidad Familia y cualquier gestión de negocios que se requiera implementar.

Las cifras financieras muestran una relativa estabilidad en las cuentas más importantes y el crecimiento en la adquisición de activos es considerable. Por lo tanto es completamente admisible la implementación del Modelo planteado de Dirección Estratégica puesto que busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr que por el momento no están establecidos menos difundidos.

La esencia de la planeación estratégica es identificar de manera sistemáticas los obstáculos del futuro y obtener el máximo provecho de las oportunidades con la finalidad que las decisiones que se tomen por los sucesores sean las más acertadas. Esta investigación determinó la situación actual de las empresas familiares y confirmó que el Grupo Calderón no está exento de las mismas falencias en cuanto a Planeación, Recurso Humano, Sistemas de Información integrada y presupuestos. Se realizó una especie de radiografía del negocio de servicio logístico integral actual y se propuso una serie de estrategias que llevarán a fin de cuentas a lograr el objetivo principal que es trascender en generaciones.

6.2.Recomendaciones

De acuerdo al trabajo de investigación, como resultado se plantean las siguientes recomendaciones:

- Consolidación de la Imagen del Grupo Calderón mediante el desarrollo de una Estrategia Masiva de Comunicación Interna y Externa.
- Incorporación de herramientas de inteligencia de negocios con la finalidad de implementar aplicaciones de sistemas integrados de información que apoyen en todos los campos la trazabilidad del servicio ofertado además de una interacción en línea.
- Fidelización del Recurso Humano interno mediante planes de carreras y crecimiento profesional. Campañas para promover una cultura organizacional en el tiempo.
- Desarrollo e Implementación de la herramienta de presupuesto principalmente en las áreas críticas de cada una de las empresas del Grupo.
- Incorporación de los principios del Gobierno o Protocolo familiar, por la vía contractual fundador, sucesores y miembros familiares delimitarán sus funciones, elaboración de políticas, decisiones y visión a largo plazo.
- El Grupo puede pensar en internacionalizarse, debe revisar sus alianzas y representaciones. Podría desarrollar licencias de know-how para operadores en países vecinos.
- Fortalecimiento del equipo de gestión comercial de Logística Integral
- Aplicación de un cuestionario sobre la solidez de la Cultura Organizacional donde se analice la existencia de personalidades representativas, de valores y afirmación de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALADI, Asociación Latinoamericana de Integración "Glosario de términos logísticos", 2008, <http://www.alv-logistica.org/mostrar.asp?doc=681> (25-Oct-11).
2. ANTOGNOLLI, Santiago, "La sucesión en las empresas familiares", <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/sucesion.htm> (19-Oct-11).
3. AMAT, Joan M. y CORONA Juan F., *El Protocolo Familiar la experiencia de una década*, 1era Edición, Editorial Deusto, Barcelona-España 2007, P.9-10
4. BARRETO, Julio, "Planeación Estratégica", <http://planeacionestrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estrategica.html> (26-Oct-11).
5. BOHAN, William F., *El poder oculto de la Productividad*, 1^{ra} Edición, Editorial Norma, Colombia, 2008.
6. BUSTOS, María B., "Derecho Civil, Personas y Familias", DICCIONARIOS JURÍDICOS TEMÁTICOS, 1ra Edición, Editorial Servicios editoriales 6N, VOL 1, México, 2003, P. 80.
7. CALMET, Armando, "Claves del éxito de los Wong", COLECCIÓN REALIDAD NACIONAL, 1^{ra} Edición, 2007, I, II, III, 9-41, Editorial Universitaria, Lima- Perú.

8. CARLOCK, Randel S. y WARD John L., *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*, 1^{era} Edición, Editorial Deusto, Bilbao-España 2001.
9. COLLINS, James C. y PORRAS Jerry I., *Empresas que perduran Principios exitosos de compañías triunfadoras*, Bestseller 1^{ra} Edición, Editorial Norma S.A., Bogotá-Colombia 2007.
10. COVEY, Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, 5ta Edición, Editorial Paidós Ibérica, Barcelona-España, 2010.
11. DÁVILA, Carlos L., *Teorías Organizacionales y Administración enfoque crítico*, 1^{ra} Edición, Editorial Interamericana, México, 1998.
12. DODERO, Santiago, *Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica*, Instituto de la Empresa Familiar ADEN, Argentina, 2002-2005
13. DRUCKER, Peter F. *The New Organization* Harvard Business review, Enero, 1998.
14. FUENTES, Fernando, *La ciencia de la Administración de Empresas: Un análisis de sus componentes*, La revista economía y administración, Junio, 2005.
15. GALLO, Miguel Ángel, *El Futuro de la Empresa Familiar De la unidad familiar a la continuidad empresarial*, 1^{ra} Edición, Editorial Profit, Barcelona-España 2011.

16. GOMEZ, Gonzalo y DODERO, Santiago, "Cómo Gerenciar exitosamente una empresa familiar II", potencia presentado en la Cámara de Comercio de Guayaquil, Guayaquil, 08 de marzo del 2006. (registro electrónico DVD).
17. GRISTEIN, César, "El Planeamiento Estratégico como oportunidad de Aprendizaje Organizacional", <http://www.cepao.org> (18-October-2011).
18. GUÍZAR, Rafael, *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*, 3^{ra} Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México 2008.
19. JOHANNSEN, H. y otros, DICCIONARIO DE MANAGEMENT, 1^{ra} Edición, Editorial Oikos-Tau, Barcelona-España, 1972, 1-158.
20. JUSTO, Maribel, *Perfiles directivos en las empresas familiares y desempeño organizacional caso República Dominicana*, Coloquio Predoctoral Latinoamericano XXXIX Asamblea Anual de CLADEA, Santo Domingo, Octubre 19 y 20, 2004
21. LAUDON, KENNETH C. Y LAUDON, JANE P., *Sistemas de Información Gerencial Administración de la empresa digital*, 10ma edición, Editorial Pearson Education Prentice Hall, Juárez-México 2008.
22. LEACH, Peter, *La Empresa Familiar*, Editorial Granica, Argentina 2010
23. MACIAS, Víctor, *La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia caso Departamento de Caldas*, Tesis Universidad Nacional de Colombia, Maestría en Administración, Manizales, 2011.

24. ROSENBERG, Jerry M., DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, 3^{ra} Edición, Editorial Océano, Barcelona-España, 1994, 1-309.
25. SERNA, Gómez, *Gerencia Estratégica*, 10^{ma} Edición, Editorial 3r Editores, Bogotá-Colombia, 2010.
26. SERRA, Roberto y KATISKA Eduardo, *Estructuras Empresarias dinámicas*, 1^{ra} Edición, Editorial Macchi Grupo Editor S.A., Buenos Aires-Argentina ,1991.
27. TAPSCOTT, Don y CASTON, Art, *Cambios de Paradigmas empresariales*, 1^{ra} Edición, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana, Bogotá-Colombia, 1995.
28. TREVINYO-RODRÍGUEZ, Rosa, *Empresas Familiares Visión Latinoamericana Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, 1^{ra} Edición, Editorial Pearson Education Prentice Hall, Juárez-México, 2010.
29. URREA, Joaquín, “Gobernabilidad de la Empresa de Familia”, *Revista Universidad EAFIT*, no.129, Medellín, Enero-Marzo 2003, P. 40-44.
30. VARGAS, Juan Alberto, *El proceso de convertirse en líder*, 1^{ra} Edición, Trillas, México, 2008.
31. WILBUR, Cross, DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO BILINGÜE DE TÉRMINOS DE NEGOCIOS, 1^{ra} Edición, Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., VOL I, Juárez-México, 1997, 15-100.

1. GLOSARIO

Administración: Definida en su forma más breve como “el arte y la ciencia de hacer las cosas por medio de terceros”.(Wilbur, 1997)

Familia: Grupo de personas unidas entre sí por un lazo de parentesco. Estos lazos de parentesco generan entre los miembros de la familia una serie de derechos y obligaciones que el derecho de familia se encarga de estudiar. (Bustos, 2003)

Empresa Familiar: Sociedad cuyas acciones son propiedad, en su mayor parte, de los miembros de una sola familiar o un grupo estrechamente unido. (Wilbur, 1997)

Dirección: Aquella parte de la administración relacionada con la determinación de objetivos y políticas a seguir, así como la comprobación de los progresos totales para su consecución. (Johannsen, 1972)

Estrategia: Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización. (Rosenberg, 1994)

Planificación Estratégica: Proceso mediante el cual se deciden los objetivos de una organización, el uso y aplicación de los recursos, y la política a seguir para lograr dichos fines. (Johannsen, 1972)

Presupuesto: Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos. (Rosenberg, 1994)

Logística Integral: Proceso por el que se dirigen, de manera interrelacionada y sistémica, todas las actividades necesarias para mover y almacenar estratégicamente los materiales desde los proveedores hasta los consumidores finales. La logística integral pretende establecer un criterio de gestión coordinado entre las diferentes actividades de una organización, manteniendo la alineación de los recursos de acuerdo a los objetivos estratégicos determinados por la dirección. (ALADI, 2008)

Inteligencia de Negocios (BI Business Intelligence): Aplicaciones y tecnologías que se enfocan en obtener; almacenar, analizar y proporcionar el acceso a datos desde muchas fuentes diferentes para ayudar a los usuarios a que tomen mejores decisiones de negocios. (Laudon, 2008)

Protocolo Familiar: Es un acuerdo que delimita el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros. Debe entenderse como el resultado de un proceso en el que participan tanto la familia como la propiedad y los gestores de la empresa, y que tienen componentes jurídicos, económicos y empresariales, fruto de los cuales se obtiene un documento (a medida) para una determinada empresa y familia. (Amat, 2007)

ANEXOS

Anexo 1: Evaluación de entrevistas y encuestas

Fecha: Guayaquil, 21 de Junio del 2012

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSTGRADO SEDE GUAYAQUIL

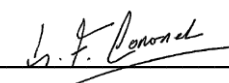
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

**Registro de validación de los instrumentos para recolección de datos de entrevistas
a profundidad de los familiares y juicios de expertos**

TEMA DE TESIS: La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un Modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Chang González

Ficha Técnica de Validación					
Nombre	: Luis Fernando Coronel				
Profesión	: Master en Finanzas				
Ocupación	: Subgerente Financiero				
Experiencia en el tema	: Si				
Dirección Domiciliaria	: Vía Samborondón, Cdla. Central Park Km. 6 ½				
Teléfonos	: 086556376				
Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

Firma: 

Fecha: Guayaquil, 21 de Junio del 2012

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO SEDE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

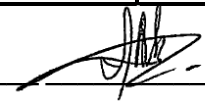
**Registro de validación de los instrumentos para recolección de datos de entrevistas
a profundidad de los familiares y juicios de expertos**

TEMA DE TESIS: La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un Modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Chang González

Ficha Técnica de Validación	
Nombre	: Juan Pablo Cordero
Profesión	: Psicólogo
Ocupación	: Jefe de Recursos Humanos
Experiencia en el tema	: Si
Dirección Domiciliaria	: Vía Samborondón, Cdla. Cataluña Km. 13 ½
Teléfonos	: 089566809

Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

Firma: 

Fecha: Guayaquil, 21 de Junio del 2012.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO SEDE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

**Registro de validación de los instrumentos para recolección de datos de entrevistas
a profundidad de los familiares y juicios de expertos**

TEMA DE TESIS: La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un Modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Chang González

Ficha Técnica de Validación Nombre : Fabrizio Andrade Profesión : Master en Gerencia de Proyectos Ocupación : Planificador Estratégico Experiencia en el tema : Si Dirección Domiciliaria : Vía Daule Cdla. La Joya Km. 18 ½ Teléfonos : 088744374					
Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción	x				
Objetivos	x				
Pertinencia	x				
Secuencia	x				
Modelo de Intervención	x				
Profundidad	x				
Lenguaje	x				
Comprensión	x				
Creatividad	x				
Impacto	x				

Firma: 

Fecha: Guayaquil, 22 de Junio del 2012.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO SEDE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

**Registro de validación de los instrumentos para recolección de datos de entrevistas
a profundidad de los familiares y juicios de expertos**

TEMA DE TESIS: La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un Modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Chang González

Ficha Técnica de Validación									
Nombre		: Luis Fernando Coronel							
Profesión		: Master en Finanzas							
Ocupación		: Subgerente Financiero							
Experiencia en el tema		: Si							
Dirección Domiciliaria		: Vía Samborondón, Cdla. Central Park Km. 6 ½							
Teléfonos		: 086556376							

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
6	X		X				X		

Firma: 

.Fecha: Guayaquil, 22 de Junio del 2012.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO SEDE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

**Registro de validación de los instrumentos para recolección de datos de entrevistas
a profundidad de los familiares y juicios de expertos**

TEMA DE TESIS: La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un Modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Chang González

Ficha Técnica de Validación	
Nombre	: Juan Pablo Cordero
Profesión	: Psicólogo
Ocupación	: Jefe de Recursos Humanos
Experiencia en el tema	: Si
Dirección Domiciliaria	: Vía Samborondón, Cdla. Cataluña Km. 13 ½
Teléfonos	: 089566809

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
6	X		X				X		

Firma: 

Fecha: Guayaquil, 22 de Junio del 2012.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA S
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO SEDE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

**Registro de validación de los instrumentos para recolección de datos de entrevistas
a profundidad de los familiares y juicios de expertos**

TEMA DE TESIS: La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un Modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Chang González

Ficha Técnica de Validación Nombre : Fabrizzio Andrade Profesión : Master en Gerencia de Proyectos Ocupación : Planificador Estratégico Experiencia en el tema : Si Dirección Domiciliaria : Vía Daule Cdla. La Joya Km. 18 ½ Teléfonos : 088744374									
ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I= Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
6	X		X				X		

Firma: 

Anexo 2: Entrevistas de Profundidad Familiares Del Grupo Calderón

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA UNIDAD DE POSTGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un Modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Elizabeth Chang González (vchang@centralfile.grcal.com)

TUTOR: Ing. Walter Márquez Yagual

INFORMACIÓN PERSONAL

NOMBRE Y APELLIDO : Lic. Roberto Calderón Viteri

PUESTO ACTUAL : Fundador

COORDENADAS

Oficina : Av. de las Américas edificio Tagsa

Mail : titocalderon@comexport.grcal.com

NOMBRE Y APELLIDO : Ing. David Calderón Macchiavello

PUESTO ACTUAL : Presidente Ejecutivo

COORDENADAS

Oficina : Km. 25 vía Perimetral

Mail : dcalderon@comexport.grcal.com

NOMBRE Y APELLIDO : Sr. Mario Hidalgo Calderón

PUESTO ACTUAL : Coordinador de Transporte

COORDENADAS

Oficina : Av. de las Américas edificio Tagsa

Mail : mhidalgo@rocalvi.grcal.com

- 1. Mencione tres factores de éxito de una empresa familiar, ¿Se aplica actualmente?**
- 2. ¿Usted tiene proyectado que el Grupo trascienda de generación en generación? ¿Cuál considera usted sería el camino?**
- 3. ¿Cómo calificaría el rol que ejerce el recurso humano dentro del Grupo?**
- 4. ¿Usted considera que la reinversión de utilidades generaría resultados positivos o negativos en una empresa familiar? ¿Por qué?**
- 5. ¿Cuál es la visión actual que usted tiene acerca del Grupo? Indique 3 objetivos a corto plazo.**
- 6. En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?**

Anexo 3: Entrevistas Juicio de Expertos

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA: La sucesión exitosa de un grupo empresario familiar a la futura generación a través de un modelo de Dirección Estratégica caso: Grupo Calderón Comercio Exterior y Logística Integral.

AUTOR: Ing. Viviana Elizabeth Chang González (vchang@centralfile.grcal.com)

TUTOR: Ing. Walter Márquez Yagual

INFORMACIÓN PERSONAL

NOMBRE Y APELLIDO : Ing. Roberto Dalmau
PUESTO ACTUAL : Director Comercial Degeremcia (Naturissimo)
COORDENADAS
Oficina : Vía perimetral km.26
Mail : rdalmau@degeremcia.com

NOMBRE Y APELLIDO : Ing. Luis Chonillo
PUESTO ACTUAL : Gerente General (Poligráfica)
COORDENADAS
Oficina : Km. 3 ½ vía Duran - Tambo
Mail : lchonillo@poligrafica.com

NOMBRE Y APELLIDO : Ing. Agr. Nicholas Armstrong
PUESTO ACTUAL : Director Comercial (Agripac)
COORDENADAS
Oficina : Gral. Córdova 623 y Padre Solano
Mail : narmstrong@agripac.com

- 1 ¿En qué medida vuestra experiencia más la aplicación de la tecnología ha garantizado el éxito de su Empresa?**
- 2 ¿Cómo llegó a forjarse tal reconocimiento, cómo llegó a crecer tanto?**
- 3 ¿A qué le atribuye el éxito en la sucesión de la empresa a las siguientes generaciones?**
- 4 ¿Su empresa utiliza algún modelo de negocios estratégico?**
- 5 ¿Cuál es su opinión con respecto a la reinversión de utilidades en la empresa familiar?**
- 6 En una frase, ¿qué consejo nos daría para hacer buenos negocios con la familia?**

Anexo 4: MODELO DE ENCUESTA

Cuestionario dirigido al cliente interno Grupo Calderón

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo General

Obtener información sobre el recurso humano que labora en las empresas del Grupo Calderón.

Objetivos Específicos

1. Determinar la estructura organizacional actual de un Grupo Empresarial Familiar.
2. Determinar el nivel de satisfacción del recurso humano del Grupo Calderón.
3. Determinar las expectativas y percepción del recurso humano sobre la futura sucesión.

1. ¿Cómo catalogaría a su Jefe Inmediato del Directorio Familiar?

- a. LÍDER ☐
- b. EMPRENDEDOR ☐
- c. VISIONARIO ☐
- d. ESTRATEGA ☐
- e. NINGUNA DE LAS ANTERIORES ☐

2. ¿Conoce cuál es la misión y visión del Grupo?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

3. ¿Conoce usted el objetivo general a cumplir?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

4. ¿Cuál es el nivel de motivación acerca de su cargo laboral?

- a. ALTO ☐
- b. MEDIO ☐
- c. BAJO ☐

5. ¿Usted está familiarizado con la Planeación Estratégica?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

6. ¿Considera que existe lineamientos dentro del grupo familiar?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

7. ¿Cómo se siente frente a la sucesión de la siguiente generación?

- a. CONTENTO ☐
- b. PREOCUPADO ☐
- c. INDIFERENTE ☐
- d. TRANQUILO ☐
- e. OTROS ☐

8. ¿Cómo percibe la relación entre los familiares del grupo?

- ☐
- a. EXCELENTE ☐
- b. BUENA ☐
- c. REGULAR ☐
- d. MALA ☐

9. ¿Está familiarizado con los planes de carrera para crecimiento profesional?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

10. ¿En qué nivel siente que tiene oportunidades de crecimiento profesional dentro del Grupo?

- ☐
- a. BAJO
- b. MEDIO ☐
- c. ALTO ☐

11. ¿Considera que existen más oportunidades en una empresa que no sea familiar?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

12. ¿Considera que tiene apertura para tomar decisiones dentro de sus competencias?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

13. ¿Usted maneja un presupuesto dentro de su departamento?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

14. ¿Qué le atrae de su cargo actual?

- a. ACTIVIDADES ☐
- b. SUELDO ☐
- c. AMBIENTE ☐

Anexo 5: MODELO DE ENCUESTA

Cuestionario dirigido a Grupos Empresas Familiares

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo General

Obtener información sobre el recurso humano y propietarios que labora en Grupos de empresas familiares.

Objetivos Específicos

1. Determinar la gestión actual y políticas de las empresas familiares en general con respecto a:
 - a. Utilidades
 - b. Ascensos
 - c. Nivel de satisfacción
2. Determinar las expectativas y percepción del recurso humano sobre la futura sucesión

1. ¿Esta conforme trabajando en una empresa familiar?

- | | |
|-------|--------------------------|
| a. SI | ☐ |
| b. NO | ☐ |

2. La empresa donde usted labora es:

- a. PEQUEÑA ☐
- b. MEDIANA ☐
- c. GRANDE ☐

3. ¿En la empresa donde labora tienen implementada una Dirección Estratégica?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

4. ¿La empresa donde labora cuenta con herramientas tecnológicas que lo asistan en el desempeño de sus actividades?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

5. ¿Usted trabaja con objetivos anuales?

- a. SI ☐
- b. NO ☐

6. ¿Cómo percibe la relación entre los directivos familiares de la empresa?

- a. EXCELENTE ☐
- b. BUENA ☐
- c. REGULAR ☐
- d. MALA ☐

7. ¿En que nivel considera que la empresa donde actualmente labora reconoce el esfuerzo de su trabajo?

- a. ALTO ☐
- b. MEDIO ☐
- c. BAJO ☐

8. Seleccione el rango de antigüedad que tiene usted en la empresa

- a. 1 - 3 Años ☐
- b. 3 - 5 Años ☐
- c. 5 - 8 Años ☐
- d. 8 años en adelante ☐

9. ¿Cuántos ascensos ha tenido dentro de la empresa?

- a. 1 - 2 ☐
- b. 3 - 4 ☐
- c. 4 – en adelante ☐

10. ¿Cuánto percibe de utilidades en la empresa?

US\$1 – US\$50

US\$51 – US\$100

US\$101 – US\$300

US\$ 301 en adelante

11. ¿Cómo califica la comunicación dentro de su empresa?

- a. MALA ☐
- b. REGULAR ☐
- c. BUENA ☐
- d. EXCELENTE ☐

12. ¿Son aprobadas las solicitudes de incremento salarial por parte de los directivos de la empresa?

- a. SIEMPRE ☐
- b. CASI SIEMPRE ☐
- c. NUNCA ☐
- d. RARA VEZ ☐

13. ¿Considera usted que tiene posibilidades de crecer profesionalmente dentro de la empresa?

a. SI ☐

b. NO ☐

14. ¿Cuántas capacitaciones recibe en el año?

a. 1 - 3 ☐

b. 3 - 6 ☐

c. 6 - EN ADELANTE ☐

¿Fueron solicitadas por usted?

a. SI ☐

b. NO ☐

15. ¿Usted labora bajo la dirección de cuál generación de familiares?

a. PRIMERA ☐

b. SEGUNDA ☐

c. TERCERA ☐