



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Dirección de Posgrados

Maestría en Administración de Empresas

Promoción XI

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR PARCOR –  
EQUIPOS INDUSTRIALES.

Autor:

Ing. Francisco Javier Parreño Coba

Director:

Ing. Jorge Washington Lara Jaramillo, Mgs.

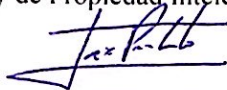
Octubre, 2019

QUITO-ECUADOR

## CERTIFICACIÓN

Yo, FRANCISCO JAVIER PARREÑO COBA, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y que esta es original, auténtica y personal. Para los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

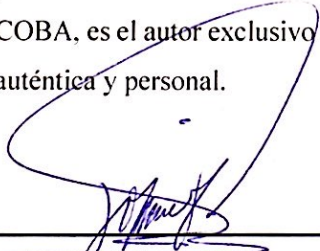


---

Firma del graduado

FRANCISCO JAVIER PARREÑO COBA

Yo, JORGE WASHINGTON LARA JARAMILLO, declaro que, personalmente conozco que el graduado: FRANCISCO JAVIER PARREÑO COBA, es el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal.



---

Firma del director

JORGE WASHINGTON LARA JARAMILLO

## **DEDICATORIA**

*Con mucho amor, dedico este trabajo a los amores de mi vida, mi esposa Eli y mi hijo Martín.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, por haberme permitido, alcanzar una meta más en vida.*

*Al cuerpo académico de la UIDE, por compartir todo su conocimiento y haber hecho que cada día en las aulas de estudio y el día a día en la universidad, hayan contribuido a mi crecimiento profesional y personal.*

*A mis compañeros del MBA, por compartir su conocimiento, experiencias y amistad, pues hicieron llevadero y enriquecedor, el tiempo compartido.*

*A mi tutor de tesis el Ing. Jorge Lara, por su contribución y respaldo, que me ha permitido culminar mi trabajo de investigación.*

*Finalmente quiero agradecer a mis padres, hermanos y en especial a mi esposa Eli, por haberme siempre apoyado y motivado, siendo mi fortaleza y pilar, para alcanzar tan importante logro en mi vida profesional.*

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO I</b> .....	1
<b>1. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	1
1.1 TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2 PROBLEMA PARA INVESTIGAR.....	1
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.3.1 Objetivo general:.....	2
1.3.2 Objetivos específicos:.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN.....	2
1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	4
1.7 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	5
1.8 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	5
1.8.1 Entrevistas estructuradas y no estructuradas.....	5
1.8.2 Observación sistemática y no sistemática.....	5
1.8.3 Relatos.....	5
1.8.4 Grupos focales y grupos de discusión.....	6
1.8.4.1 Grupos focales.....	6
1.8.4.2 Grupos de discusión.....	6
1.9 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	6
1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	8
1.11 PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	10
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1 LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	10
2.1.1 Tipos de Empresas Familiares.....	11
2.1.2 Concepto de Empresa Familiar (EF).....	12
2.1.3 Influencia de los sistemas en las Empresas Familiares.....	15
2.1.4 La teoría de los tres círculos.....	16
2.1.5 Ciclo de vida de las Empresas Familiares.....	19
2.1.6 Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares.....	20
2.1.6.1 Ventajas.....	20
2.1.6.2 Desventajas.....	21
2.1.7 Concepto y estructura de gobierno corporativo.....	21
2.1.7.1 Concepto de gobierno corporativo.....	22
2.1.7.2 Estructura de gobierno corporativo.....	23
2.1 MODELOS DE GESTIÓN.....	24
2.2.1 Definiciones de modelo de negocios.....	24
2.2.1.1 Ciclo de mejora de Deming (PHVA).....	25

2.2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	25
2.2.1.3 Modelo basado en los recursos .....	27
2.2 MODELO CANVAS .....	28
2.1.1 Análisis de los bloques del modelo CANVAS .....	29
2.1.1.1 Segmento de mercado .....	30
2.1.1.2 Propuesta de valor .....	32
2.1.1.3 Canales .....	33
2.1.1.4 Relaciones con los clientes .....	35
2.1.1.5 Fuentes de ingresos .....	36
2.1.1.6 Recursos clave .....	39
2.1.1.7 Actividades clave .....	41
2.1.1.8 Socios clave .....	42
2.1.1.9 Estructura de costos .....	43
<b>CAPÍTULO III</b> .....	45
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	45
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	45
3.2 PARTICIPES .....	45
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS... 45	
3.4 ANÁLISIS DE DATOS .....	46
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	47
<b>4. MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR</b>	
<b>PARCOR EI</b> .....	47
4.1 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PARCOR EI .....	47
4.1.1 Misión .....	47
4.1.2 Visión .....	49
4.1.3 Valores y Cultura .....	50
4.1.4 Estructura de operación .....	51
4.1.4.1 Estructura actual de operación .....	52
4.1.4.2 Estructura de operación propuesta .....	53
4.1.4.2.1 Gerencia: .....	53
4.1.4.2.2 Operación: .....	53
4.1.4.2.3 Departamentos: .....	55
4.1.5 Objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción .....	56
4.2 PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE PARCOR EI ....	58
4.3 MODELO CANVAS APLICADO A PARCOR EI .....	60
4.3.1 Problema estratégico de la empresa .....	60
4.3.2 Consecuencia del problema .....	61
4.3.3 Fortalezas y debilidades .....	61
4.3.4 Propuesta de valor .....	63

4.3.4.1 Oferta específica de productos y servicios .....	63
4.3.4.2 Oferta en consultoría y capacitación.....	64
4.3.4.3 Oferta de servicio técnico y mantenimiento .....	64
4.3.5 Segmento de mercado .....	65
4.3.5.1 Identificación del segmento de mercado de PARCOR EI.....	66
4.3.5.2 Estrategias para la segmentación del mercado de PARCOR EI	68
4.3.5.2.1 Estrategia de liderazgo en costos: .....	68
4.3.5.2.2 Estrategia de diferenciación: .....	68
4.3.5.2.3 Estrategia de enfoque: .....	68
4.3.6 Canales.....	69
4.3.6.1 Propuesta de canales de distribución .....	70
4.3.6.1.1 Canales Directos: .....	70
4.3.6.1.2 Canales Indirectos: .....	71
4.3.6.1.3 Canales Mixtos:.....	72
4.3.6.1.4 Canales de Comunicación: .....	72
4.3.7 Relaciones con los clientes .....	73
4.3.7.1 Acompañamiento en línea .....	74
4.3.7.1.1 Difusión en redes sociales directas (WhatsApp):.....	74
4.3.7.1.2 Difusión en redes sociales masivas (Facebook/Instagram): .....	75
4.3.7.1.3 Difusión vía correo electrónico o vía telefónica: .....	75
4.3.8 Fuentes de ingresos .....	75
4.3.8. 1 Consideraciones para la definición de políticas de crédito.....	76
4.3.8.2 Definición de las políticas de crédito.....	78
4.3.9 Recursos clave .....	79
4.3.9.1 Recursos físicos: .....	81
4.3.9.2 Recursos monetarios: .....	82
4.3.9. 3 Recursos tecnológicos: .....	82
4.3.9.4 Recursos humanos e intelectual:.....	82
4.3.10 Actividades clave .....	83
4.3.11 Socios clave .....	84
4.3.11.1 Proveedores locales: .....	85
4.3.11.2 Proveedores internacionales: .....	86
4.3.11.3 Socios, inversionistas y fuentes de capitalización: .....	87
4.3.11.4 Proveedores logísticos: .....	87
4.3.12 Estructura de costos .....	88
4.3.12.1 Propuesta de estructura de costes de PARCOR EI .....	88
4.3.12.1.1 Costos Fijos:.....	88
4.3.12.1. Costos Variables: .....	89
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>90</b>

<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>90</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	90
5.2	RECOMENDACIONES.....	92



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de los tres círculos.....	17
Figura 2: Interacción entre sistemas. ....	18
Figura 3: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter.....	26
Figura 4: Modelo basado en recursos.....	27
Figura 5: Esquema de interacción del Modelo CANVAS.....	29
Figura 6: Componentes del plan estratégico de PARCOR EI. ....	47
Figura 7: Esquema para la creación de la Misión de PARCOR EI. ....	48
Figura 8: Esquema de creación para la visión de PARCOR EI.....	49
Figura 9: Esquema de identificación de valores y creencias de PARCOR EI.....	50
Figura 10: Estructura de operación actual de PARCOR EI.....	52
Figura 11: Estructura de operación propuesta para PARCOR EI.....	53
Figura 12: Propuesta de flujo de trabajo para una operación estratégica. ....	54
Figura 13: Estructura de gobierno corporativo, propuesta para PARCOR EI.....	58
Figura 14: Identificación de fortalezas y debilidades de PARCOR EI.....	62
Figura 15: Propuesta de cambios al modelo de negocio de PARCOR EI. ....	62
Figura 16: Distribución económica y porcentual de las ventas por región.....	66
Figura 17: Volumen y porcentaje de ventas por línea de producto. ....	69
Figura 18: Canales de distribución de PARCOR EI, por su porcentaje de ocupación. ....	70
Figura 19: Estructura de operación recomendada para canales directos. ....	71
Figura 20: Clientes Pymes, de PARCOR EI.....	73
Figura 21: Actividades clave de la empresa PARCOR EI.....	84
Figura 22: Proveedores o aliados estratégicos de PARCOR EI. ....	85

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de la Empresa PARCOR Equipos Industriales .....	4
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	8
Tabla 3. Presupuesto total de la investigación.....	9
Tabla 4. Hemisferios del Modelo CANVAS.....	30
Tabla 5. Matriz conformación de los departamentos de operación de la empresa...55	
Tabla 6. Identificación de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción, actuales de PARCOR EI.....	56
Tabla 7. Matriz de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción.....	56
Tabla 8. Protocolo familiar.....	59
Tabla 9. Oferta productos y servicios de PARCOR, por tipo de distribución.....	63
Tabla 10. Oferta de capacitación y consultoría, de PARCOR EI.....	64
Tabla 11. Oferta de reparación y mantenimiento, de PARCOR EI.....	65
Tabla 12. Identificación de las regiones por el número de clientes y porcentaje que representan, con relación a los 84 clientes fidelizados.....	67
Tabla 13. Tipos e instrumentos de comunicación.....	72
Tabla 14. Tácticas para el acercamiento y relación con el cliente.....	74
Tabla 15. Categorización de los clientes por su forma de pago.....	76
Tabla 16. Variables de consideración para la elaboración de las políticas de crédito, en el Stock de proveedores de origen extranjero.....	77
Tabla 17. Políticas de seguridad, para el otorgamiento de crédito.....	78
Tabla 18. Políticas de crédito, por el tipo de inventario.....	79
Tabla 19. Grado de instrucción académica del equipo de trabajo y socios de PARCOR EI.....	79
Tabla 20. Área de conocimiento y años de experiencia, del equipo de trabajo y socios de PARCOR EI.....	80
Tabla 21. Área de competencia y porcentaje de tiempo destinado a la empresa....	80
Tabla 22. Identificación de los recursos físicos de la empresa, sus ventajas y desventajas.....	81
Tabla 23. Identificación de los recursos monetarios de la empresa, sus ventajas y desventajas.....	82
Tabla 24. Identificación de los recursos físicos de la empresa, sus ventajas y desventajas.....	82

Tabla 25. Características de distribución de los proveedores locales, hacia PARCOR EI.....	85
Tabla 26. Características de distribución de los proveedores internacionales, hacia PARCOR EI.....	86
Tabla 27. Socios capitalistas, monto de la inversión y participación accionaria.....	87
Tabla 28. Principales proveedores logísticos de PARCOR EI.....	87
Tabla 29. Identificación de los costos fijos en la operación de PARCOR EI .....	88
Tabla 30. Identificación de los costos variables en la operación de PARCOR.....	89

## RESUMEN

La presente investigación está orientada en proponer un modelo de gestión empresarial, ajustado a la realidad de la empresa familiar PARCOR Equipos Industriales, a través de la creación de políticas, procedimientos, la identificación de la misión, la visión y valores, bajo una nueva estructura de operación y un modelo de gobierno corporativo.

La metodología de investigación empleada es de tipo descriptiva cualitativa, mediante la realización de entrevistas y grupos focales con los miembros y socios de la empresa, obteniendo de primera mano las impresiones de los involucrados.

Esta estructura de operación se basa en el modelo de gestión CANVAS, a través del análisis de los nueve bloques, proponiendo un esquema de operación, mediante la definición apropiada el mercado objetivo, los recursos, activos y socios claves, de la empresa, definiendo políticas adecuadas para la recuperación de cartera, la comunicación y administración del negocio.

Finalmente se recomienda la conformación de un consejo familiar, en el cual se traten los temas inherentes al ámbito empresarial, estableciendo pautas y normas de comportamiento que no afecten la cohesión familiar.

**Palabras claves:** Empresa familiar, CANVAS, Modelo de gestión, Políticas, Gobierno Corporativo, Estrategias,

## ABSTRACT

This research is aimed at proposing a business management model, adjusted to the reality of the family business PARCOR Industrial Equipment, through the creation of policies, procedures, mission identification, vision and values, under a new structure of operation and a corporate governance model.

The research methodology used is of a qualitative descriptive type, by conducting interviews and focus groups with the members and partners of the company, obtaining first-hand the impressions of those involved.

This operation structure is based on the CANVAS management model, through the analysis of the nine blocks, proposing an operation scheme, through the appropriate definition of the target market, the resources, assets and key partners of the company, defining policies suitable for portfolio recovery, communication and business administration.

Finally, the formation of a family council is recommended, in which the issues inherent to the business environment are dealt with, establishing guidelines and rules of behavior that do not affect family cohesion.

**Keywords:** Family business, CANVAS, Management model, Policies, Corporate Governance, Strategies,

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR PARCOR – EQUIPOS INDUSTRIALES.

### 1.2 PROBLEMA PARA INVESTIGAR

La empresa PARCOR Equipos Industriales, es un emprendimiento familiar, conformado por tres hermanos, domiciliada en la ciudad de Quito.

Este emprendimiento nace, con el fin de satisfacer la necesidad de empleo del mayor de los tres hermanos, quien luego de quince años de haber trabajado en empresas proveedoras de productos y servicios industriales, ha quedado desempleado, y propone a sus hermanos la conformación de la sociedad.

Esta sociedad ha sido conformada económicamente, con los fondos propios de sus socios y la inversión no retornable del padre (no es socio), con la participación del 33 % de las acciones, cada uno.

La estructura de operación de PARCOR EI, se compone de un Gerente Técnico, dedicado el 100 % del tiempo a las operaciones de la empresa, un Gerente Comercial (20 % del tiempo) y un Gerente Financiero (40 % del tiempo), más un equipo de tres personas en operación, asesoría técnica y ventas, dedicados el 100 % del tiempo a su trabajo en la empresa, una de ellas tiene relación familiar con los socios.

Los socios de PARCOR EI, cuentan con formación de tercer nivel, en escuelas politécnicas, su experiencia y desenvolvimiento profesional, está orientado a proveer productos, servicios y soluciones tecnológicas, pues son ingenieros en mecánica industrial, sistemas informáticos y telecomunicaciones.

Esta formación eminentemente técnica, carente de conocimiento en administración y finanzas, ha conllevado a que la dirección de la empresa esté

orientada netamente a cumplir las ventas y atender a los clientes, dejando de lado los temas concernientes a la administración del negocio, definición de procesos internos, manejo de inventario, fijación correcta de precios, presupuesto, etc., ocasionado un mal manejo de la cartera de clientes en ausencia de políticas claras de crédito, derivado en problemas financieros, siendo uno de los más importantes, el descalce entre las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, cubriendo parcialmente o a destiempo, los pagos a proveedores, sin sacrificar las obligaciones de ley, hacia los organismos del estado, SRI, IESS, etc.

Esta situación ha sido agudizada, debido a los escasos de recursos económicos, el poco tiempo que los socios le dedican al negocio, sumados a una mala estructura de comunicación, la cual resulta mucha de las veces informal, debido al grado de confianza y relación que existe entre sus integrantes.

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo general:**

Proponer un modelo de gestión, que facilite la comunicación, administración y operación, de la empresa familiar PARCOR Equipos Industriales.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

1. Determinar las debilidades empresariales y administrativas, que tiene la empresa familiar PARCOR Equipos Industriales.
2. Definir un modelo de comunicación, que permita, que la información fluya eficientemente, entre los miembros de la empresa familiar PARCOR Equipos Industriales y sus clientes.
3. Organizar la estructura de operación de la empresa familiar PARCOR Equipos Industriales.

### **1.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA Y DELIMITACIÓN**

PARCOR Equipos Industriales, es el resultado del esfuerzo de sus socios y colaboradores, orientado principalmente a la gestión de las importaciones y la venta

de equipos, sin prestar mayor atención a la planificación, gestión y administración de procesos.

Lo cual afecta su competitividad, reduciendo su capacidad de identificar nichos de negocios claves por una falta de conocimiento y documentación de la experiencia adquirida, así como el entendimiento del entorno en el que se desarrolla.

Una empresa que no cuente con una estructura de organización y administración financiera clara no puede ser sostenible en tiempo, pues nubla la realidad de la organización y tiende a confundir a quienes la conforman, creando ideas sesgadas de la situación real de las empresas, lo cual conduce a una inadecuada toma de decisiones.

Por ello es primordial la existencia de estructuras y procesos claramente definidos, donde los roles y el alcance de las responsabilidades de quienes conforman la organización estén plenamente identificados y sean orientados hacia el desarrollo sostenible de la empresa.

Siendo entonces, fundamental la conformación de un marco de operaciones, que permita a PARCOR Equipos Industriales, alinear el esfuerzo de todos y orientarlo, hacia el desarrollo de la empresa y el bienestar común.

## **1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación para la propuesta de un modelo de gestión de la empresa familiar PARCOR Equipos Industriales, analizará los resultados obtenidos de las entrevistas y las encuestas realizadas a las gerencias y a los colaboradores, con la finalidad de determinar las causas y debilidades, de la empresa, en cuanto a su estructura de operación, la recuperación de cartera, la comunicación y administración, del negocio.

Esta investigación será descriptiva, pues busca conocer cuál es la percepción que tienen los individuos que forman parte del sector en estudio, con relación a la operación del negocio. Por ende, esta investigación será descriptiva



transversal pues el estudio busca conocer cuál es la situación actual en la que se encuentra la empresa.

## 1.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población, es “un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes” (Muñoz, 2014). Para el caso de estudio de PARCOR Equipos Industriales, la población es todo el personal que labora en la empresa, con un total de 6 personas.

Tabla 1

*Población de la Empresa PARCOR Equipos Industriales.*

Cargo	Población
Gerente Técnico	1
Gerente Comercial	1
Gerente Financiero	1
Asistente de Operaciones	1
Asesoría técnica comercia	1
Área de Ventas	1

**Fórmula para calcular la muestra ( $n$ ):**

$$n = \frac{\theta^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + \theta^2 * p * q}$$

**Donde:**

$n$  = tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$\theta$  = nivel de confianza.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 6}{(0.05)^2(6 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 5.92$$

$$\mathbf{n \approx 6}$$

Adaptado de Gallo J.G. (2017).

## **1.7 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La fuente de recolección de la información, para este caso de estudio será esencialmente primaria, pues se busca conocer de primera mano la percepción y el criterio que tiene el equipo de trabajo de PARCOR EI, sobre el estado actual de la empresa y la forma en la cual han venido trabajando.

## **1.8 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Al tratarse de una investigación netamente cualitativa se utilizará los siguientes instrumentos de recolección de información:

### **1.8.1 Entrevistas estructuradas y no estructuradas**

La **entrevista estructurada o preparada**, se basa en una serie de preguntas que han sido previamente pensadas y definidas, y que deberán ser respondidas por todos los entrevistados definidos en la muestra. La **entrevista no estructurada o libre**, es cuando se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido y consiste en generar preguntas en base a las respuestas que se van obteniendo, a lo largo de una conversación.

### **1.8.2 Observación sistemática y no sistemática**

La observación es un procedimiento, que permite recopilar información de manera objetiva, la cual permite hacer un análisis e interpretación de los hechos relevantes, presentes en el caso de estudio, sirviendo para la elaboración de las conclusiones. (Hincapié Gutiérrez, 2014).

### **1.8.3 Relatos**

Con los relatos se busca conocer los antecedentes, en torno al caso que se está investigando, con miras a comprender el porqué de los acontecimientos, sus causas y los efectos.

#### **1.8.4 Grupos focales y grupos de discusión**

Cuando el investigador busca ampliar el alcance de las entrevistas, buscando comprender de forma grupal el criterio o perspectivas que los sujetos tienen, con relación a un tema, conviene utilizar entrevistas grupales.

Esta entrevista grupal, será la interacción del investigador, con un grupo de individuos que tiene relación con el tema que se encuentra investigando, teniendo así dos tipos de entrevistas grupales:

##### ***1.8.4.1 Grupos focales***

Estos grupos se concentran en la obtención de información sobre un tema en particular, en la cual el investigador, asume el rol de moderador y dirige la conversación dentro del grupo. Tendrá entonces un guion de preguntas que no solamente busca información específica y detallada, sino que también permite realizar su análisis por medio de los productos comunicativos, netamente de contenido.

##### ***1.8.4.2 Grupos de discusión***

En los grupos de discusión, se realiza un intercambio grupal de ideas, en relación con un tema de interés común, generando una discusión grupal autónoma. Será basada en una conversación grupal más abierta y flexible, donde el investigador tendrá una conducción poco directiva, pasando a ser un moderando que esta por atrás del grupo, dejándolo hablar y solamente interviniendo en función de moderar y mediar la conversación.

#### **1.9 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

La información recolectada durante el proceso investigativo será procesada estadísticamente, con la ayuda de Microsoft Excel y presentada en cuadros y gráficos, estadísticos que permitan analizar e interpretar, los resultados procesados, de la información obtenida durante la etapa de recolección de la información.

Esta interpretación estadística, permitirá dar respuesta a las preguntas formuladas en el marco teórico, confirmando su teoría o proponiendo nuevos debates y discusiones.

## 1.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 2

*Cronograma de actividades*

ACTIVIDADES		DURACIÓN (MESES)											
		Agosto				Septiembre				Octubre			
		Semana				semana				Semana			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Modelo de gestión para la empresa familiar PARCOR – Equipos Industriales.	Elaboración de la propuesta del proyecto	■											
	Valoraciones y enriquecimiento del proyecto	■											
	Preparación teórica y metodológica para el desarrollo de la investigación		■										
	Determinación de las muestras de las muestras de la investigación		■	■									
	Aplicación de las técnicas seleccionadas a la muestra seleccionada			■									
	Procesamiento de la información				■	■	■	■	■				
	Tabulación Encuesta Piloto y retro.				■	■	■	■	■				
	Diseño y análisis de las plantillas de cada caso								■				
	Procesar los datos								■	■			
	Analizar resultados									■	■		
	Elaborar informe final										■		
	Revisión y Correcciones										■		
	Entregar informe final										■	■	■

## 1.11 PRESUPUESTO DE LA INVERSIÓN

Tabla 3

*Presupuesto total de la investigación*

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Recopilación de información	Consultas bibliográficas	7	USD \$ 15.00	USD \$ 105.00
	Consultas a expertos	2	USD \$ 35	USD \$ 70
	Entrevistas	12	USD \$ 2.5	USD \$ 30
	Grupos focales	4	USD \$ 15	USD \$ 60
	Procesamiento de la información	2	USD \$ 75	USD \$ 150
	Tabulación de resultados	1	USD \$ 75	USD \$ 75
Logística	Reuniones con el director	16	USD \$ 2	USD \$ 32
	Impresiones	5	USD \$ 16	USD \$ 80
	Transporte	57	USD \$ 2.50	USD \$ 142.50
	Comunicación	3	USD \$ 17.5	USD \$ 52.50
	Material de oficina	5	USD \$ 20	USD \$ 100
Resultados	Procesamiento de datos	2	USD \$ 100	USD \$ 200
	Análisis de resultados	2	USD \$ 100	USD \$ 200
	Corrección de estilo	2	USD \$ 50	USD \$ 100
	Impresión de tesis	4	USD \$ 70	USD \$ 280
			<b>Presupuesto total:</b>	<b>USD \$ 1677.00</b>

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Las empresas familiares constituyen entre el 80 % y 90 % de las empresas en todo el mundo, tan grandes como Wal-Mart (la empresa familiar más grande del mundo), Volkswagen, Ford o BMW, contribuyendo al crecimiento de los países en donde surgen generando importantes plazas de trabajo. (El Comercio, 2015)

En el Ecuador las primeras empresas familiares aparecen en 1821 en Guayaquil, dedicadas a la exportación de cacao, en este mismo siglo en 1881 nace también el Ingenio Valdez. (El Comercio, 2015)

El 51 % de la mano de obra empleada en el país, trabaja en empresas familiares, este comportamiento es replicable en países como Perú y México con 75 % y 90 % respectivamente. (El Comercio, 2015)

En el Ecuador existen alrededor de cincuenta mil compañías familiares registradas en la superintendencia de Compañías, con un patrimonio de alrededor de USD 26 000 millones, teniendo una notoria importancia pues contribuyen con el 93 % del PIB. (El Comercio, 2015)

Según un estudio de la IDE Business School, el 42 % de las empresas familiares en el país, están siendo manejadas por los hijos de los fundadores, es decir la segunda generación de la familia, el 22 % está a cargo de la tercera generación es decir los nietos de los fundadores. Los actuales directivos de las empresas familiares tienen una edad promedio de 35 a 45 años, según el estudio de del IDE Business School. (Vázquez, 2014).

### 2.1.1 Tipos de Empresas Familiares

Josemaría Vázquez (2014), distingue cuatro tipos de empresas familiares, diferenciadas debido a las actividades que los miembros de la familia realizan en su empresa.

- **La empresa de trabajo familiar (ETF):** *“Es la empresa en la que se tiene la intención de admitir a todos los que voluntariamente desean incorporarse, Esta voluntad de admitir a todos no significa ni que todos desempeñen tareas del mismo nivel de responsabilidad en la empresa, ni que todos cobren la misma remuneración. Las responsabilidades se asignan en base a las competencias profesionales y la remuneración debe basarse en el trabajo desempeñado y en los resultados conseguidos.”* (Vázquez, 2014, p.7).
- **La empresa de dirección familiar (EDF):** *“Es la empresa en la que solamente se permite la incorporación, sean familiares o no, de quienes están preparados para desempeñar puestos de dirección, o puedan llegar a estarlo en un periodo breve de tiempo. Es decir, Gerente General o Gerentes de unidades de negocio o funcionales.”* (Vázquez, 2014, p.7).
- **La empresa de gobierno familiar (EGF):** *“Es la empresa en la que los miembros de la familia sólo desempeñan responsabilidad de gobierno, como miembros del directorio”* (Vázquez, 2014, p.7).
- **La empresa familiar de inversión (EFI):** *“Este tipo de empresas o está principalmente centrada en las inversiones, o es como una extensión de la anterior en el sentido de que, en ella, además, se promueve que los miembros de la familia puedan emprender sus propias actividades en el seno de la empresa Holding, que cada vez se va asemejando más a una cartera de negocios.”* (Vázquez, 2014, p.7).
- **La empresa familiar coyuntural:** *“Es la empresa en la que los miembros de la familia están unidos como propietarios, más por*



circunstancias históricas de herencia que por una manifestación positiva de su voluntad de estar unidos.” (Vázquez, 2014, p.7).

### **2.1.2 Concepto de Empresa Familiar (EF)**

Para entender el concepto de empresa familiar, es importante diferenciar entre negocios individuales, emprendedor, empresa familiar y familia empresaria, ya que no existe una definición generalmente aceptada y puede dar pie a malas interpretaciones.

Los negocios individuales, son pequeñas actividades de negocio, tales como una tienda, papelerías, sastrerías, zapaterías, etc., que principalmente tienen su origen en la necesidad de satisfacer las necesidades básicas, de una persona o la de él y su familia, estas actividades son consideradas artesanales y de muy baja generación de valor económico.

Un emprendedor es aquel que ve, en sus habilidades, capacidades o conocimiento, adquirido producto de sus experiencias profesionales o de la interacción con algún tipo de actividad, la posibilidad para establecer un negocio que le genere una fuente de ingresos.

El emprendedor por lo general ve esta oportunidad y decide ponerla en práctica, gracias a la experiencia que ha adquirido en relación de dependencia y buscará independizarse, requiriendo mano de obra cercana y de bajo costo, que le permita hacer crecer su negocio, apoyándose principalmente en los integrantes de su núcleo familiar, amigos y en sus propios ahorros, pues necesita capital, para que su negocio empiece a operar.

Como bien menciona Rosa Nelly Trevinyo Rodríguez, en su libro **Empresas Familiares**, podemos concluir *“que el negocio de un emprendedor comienza por necesidad o porque tiene una idea y será ponerla en práctica, independientemente de si tiene o no familia a su lado, se puede clasificar como un negocio con participación de la familia, mas no como una empresa familiar en toda la extensión de la palabra. Es cierto que probablemente tenderá a convertirse en una empresa familiar, pero en la etapa de incubación emprendedora no se*

*distingue todavía si habrá o no involucramiento familiar al nivel de la gestión o el control, y mucho menos se sabe si existirá vocación de continuidad familiar empresarial.” (Trevinyo, 2010, p. 9).*

*“Identificaremos entonces a este tipo de negocios, como empresas de capital económico familiar.” (Trevinyo, 2010, p. 9).*

Dentro de la literatura relacionada a las EF, es quizá Josemaría Vázquez Vega, quien nos proporciona en su libro, **Guía Práctica Para la Familia Empresaria**, una definición que nos permite entender de cierta manera los aspectos presentes dentro de la estructura de la Empresa Familiar, en el cual manifiesta:

*“Tal vez la definición más correcta ha de basarse en la coincidencia de los valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido, se debe considerar que una empresa es Empresa Familiar; cuando existen importantes puntos de unión entre la empresa y la familia.” (Vázquez, 2014, p. 3)*

*“Por ello, la definición que permite afirmar con seguridad que una empresa es Empresa Familiar, es la que asocia la Empresa Familiar a una empresa cuya cultura es parcial y voluntariamente compartida, durante periodos prolongado de tiempo, con la cultura de una familia.” (Vázquez, 2014, p. 4)*

La familia empresaria, es el resultado de años de arduo trabajo, en el cual la empresa familiar se ha desarrollado con éxito y ha alcanzado la madurez, con base en una estructura y cultura fuerte, profundamente cimentada en las convicciones y valores del fundador, quien ha sabido transmitir a sus colaboradores y su propia familia, su sueño.

Como bien señala Josemaría Vázquez Vega en su libro **Guía Práctica Para la familia Empresaria**, *“la cultura es el conjunto de convicciones acerca de cómo deben ser las cosas en la empresa, especialmente en la relacionadas con su futuro, y cómo deben hacerse. Cultura también entendida como el conjunto de valores o conceptos de lo deseable, que con el tiempo y al ponerlos en práctica se demuestra exitosos, y pasan a ser convicciones. Cultura que se manifiesta en decisiones y*

*acciones estrechamente relacionadas con la estrategia y la organización.”*  
(Vázquez, 2014, p. 4)

De esta manera lo ha mencionado Vázquez (2014):

*“En que negocios permanecer, en cuales entrar y de cuales salir, que ventajas competitivas podemos o debemos mantener en el mercado, qué niveles de crecimiento y rentabilidad se deben perseguir, en qué actividades de la cadena de valor es aconsejable invertir los recursos básicos, hasta que nivel de riesgos financieros se quiere asumir y con qué tipo de personas se debe trabajar”.* (p. 4)

La familia y la empresa familiar comparten características culturales, conceptuales, de cara al futuro de la empresa, estudiando aspectos tan importantes como los mencionados anteriormente. Cambiar esta cultura, es una tarea muy dura, pues es una estructura cohesionada y enraizada en lo más profundo de su ser, sus valores y convicciones.

Esta cohesión y profunda convicción, da paso a la conformación de la Familia Empresaria, quien ve oportunidades de crecimiento, diversificación de su negocio y la generación constante de valor, reinventándose permanentemente, evitando el estancamiento, la dependencia de un solo tipo de negocio y por ende el cierre prematuro o la quiebra.

El punto de partida de una empresa familiar es el emprendimiento, están siempre en busca de nuevos proyectos, estudiando y entendiendo el comportamiento del mercado y saben que con el paso de los años el mercado cambia, y emprenden en su misma empresa, en diferentes sectores e incluso en áreas no relacionadas e incursionan en ellas, garantizando la prosperidad de las futuras generaciones.

Es en este momento cuando la empresa familiar se convierte en una familia empresaria, lo que determina que una familia sea empresaria o no, es si es capaz de replicar el logro empresarial que tuvo como familia, en otros sectores, en otras localidades o en otros contextos.

### 2.1.3 Influencia de los sistemas en las Empresas Familiares

La característica principal de una empresa familiar está en sus integrantes, pues son miembros de una misma familia y por ende diferente a cualquier otro tipo de empresa, ya que al interactuar en dos ámbitos sociales diferentes (empresas – familia), las dinámicas sociales de un ámbito se ven reflejadas en el otro, teniendo relevancia por la carga emocional que presentan y la interacción continua que se da entre sus integrantes, dentro y fuera de la misma.

Esta interacción tiene trascendencia en la operación, gestión, organización y toma de decisiones, de la compañía, porque al convivir las mismas personas en dos ámbitos sociales diferentes, lo que sucede en uno impacta en el otro.

Por ejemplo, si un miembro de la familia y miembro activo de la empresa atraviesa una situación económica desfavorable, su situación impactara emocionalmente, en los otros miembros de la familia, que a su vez son miembros de la empresa, pudiendo derivar en una inadecuada toma de decisiones a nivel económico, en desmedro de la empresa, pero en beneficio del miembro en situación desfavorable.

Si analizamos el grado de complejidad de esta estructura empresa – familia, y buscamos entender su comportamiento, interacciones e interrelaciones, deberíamos entenderla, como un sistema en el cual está todo conectado.

¿Pero qué es un sistema?, partiendo de la definición dada por Rosa Nelly Trevinyo Rodríguez, en su libro **Empresas Familiares**, “*un sistema es un conjunto de elementos que se interrelacionan.*” (Trevinyo, 2010, p. 12).

“Es decir, que un sistema, para serlo, debe tener por los menos dos elementos y una relación establecida. Cada uno de los elementos del sistema se relaciona directa o indirectamente con los elementos restantes. No podemos analizar y evaluar sus partes por separado, porque todo está conectado.” (Trevinyo, 2010, p. 12).

Dentro de toda estructura, es deseable alcanzar el mayor desempeño, pero el solo hecho de desearlo no nos garantiza que esto vaya a ocurrir y que por consiguiente se puedan alcanzar los objetivos empresariales de forma grupal, por ello es importante que cada uno de los subsistemas (personas), tenga claro hacia dónde quiere llegar dentro de la estructura, que función desempeña y cuanto está dispuesto a ceder, para que el conjunto en su totalidad alcance el máximo crecimiento y desarrollo.

Los sistemas en los cuales nos desenvolvemos (escuela, oficina, gobierno, ciudad, familia, etc.), tienen influencia sobre cada uno de nosotros, permitiéndonos desarrollar nuestras capacidades y alcanzar nuestras metas, sin embargo también estos sistemas nos pueden ralentizar e impiden que alcancemos nuestras metas y que nos desarrollemos.

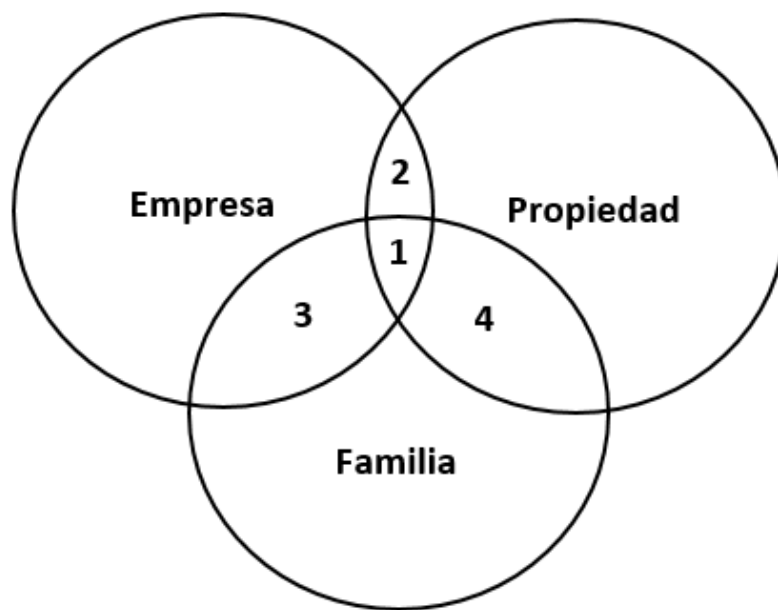
Con el fin de entender la dinámica e influencia de los sistemas, presentes en la estructura empresa – familia, nos referiremos a la teoría de los tres círculos, expuesta por John Davis y Renato Tagiuri, desarrollada en 1980, (Figura 1).

En la cual señalan que el binomio empresa – familia, tienen por lo menos tres sistemas que se entrelazan e influyen en el comportamiento de los miembros de la familia empresaria.

#### **2.1.4 La teoría de los tres círculos**

Estos círculos representan tres sistemas, la empresa, la familia y la propiedad.

Los tres sistemas están interrelacionados y cada persona involucrada puede encontrarse en diferentes posiciones.



*Figura 1. Modelo de los tres círculos. Adaptado de Treviño (2010, p. 13).*

En la figura anterior podemos ver que existen cuatro zonas de convergencia entre los círculos, siendo estas:

- Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Propietarios que trabajan en la empresa, pero no son miembros de la familia.
- Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa.

Dentro de las interacciones que se dan en las empresas familiares, estos tres sistemas no son los únicos presentes, pero si son la base para comprender las complejidades que se viven dentro de ellas.

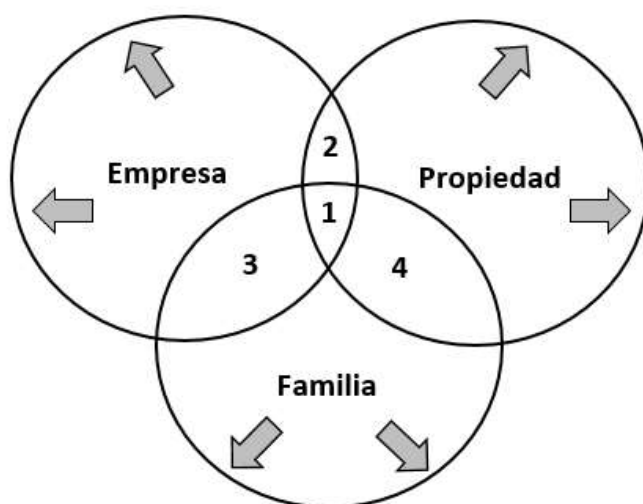
Pues cada persona que interactúa en el sistema tiene, motivaciones, necesidades, roles y obligaciones, de acuerdo con la posición que ocupa en los círculos y estas deben ser comprendidas.

*“Es importante mencionar que cada sistema genera energía y esta energía es producida por los miembros que lo integran. Cuando los objetivos y las metas de las personas que conforma el sistema no están*

*alineados, cada uno "jala" por su lado. Si esto sucede, la energía fluye en diferentes direcciones, es poco productiva y no logra sinergias.” (Trevinyo, 2010, p.14)*

En contraparte cuando estas energías chocan producto de una necesidad insatisfecha, aparecen conflictos, que, de no ser detectados y tratados a tiempo, pueden acabar con la empresa y con la familia (relación intrafamiliar).

*“Los lazos familiares y las emociones juegan un papel fundamental al momento de negociar objetivos, intereses, motivaciones y metas conjuntas, constituyendo aspectos a los que debemos prestar especial cuidado, ya que un movimiento mínimo en alguno de ellos puede desencadenar el desequilibrio total del sistema.” (Trevinyo, 2010, p.14)*



*Figura 2. Interacción entre sistemas. Adaptado de Rosa Trevinyo (2010, p. 14).*

En consecuencia, es vital dentro de las empresas familiares que exista una sinergia entre los sistemas, producto del respeto, de las necesidades, metas y objetivos de cada uno de los involucrados, tienen a nivel personal, basado en sus convicciones. Así, como es fundamental que los valores, principios de la familia, estén orientados a alcanzar un objetivo común, la empresa.

### 2.1.5 Ciclo de vida de las Empresas Familiares

Las empresas familiares al igual que cualquier otra empresa tiene un ciclo de vida, el ciclo de vida de las empresas familiares tiene cuatro etapas y es importante estudiar cada una de ellas, pues dentro de cada una de ellas existen factores claves que permiten el desarrollo de la empresa.

- **Creación de la empresa:** En este ciclo el emprendedor o fundador de la empresa, se está planteando nuevos proyectos y se encuentra en búsqueda de financiamiento. Existe incertidumbre de como involucrara a los miembros de la familia en la empresa. (Abiti & Ocejo, 2004, p. 12)
- **Crecimiento y desarrollo de la empresa:** La empresa era manejada en su mayoría por miembros de la familia, sin embargo, debido al crecimiento y desarrollo experimentado, la fuerza de trabajo requerida es mayor, por ende, se requiere colaboradores externos a la familia. Una consideración primordial en este ciclo es el inculcar los valores y principios de la empresa familiar, a los colaboradores externos. (Abiti & Ocejo, 2004, p. 12)
- **Sucesión y segunda generación:** En este ciclo las empresas han dejado de experimentar y han alcanzado la madurez, las empresas están compuestas por miembros familiares y no familiares, incluso existen otros inversionistas. (Abiti & Ocejo, 2004, p. 12)
- **Propiedad pública y administración profesional:** Al alcanzar esta fase las empresas familiares requieren de un mayor capital, que apalanque su operación, debido a esta razón, sus propietarios deben decidir si se convierte en una empresa pública. De no existir en el seno familiar de las futuras generaciones un administrador profesional, se debe contratar a uno que si lo sea y que contribuya al desarrollo y crecimiento. (Abiti & Ocejo, 2004, p. 12)



## 2.1.6 Ventajas y desventajas de las Empresas Familiares

Las empresas familiares, desempeñan actividades propias de cualquier empresa, pero con una gran diferencia, presenta una gran carga emocional, que influye de forma positiva y negativa, en la operación de la empresa.

Estas influencias, son clasificadas por Braidot & Soto (1997), como ventajas y desventajas:

### 2.1.6.1 Ventajas

- **Compromiso:** Para el fundador y los miembros de la familia que han colaborado con él, la empresa es su vida, se siente profundamente identificados con la ella, por el esfuerzo y la dedicación entregada. Tienen un alto sentido de identidad y pertenencia, que los motiva a juntar esfuerzos y ser cada vez más competitivos.
- **Conocimiento:** El “Know - how”, es transmitido de padres a hijos, como el principal baluarte de la empresa, siendo atesorado ya que constituye el cimiento de la empresa.
- **Flexibilidad:** Los miembros de la familia que trabajan en ella, son capaces de sacrificar su bien estar, con el fin de garantizar la operación de la empresa, disponiendo de su salario en favor de la liquidez de la empresa, trabajando bajo jornadas extendidas, etcétera.
- **Planeación a largo plazo:** Al momento de planificar lo hacen prolijamente con el fin de reducir el riesgo, previendo imprevistos.
- **Confiabilidad y orgullo:** Al tener la imagen del fundado y haber este podido conformar su sueño en una empresa, les genera una gran motivación, confianza y orgullo, el cual es transmitido hacia los demás miembros de la familia.

- **Cultura estable:** Los colaboradores trabajan en estas empresas por años, sintiéndose identificados, con los valores y principios, que hacen parte de la empresa y la familia.

#### **2.1.6.2 Desventajas**

- **Rigidez:** La empresa familiar tiene un esquema de operación tradicional, el cual es muy difícil de cambiar o innovar, lo cual les resta competitividad en el mercado.
- **Desafíos comerciales:** el apego emocional que tienen los miembros de la familia, sobre el producto o servicio, que el fundador materializó en la empresa, puede ser perecible en el tiempo, obsoleto y no captar la atención del mercado, sin embargo, ese apego emocional no les permite ver con claridad la realidad de los hechos.
- **Conflictos emocionales:** Al estar relacionados emocionalmente, convergen diferentes sentimientos, nublando la realidad de los acontecimientos al interior de la empresa, pues al existir bajos rendimientos de un miembro en la empresa, en la familia prevalecerán los sentimientos de protección y lealtad.
- **Liderazgo y legitimidad:** El liderazgo puede ser confuso, ya que, al retirarse el fundador, la sucesión y el liderazgo de la empresa, no recae sobre la persona más idónea o preparada.

#### **2.1.7 Concepto y estructura de gobierno corporativo**

El gobierno corporativo nace como respuesta a la necesidad de proteger los intereses de los accionistas o socios de una empresa, con la finalidad de conocer cuál es el manejo que se está dando a su inversión, cuáles son las proyecciones que tiene la empresa a corto, mediano o largo plazo, y cuál será la rentabilidad que obtendría en el futuro, sobre el capital invertido.

### ***2.1.7.1 Concepto de gobierno corporativo***

El gobierno corporativo dirige la correcta operación de una empresa, a través de reglamentos, políticas y procedimientos, definidos en sus estatutos, como mecanismo de dirección y control, con el fin de proteger el capital de socios e inversionistas.

Estos reglamentos, políticas y procedimientos, se rigen en base a principios éticos que deben ser aplicables en las empresas. Para la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCED), estos principios son: La transparencia en a la información, la igualdad en el tratamiento a los accionistas y el orden” y define al gobierno corporativo como: *“El conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona la estructura a través de al que se fijan los objetivos de la compañía y determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño.”* (OCED, 2001)

Otras definiciones de Gobierno Corporativo son:

*“Al gobierno corporativo le concierne mantener el balance entre objetivos económicos sociales y los propósitos individuales y comunales. El marco del trabajo Corporativo impulsa el uso eficiente de los recursos e igualmente la rendición de cuentas por la administración de estos. El propósito es alinear lo más cerca posible a los intereses de los individuos, corporaciones y sociedad.”* (Ferruz, 2012)

*“Conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por el concejo y la alta gerencia con el propósito de proveer dirección estratégica, cuidando que los objetivos de la empresa se cumplan, asegurándose que los riesgos se manejen adecuadamente y verificando que los organismos de la organización se utilicen eficazmente.”* (IFAC, 2012)

Con base en lo antes mencionado, podemos concluir que Gobierno Corporativo, es un conjunto de personas, que haciendo uso de políticas, normas y procedimientos, debidamente establecidos y basados en valores éticos y morales,

manejados estratégicamente, rigen la operación correcta de las empresas, garantizando el adecuado uso de los recursos y los intereses de los accionistas, alcanzando los objetivos debidamente definidos.

### ***2.1.7.2 Estructura de gobierno corporativo***

El gobierno corporativo es la forma a través de la cual una empresa está definida y controlada, con un marco de referencia, de derechos y responsabilidades, que deben asumir todas las partes involucradas, de tal forma que se pueda tener una administración efectiva que permita alcanzar los objetivos planteados eficientemente y aleje las conductas inapropiadas.

Un buen gobierno corporativo debe estar estructurado en base a:

- La definición precisa de las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa y el directorio.
- Se debe crear un sentido de responsabilidad interna y externa.
- Se debe transparentar los procesos y reconocer los derechos de los accionistas y partes relacionadas.
- Ser eficientes, íntegros y sobre todo buenos líderes para obtener buen desempeño y cumplimiento, e incluir a los interesados.
- Creación de cultura de Gobierno, ética y principios de comportamiento.

Los objetivos de un buen gobierno corporativo son:

- Asegurar el buen manejo y administración de las empresas.
- Velar y proteger por los derechos de socios e inversionistas.
- Garantizar la confianza en los entes financieros.
- Promover la competitividad.

Los modelos de un buen negocio corporativo tienen que incluir:

- Fuerte monitoreo y balance.
- Transparencia de todas las actividades.
- Incremento en las obligaciones fiduciarias.

- Una correcta clasificación de roles y responsabilidades para todos los miembros de la empresa.
- Regulación apropiada de la familia y la inclusión del fundador en las discusiones que competen al negocio.
- Disciplina y compromiso de ayudar a los miembros de la familia, empleados y dueños a que actúen con responsabilidad y profesionalismo.

## 2.1 MODELOS DE GESTIÓN

### 2.2.1 Definiciones de modelo de negocios

Antes de que un emprendedor o emprendedores, deciden conformar una empresa es fundamental que conozca que es un modelo de negocios, pues sin esté ningún emprendimiento o empresa, es posible y perdurable en el tiempo. En tal razón, conviene conocer algunas de las definiciones presentes en la literatura, las cuales se detallan a continuación:

*“Un Modelo de negocio describe las bases sobre la que una empresa crea, proporción y capta valor.”* (Osterwalder, Pigneur & Vásquez, 2012, p. 37)

*“El modelo de negocio es el mecanismo mediante el cual un negocio genera ingresos y beneficios y al mismo tiempo como una empresa sirve a sus clientes, el modelo de negocios aporta dos ideas importantes, la primera es que debe generar teóricamente un beneficio mutuo tanto para el cliente y la empresa, y la segunda es que un modelo debe ser explicado a través de unos pocos elementos clave.”* (Rodríguez, 2016)

A lo largo de los años los diferentes pensadores han ido proponiendo diferentes modelos de gestión, algunos de los más notables y que conviene ser estudiados, son, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, el ciclo de la mejora (PHVA) de Deming, el modelo basado en los recursos de Prahalad y Hamel, y por último el modelo CANVAS de Alexander Osterwalder y Pigneur.

### ***2.2.1.1 Ciclo de mejora de Deming (PHVA)***

Este modelo o ciclo, fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming, consiste en una serie de cuatro pasos que se llevan a cabo de forma sucesiva o concatenada. El Dr. Deming, fue el primer experto en calidad norteamericano, reconocido principalmente por enseñar calidad en forma metódica a los japoneses.

*“El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.”* (Gutiérrez, 2010, p. 120)

*“Este ciclo de la calidad, detalla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperado (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan, si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultado no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.”* (Gutiérrez, 2010, p. 120)

- **Planear:** Consiste en analizar e identificar, áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos, mediante un plan de actuación para la mejora.
- **Hacer:** Consiste en desarrollar las actividades propuestas.
- **Verificar:** Consiste en verificar si las actividades se han ejecutado en base a los objetivos y si se han alcanzado las metas.
- **Actuar:** Consiste en la aplicación de los resultados obtenidos, identificando nuevas mejoras, reajustando los objetivos y redefiniendo las metas.

### ***2.2.1.2 Modelo de las cinco fuerzas competitivas***

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión presentada en 1979 por Michael Porter, la cual analiza la influencia de cinco fuerzas que él considera están presentes en toda industria o sector.

Según Porter, el estudio de estas cinco fuerzas permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de las organizaciones y facilita la formulación de estrategias, maximizando los recursos y superando a la competencia.

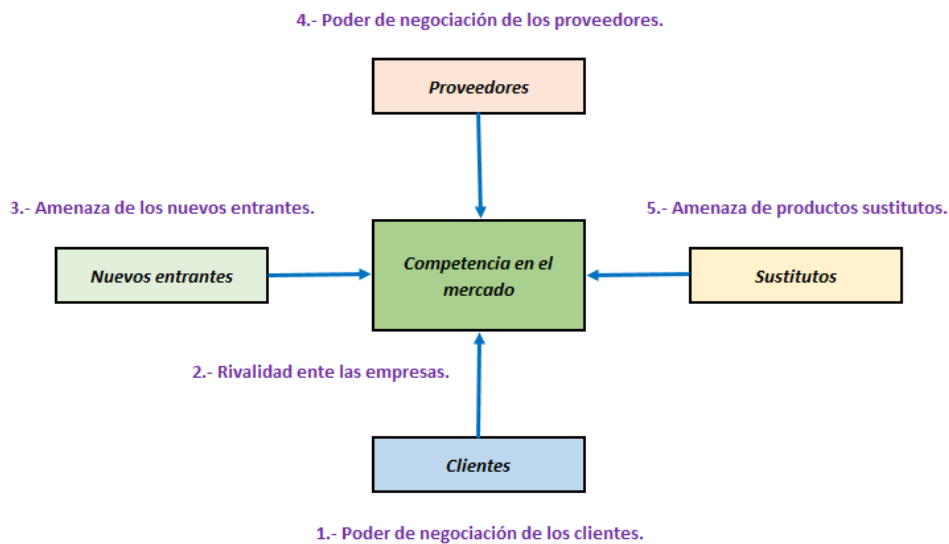


Figura 3. Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter. Adaptado de Porter (2009).

De lo anterior se desprende:

- **Proveedores:** “acapan valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, al limitar la calidad de los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.” (Porter, 2009)
- **Clientes o compradores:** “pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en la industria.” (Porter, 2009).
- **Nuevos competidores:** Son empresas nuevas en el mercado, con las mismas características económicas y de productos similares.
- **Productos sustitutos:** un nuevo actor en el mercado acapara valor, al proveer productos más baratos y eficaces, que el que vende la empresa.

### 2.2.1.3 Modelo basado en los recursos

En el año de 1957 Selzink, introduce el concepto de “competencia distintiva”, el cual considera al liderazgo como una cualidad esencial para conseguir la eficiencia. A este concepto se han sumado aportes de otros autores, que han considerado otras cualidades o ejes fundamentales, siendo estos:

- Recursos
- Negocios
- Estructuras
- Sistemas y procesos

La idea principal de Selzink, se mantiene y consiste en que cuando los recursos de una empresa se alinean, en consecuencia, a la misión, visión y objetivos, se crea una ventaja competitiva, gracias a la cual los empresarios pueden manejar negocios múltiples.

A continuación, se presenta una ilustración grafica de este modelo:

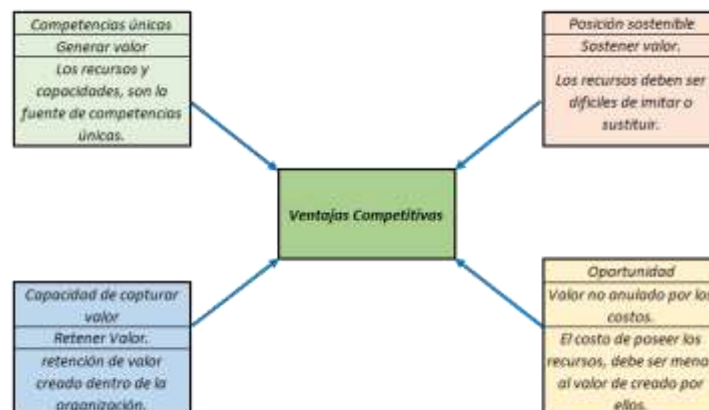


Figura 4: Modelo basado en recursos. Adaptado de Selzink (1957).



Para Prahalad y Hamel, la ventaja competitiva es el resultado de:

1. Desarrollar más rápido que los competidores, competencias centrales en la empresa como un todo.
2. Aplicar dichas competencias para crear productos centrales, no confundiendo a estos con los productos finales.
3. Utilizar una arquitectura estratégica o mapa que facilite identificar las competencias centrales que la empresa necesita y la tecnología que la sustenta.

## 2.2 MODELO CANVAS

Cuando los emprendedores inician un negocio y pretenden conformar una empresa, muchas de las veces parten de una idea netamente comercial, en el cual el centro de la atención es el canje de un producto o servicio, por su equivalente monetario.

Pero no se detienen a plantearse preguntas tales como, ¿Cuánto va a costar mi operación?, ¿Quién va a financiar mi operación?, ¿A quién le voy a vender?, ¿Cuáles son mis canales de distribución?, entre otras consideraciones que deben ser tomadas en cuenta, antes de emprender una actividad comercial.

Como una respuesta a esta serie de interrogantes y una guía para los emprendedores, es presentada en 2004 por Alexander Osterwalder, su tesis doctoral, en l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales de la Universidad de Laussane, cuyo título es "The Business Model Ontology", dirigida por el profesor Yves Pigneur, y de la cual se desprende el Modelo de Negocio CANVAS.

CANVAS o lienzo, permite al emprendedor estructurar su idea de negocio de forma gráfica, literalmente en un lienzo, permitiendo a quienes se involucran en la construcción y aplicación de este modelo, comprender de forma didáctica la estructura de operación de la que son parte, otorgándoles una visión holística de la operación macro de su emprendimiento o empresa.

Este modelo según Blank, *“parte de la técnica de building blocks, la cual permite en el Modelo CANVAS, observar los nueve bloques de negocio en un solo*

lienzo, siendo posible analizar la hipótesis de cada bloque del modelo.” (Blank, 2013).

El modelo ha sido creado con la intención de interrelacionar los factores que interactúan en una empresa, y que son los responsables de generar la propuesta de valor, a través de la cual un negocio se presenta ante el mercado y la sociedad.

Estos factores en el modelo CANVAS, son como ya hemos dicho nueve bloques, que necesariamente deben interactuar entre sí para generar valor y ser factible su aplicabilidad, como se observa en la siguiente figura.

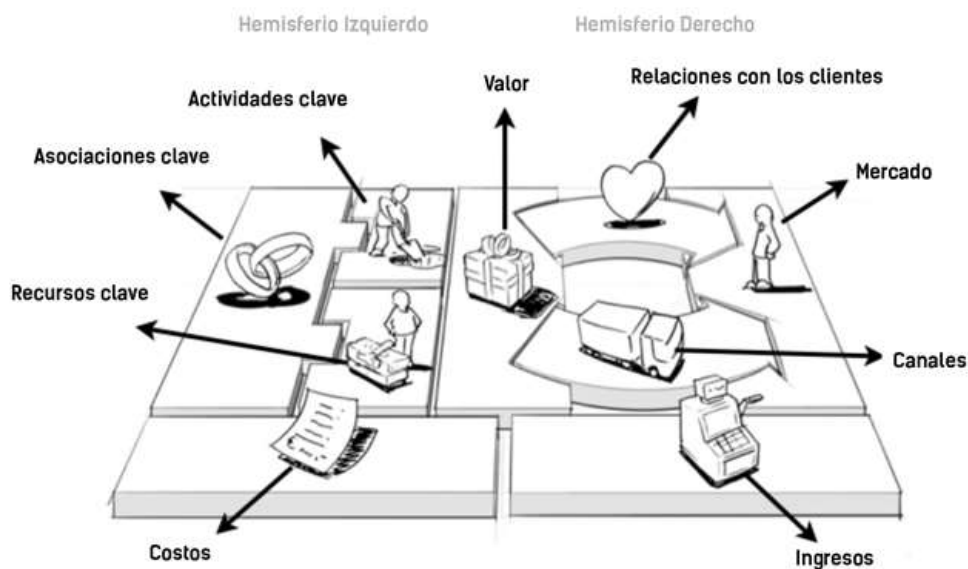


Figura 5. Esquema de interacción del Modelo CANVAS. Adaptado del Blog de “Trabaja desde casa (2019)”.

### 2.1.1 Análisis de los bloques del modelo CANVAS

Como hemos podido observar en la figura anterior, el modelo CANVAS se compone de nueve bloques, divididos en dos hemisferios, el izquierdo que hace referencia a los elementos internos de la empresa y el derecho a los factores que pueden afectar al modelo CANVAS.

Tabla 4

*Hemisferios del modelo CANVAS.*

<b>Hemisferio izquierdo</b>	<b>Hemisferio derecho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Recursos clave</b></li> <li>• <b>Actividades clave</b></li> <li>• <b>Socios clave</b></li> <li>• <b>Estructura de costos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Segmento de mercado</b></li> <li>• <b>Propuesta de valor</b></li> <li>• <b>Canales</b></li> <li>• <b>Relaciones con los clientes</b></li> <li>• <b>Fuentes de ingresos</b></li> </ul>

#### **2.1.1.1 Segmento de mercado**

Es importante que la empresa identifique el mercado objetivo al cual pretende servir y centrar sus esfuerzos en atenderlo. Según Lambin, una empresa solo es capaz de identificar su estrategia empresarial, si antes a segmentado el mercado y ha sido capaz de identificar el segmento de su interés, dentro de un universo grande y heterogéneo, de clientes con necesidades, ubicación y deseos, diferentes.

*“La partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos.” (Lambin, 2004, p. 183).*

Si partimos de este manifiesto, las empresas, deben dividir el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos, con características similares, que les permita, brindar productos y servicios ajustados a las necesidades del segmento de su interés.

Con la finalidad de segmentar el mercado heterogenia y grande en mercados más pequeños y homogéneos, Kotler y Armstrong, sugieren que hay diversas formas de segmentar un mercado, pero que se parte de variables comunes que

facilitan este proceso y que deben ser tomados en cuenta, las mismas que pueden ser analizadas en conjunto o por separado.

*“Estas variables de segmentación del mercado son, geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.”* (Kotler & Armstrong, 2006, p. 199)

Las ventajas o estrategias competitivas, propuestas por Porter, proporcionan al emprendedor, herramientas y conceptos, que le permitan hacer una segmentación más prolija del mercado y entrar a operar en este, con una visión más amplia, permitiéndole prever posibles fracasos, evitando que su propuesta de valor no termine siendo otro océano rojo.

Estas ventajas competitivas, permiten diferenciar un emprendimiento de otro y ubicarlos en una mejor posición, con relación a sus competidores, siendo apreciado por sus clientes, quienes garantizarán su presencia a lo largo del tiempo.

Así, Porter propone tres estrategias o ventajas competitivas, que deben ser tomadas en cuenta.

- 1. Estrategia de liderazgo en costes:** El producto o servicio que se oferta, debe tener un costo inferior al que oferta la competencia y no necesita ser el mejor del mercado, sino tener una calidad aceptable.
- 2. Estrategia de diferenciación:** El producto o servicio, que se oferta, debe tener una cualidad única, que sea apreciada por los clientes.

Esta diferenciación, no necesariamente es al producto, sino que puede ser al servicio, la rapidez de entrega, atención personalizada o el cualquier valor agregado que de la empresa y que sea un potencial diferenciado, altamente valorado por el cliente.

- 3. Estrategia de enfoque:** El emprendedor o la empresa, centra su atención en un segmento específico del mercado, brindando productos y servicios, a la medida de este segmento, satisfaciendo sus necesidades y preferencias.

Según Porter, al alcanzar este enfoque es posible obtener rendimientos superiores a los de las empresas que se encuentran en la industria, ya que es posible manejar costos bajos o una gran diferenciación ante los demás competidores. (Porter, 2015, p. 116)

En conclusión, los emprendedores o las empresas deben seleccionar y definir su mercado objetivo, con base en un profundo análisis de las variables presentes en el mercado (geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales), así como también por sus características, como las expresadas por Osterwalder y Pigneur:

- *“Los requerimientos del cliente.*
- *Los canales de distribución o la forma en la que se llega a los clientes.*
- *La rentabilidad de la empresa y la disposición de pago frente a la propuesta de valor.”* (Osterwalder, Pigneur & Vásquez, 2012, p. 37)

Las mismas que deben estar alineadas con una estrategia de operación, que les permita focalizarse, en aquel segmento de mercado para el cual, su propuesta de valor es llamativa y les genera utilidad.

### ***2.1.1.2 Propuesta de valor***

Al estudiar el modelo CANVAS, es difícil no notar que el valor ocupa la parte central del lienzo, siendo entonces el bloque entorno al cual, se expande todos los demás bloques del modelo, pues es el conjunto de atributos, beneficios o valores, que las empresas, otorgan como un diferenciador de sus productos o servicios, con relación a los de su competencia y que habrán de proveer al segmento del mercado que han definido como de su interés, pretendiendo satisfacer sus necesidades.

*“La capacidad de ofrecer productos y servicios más valiosos para otros reside a largo plazo, la prueba, uso y preferencia de estos. Cuando una organización aporta productos y servicios útiles para otros la demanda se activa y el negocio crece.”* (Medina, 2012)

*“Aquellas empresas que conocen profundamente a sus clientes se encuentran en capacidad de brindar propuestas de valor atractivas y personalizadas, que resuelvan problemas y necesidades de una manera ágil y oportuna, para ganarse la preferencia de los segmentos de mercado.”*  
(Carvajal, 2018, p. 25)

Esta propuesta de valor es el diferenciador que otorgan las empresas a sus clientes, dentro de una misma industria y que hace que un cliente, tenga preferencia por una empresa, por sobre las demás empresas del segmento, cuando le es ofertado un producto o servicio.

Lo que hace el cliente es valorar el grado de satisfacción que ha experimentado, al hacer uso del producto o servicio, que le ha sido proporcionado y que ha cumplido con sus expectativas, pues ha suplido sus necesidades.

En conclusión, la propuesta de valor es el pilar fundamental de un modelo de negocio, el cual debe estar basado en principios técnicos y siempre orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, es indispensable para ello analizar profundamente sus sentimientos y comprender su situación. Solo así los productos o servicios que una empresa provea serán valorados y adquiridos en el mercado, por clientes fidelizados e identificados por la marca que los atiende.

### ***2.1.1.3 Canales***

Una vez que ha sido segmentado el mercado y estructurado una propuesta de valor, la cual está atada emocionalmente a los productos o servicios que una empresa comercializar, pretendiendo satisfacer las necesidades de sus clientes, nos ocupa entonces, analizar dentro de los bloques del modelo CANVAS, los canales, con los cuales cuentan las empresas para distribuir sus productos o brindar sus servicios.

Dentro de este marco teórico, es necesario comprender que es o que son los canales, uno de los criterios más amplios es el citado por Stanton, que dice:

*“El canal consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto, al paso de este productor al consumidor o usuario de negocios final.” (Stanton, 2007, p. 404)*

Basándonos en el criterio de Stanton, podemos complementar que el canal, son todas las acciones que una empresa realiza, con el fin de facilitar la compra, buscando colocar su producto o servicio (propuesta de valor), en la mano de su cliente (segmento de mercado). Según Best, estas acciones pueden ser de tres tipos y las denomina sistemas, siendo estos:

***Sistemas directos:*** *“la empresa mantiene la propiedad de los productos y la responsabilidad en las tareas de venta, distribución, servicio, u otras funciones que añadan valor y demanden los clientes.” (Best, 2008, p. 288).*

***Sistemas indirectos:*** *“El intermediario adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, el control de las ventas y de la logística.” (Best, 2008, p. 288).*

***Sistemas mixtos:*** *“la empresa utiliza su propia fuerza de ventas para realizar la venta, y adicionalmente, utilizan distribuidores locales, que realizan las tareas de almacenamiento del producto, entrega y servicio.” (Best, 2008, p. 288).*

Los sistemas propuestos por Best, son los medios tradicionales con los cuales las empresas pretenden llegar a sus clientes, tomando en cuenta su propuesta de valor, la cual han definido con anticipación y ofrecen a su segmento de mercado.

Sin embargo, en la actualidad debido a la disrupción tecnológica, las empresas cuentan con canales no tradicionales, que otorgan a las empresas un mayor disponibilidad y cobertura, estos canales son:

- **B2C (Business to Consumer):** Haciendo uso de medios electrónicos, tales como páginas Web, Facebook, Instagram, WhatsApp, etc., las empresas colocan sus productos en el mercado, con una alta propuesta de valor, la cual es percibida así por sus clientes, ya que les ofrecen horarios extendidos de

atención, mayor comodidad, facilidad de visualización de catálogos, practicidad, comparación de precios en línea, entre otros beneficios.

- **B2B (Business to Business):** Permite a las empresas llegar a otros segmentos no definidos, a través de empresas intermediarios, que utilizan sus productos o servicios, como parte de su mano de obra u operación y estas empresas a su vez, distribuirán de forma directa a su segmento de mercado, añadiendo valor a su operación.

Finalmente, podemos decir que los canales son los medios tradicionales o no, directos, indirectos o mixtos, a través de los cuales una empresa se comunica con su segmento de mercado, para llegar a ellos y otorgarles su propuesta de valor, con la finalidad de que el cliente experimente la mejor atención posible.

#### ***2.1.1.4 Relaciones con los clientes***

Fidelizar los clientes de una empresa es una tarea muchas veces complicada y demandante, que requiere prestar atención permanente a las necesidades del cliente e indagar minuciosamente en ellas, con el claro objetivo de satisfacer dichas necesidades. Esto permitirá generar empatía con ellos, buscando alcanzar relaciones rentables a largo plazo, gracias a la propuesta de valor ofertada.

“Según Kotler, en su teoría del marketing de relaciones, *crear relaciones rentables con los clientes, consiste en crear fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando los máximos ingresos por cliente.*” (Kotler, 2004)

Para ello conviene identificar dentro del segmento de mercado que se está atendiendo, cuales son los clientes más rentables y con ellos establecer una relación estrecha, empresa – empresas, que permita comprender sus necesidades y frustraciones, pretendiendo satisfacerlas de forma diferente a la de la competencia, maximizando la propuesta de valor ofertada.

En esta línea, Kotler, en su teoría de marketing relacional, propone algunas tácticas, las cuales se listan a continuación:



1. Se debe definir claramente a los clientes que tengo y los que me gustaría tener, con el fin de conocerlos.
2. Se debe tomar acciones para acercarme a ellos.
3. Se debe ofrecer experiencias únicas.
4. Se debe escuchar los comentarios de los clientes, sean estos positivos o negativos.
5. Se debe optimizar y mejorar el producto o servicio, brindado de forma permanente.

Otra técnica importante para generar relaciones sólidas con los clientes, es disponer de información histórica de su comportamiento, una herramienta muy útil es un CRM o *Customer Relationship Management*, por sus siglas en inglés, que consiste en manejar adecuadamente la relación con el cliente, por medio de base de datos que nos permite determinar sus preferencias y hacer seguimiento a sus pedidos, permitiéndonos hacer predicciones de sus futuras necesidades, a las cuales las empresas puedan anticiparse y ofertar antes de ser demandado un producto o servicio, maximizando así su propuesta de valor.

Las relaciones entre las empresas y sus clientes pueden ser personales o automatizadas, algunos tipos de relaciones que pueden coexistir entre la empresa y sus segmentos de mercado son:

*“Asistencia personal; asistencia personal exclusiva; autoservicio; servicios automáticos; creación colectiva; entre otros.”* (Osterwalder, Pigneur & Vásquez, 2012, p. 29)

En conclusión, con el manejo adecuado de las relaciones con los clientes, las empresas deben crear vínculos emocionales, sólidos y duraderos, que satisfagan las necesidades de sus clientes de forma diferente, adelantándose a suplir sus demandas y necesidades, antes de que estas siquiera aparezcan o sean solicitadas.

#### **2.1.1.5 Fuentes de ingresos**

Al elegir la propuesta de valor que una empresa oferta y satisface con ella una necesidad dada, el cliente adquiere un beneficio, generándose un intercambio

de valor, por el cual el cliente hará un pago a la empresa, este último es un ingreso para la misma.

Pero que son los ingresos, los ingresos son aumentos en los activos de las empresas, producto del intercambio de bienes y servicios, relacionados exclusivamente a las actividades del giro de negocio, estos ingresos pueden ser considerados incremento de los activos o disminución de los pasivos, los cuales deben ser necesariamente mayores a los costos de operación de las empresas y estar orientados a generar utilidad a las mismas.

Estos ingresos dentro de la estructura del modelo de gestión CANVAS, tal como lo señala Osterwalder y Pigneur, pueden ser de dos tipos:

*“1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*

*2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.” (Osterwalder, Pigneur & Vásquez, 2012, p. 30)*

Según estos tipos de ingresos, podemos encontrar las siguientes fuentes de ingresos:

- **Venta de activos:** Son ingresos que provienen de una transacción puntual, producto de la transferencia de derechos de propiedad que se tiene sobre un producto o servicio.
- **Cuota por alquiler:** Este ingreso es producto de la transferencia temporal, de los derechos exclusivos sobre un producto, a un cliente durante un periodo determinado de tiempo, en el cual se cobra una tarifa y el producto continúa siendo propiedad de la empresa.
- **Cuota por uso:** Este ingreso se da por el uso de un servicio en particular, el producto continúa siendo propiedad de la empresa y genera recursos de forma recurrente.
- **Concesión de licencias:** Este ingreso se genera al otorgar permisos a los clientes, para usar derechos de propiedad intelectual, a cambio de una tarifa o la compra de una licencia. El activo continúa siendo propiedad de la empresa y genera recursos de forma recurrente.

- **Cuota por publicidad:** Este ingreso se genera al cobrar por la visibilidad de un producto, servicio o marca. El activo continúa siendo propiedad de la empresa, pero los recursos que genera dependen de la calidad de la audiencia.
- **Cuota por suscripción:** Este ingreso se da al vender el acceso continuo a un servicio, lo cual genera un flujo de ingresos recurrente a la empresa.
- **Comisión de corretaje:** Este ingreso se da al ser el intermediario en el intercambio de un activo, entre dos o más partes.

Una vez que han listadas las diferentes formas de fuentes de ingreso, es importante conocer mecanismos adecuados para la fijación de precios. Estos mecanismos pueden ser fijos o dinámicos.

**Precios fijos:** Los precios fijos o predefinidos, obedecen a variables estáticas durante la operación de una empresa y pueden ser:

- **Lista de precios fija:** Precios fijos para productos o servicios, en el cual la propuesta de valor de la empresa es considerada unitaria o individual.
- **Según las características del producto:** El precio es fijado con base en la calidad o la cantidad de la propuesta de valor.
- **Según el volumen:** El precio depende de la cantidad adquirida.
- **Según el segmento de mercado:** El precio es fijado con base a las características de un segmento de mercado dado.

**Precios dinámicos:** Los precios dinámicos, son aquellos que cambian de acuerdo con el comportamiento del mercado, debido a diferentes fluctuaciones en las variables que lo afectan.

- **Negociación:** El precio se negocia entre dos o más partes y dependerá de las habilidades de los negociadores.
- **Gestión de la rentabilidad:** El precio es fijado en base al inventario con el cual se cuenta y el momento del tiempo en el cual nos encontramos, al hacer una compra.
- **Mercado en tiempo real:** El precio se establece dinámicamente en tiempo real en función de la oferta y la demanda.

- **Subasta:** El precio es determinado por una licitación pública.

En conclusión, este bloque presenté en la estructura del modelo de gestión CANVAS, permite definir cómo se va cobrar por el producto o servicio que una empresa oferta a su segmento de mercado y en función de que se va hacer ese cobro.

#### **2.1.1.6 Recursos clave**

Los recursos claves, son todos los elementos indispensables, que permiten la operación de las empresas, ya que, gracias a estos, es posible, ofrecer productos o servicios que sean apreciados, manejar adecuadamente los canales de distribución, tener una relación amigable con los clientes y una acertada fijación de precios.

En este sentido, algunos autores, dan su punto de vista y expresan:

*“Los recursos son escasos cuando las cantidades que se disponen de él no son suficientes para satisfacer todas las necesidades productivas”* (Krugman & Wlles, 2012, p. 6), al ser los recursos escasos las empresas deberán manejar cuidadosamente su propuesta de valor, satisfaciendo las necesidades del cliente sin perjudicar su rentabilidad.

Según McEachern, los recursos claves se dividen en:

*“Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Gerenciales”* (McEachern, 1998, p. 2), de igual forma lo es para Kurt, *“Tierra, Trabajo, Capital y Habilidades Empresariales”* (Burneo & Larios, 2015, p. 4), coincidiendo en parte con ellos, para Mochón, los recursos claves son: *“Tierra, Trabajo y Capital”* (Mochón Morcillo, 2006, p. 2).

Como podemos ver hay una coincidencia entre los autores, para los cuales:

**La tierra:** son todos los recursos naturales, necesariamente involucrados en el proceso productivo de una empresa.

**El trabajo:** es el esfuerzo humano, físico e intelectual, presente en el tiempo que demanda llevar a cabo una tarea, dentro de un proceso productivo dado.

**El capital:** según los autores puede ser físico y humano, el primero hace referencia a los bienes tangible e intangibles, inmersos en el proceso productivo de las empresas, mientras que el capital humano, son las habilidades, capacidades y conocimientos, que tienen los colaboradores de las empresas involucradas en el proceso productivo.

**Habilidades gerenciales o empresariales:** Son las destrezas, a través de las cuales el líder o gerente de la empresa, logra articular y canalizar todos los recursos dentro del proceso productivo, y así crear una propuesta de valor.

Los autores consideran fundamental, que los empresarios y todos los involucrados dentro del proceso productivo, conozcan los recursos claves, necesarios para generar su propuesta de valor, pues esto les permitirá garantizar su rentabilidad y permanencia en el mercado.

*“Para llevar a cabo estos procesos de manera eficaz, la empresa debe emplear recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos según sea el caso.”* (Osterwalder, Pigneur & Vásquez, 2012, p. 35)

Estos recursos claves son los activos y capacidades, que dispone las empresas, permitiéndoles llegar a su segmento de mercado con su propuesta de valor, pudiendo ser físicos, tangibles e intangibles, intelectuales, humanos o financieros.

- **Recursos físicos:** Son todos los activos con los cuales cuentan la empresa, vehículos, maquinaria, terrenos, bodegas, etcétera.
- **Recursos monetarios:** Es el capital o dinero, con el cual las empresas pueden apalancar su operación o efectuar inversiones.
- **Recursos intelectuales:** Estos recursos, pueden ser patentes o licencias, desarrollos propios y únicos, que agregan valor a la propuesta de valor de una empresa.

- **Recursos humanos:** Son considerados los recursos más importantes, pues permiten articular cada una de las actividades de las empresas, permitiendo su operación.

En consecuencia, los recursos clave de una empresa, son la habilidades y capacidades, de las personas que en ella trabajan, las cuales sumadas a las capacidades empresariales de su gerente y los activos con los cuales cuenta, maximizan su propuesta de valor, sus relaciones con los clientes y sus canales de distribución, satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

#### ***2.1.1.7 Actividades clave***

Cuando las empresas ofertan un producto o servicio, ejecutan una serie de actividades que son fundamentales en la creación de la propuesta de valor, siendo necesario que cada empresa defina su estructura de operación, la cual, según Hernández, es el, *Ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas* (Hernández & Rodríguez, 2002, p. 84), o como se menciona en la guía del PMBOOK, una estructura de desglose del trabajo (EDT), una descomposición jerárquica, orientada al producto entregable del trabajo que será ejecutado por el equipo del proyecto, para lograr los objetivos del proyecto (empresa) y crear los productos entregables requeridos.

Estos conceptos o mecanismo permiten a las empresas definir las actividades y el alcancé de cada una de ellas, asignado roles y responsabilidades, debidamente definidas para cada uno de los colaboradores de la empresa. Con ello se busca definir portafolios o áreas de trabajó, que en su estructura estén conceptualizadas por paquetes las actividades que han de ejecutar, estos portafolios o áreas pueden relacionarse entre sí, articulando actividades o procesos productivos más complejos.

Osterwalder y Pigneur, plantean ciertas interrogantes, necesarias para la identificación de las actividades clave de las empresas, tales como:

“¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?”, adicionalmente a esto, los autores consideran que las actividades deben ser divididas de la siguiente manera: “producción, solución de problemas y plataforma o red” (Osterwalder, Pigneur & Vázquez, 2012, p. 37).

Según Carvajal, quien interpreta cada una de estas actividades, menciona que:

**Producción:** “hace mención a los requerimientos de la propuesta de valor.” (Carvajal, 2018, p. 32)

**Solución de problemas:** “atienden los requerimientos de los canales de distribución y fuentes de ingreso.” (Carvajal, 2018, p. 32)

**Plataforma o red:** “atienden el relacionamiento con clientes como a fuentes de ingresos y hasta a los canales de distribución, todo ello dependerá del giro de negocio de la empresa.” (Carvajal, 2018, p. 32)

#### 2.1.1.8 Socios clave

Según Osterwalder y Pigneur, los socios clave: “Describe la red de proveedores y socios que hace que un modelo de negocios funcione, siendo muy importante las asociaciones entre empresas para optimizar sus modelos de negocio, se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:” (Osterwalder, Pigneur & Vázquez, 2012, p. 38).

- **Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:** Las asociaciones movidas por las economías de escala suelen establecerse para reducir costos y es frecuente que impliquen una infraestructura de recursos compartidos.
- **Coopetición:** alianza estratégica entre competidores, estas asociaciones se pueden utilizar para reducir riesgos cuando es un entorno en el que prima la incertidumbre.
- **Joint ventures:** Se refiere a la asociación de empresas para desarrollar nuevos negocios.

- **Relaciones de comprador proveedor:** Para asegurar disponibilidad de materiales, esto debido a que las empresas difícilmente pueden poseer todos los recursos necesarios para su modelo de negocios.

Finalmente, podemos concluir que, la gestión de los socios clave, busca ganar ventajas competitivas que permitan a las empresas, perdurar en el tiempo bajo un adecuado modelo de negocio, apalancado en alianzas estratégicas con sus proveedores y clientes, complementándose entre sí, obteniendo como resultado economías de escala.

### ***2.1.1.9 Estructura de costos***

Para que un emprendimiento o empresa, genera valor a su segmento de mercado, debe incurrir en el desembolso continuo de valores, al cual se lo denomina costo de operación.

Conceptualmente algunos autores definen al costo como:

*“La suma de erogaciones, es decir, el costo inicial de un activo o servicio adquirido se refleja en el desembolso de dinero en efectivo y otros valores, o sea, un pasivo incurrido.”* (Backer, Jacobsen, y Ramírez Padilla, 1994, p. 3)

*“Todos aquellos recursos necesarios que se han de invertir para transformar una materia en un bien económico.”* (Ibáñez Machicao 2002, p.19).

Con base en estas ideas, podemos concluir, que los costos son todos aquellos recursos destinados a la operación de la empresa, necesarios para crear y mantener un modelo de negocio, con el objetivo de crear y entregar valor a sus segmentos de mercado.

Este recurso se relaciona con la adquisición de activos estratégicos para la operación de las empresas, y que pueden ser, bienes tangibles, maquinarias, locales comerciales, tecnologías, conocimiento, recurso humano, etcétera.



Los recursos pueden ser productos o servicios, propios, alquilados o provistos por terceros, los cuales han sido ya mencionados en la sección 2.2.1.5.6 RECURSOS CLAVES.

Ahora bien, según Osterwalder y Pigneur, “*existen dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor.* (Osterwalder, Pigneur & Vázquez, 2012, p. 40).

- **Según costes:** El objetivo de los modelos de negocios basados en costes es reducir los gastos en donde sea posible.
- **Según valor:** Estos modelos no se centran en los costes, sino que prefieren dar prioridad a la creación de valor

Los costos pueden ser clasificados, como:

- **Costos fijos:** Son todos aquellos valores que la empresa debe cubrir, periódicamente, por motivo de su operación.
- **Costos Variables:** Los costos variables, son producto de la demanda del mercado, pues son valores extras que deben ser desembolsados con el fin de alcanzar un volumen o demanda determinada.
- **Economías de escala:** Este término se refiere a las ventajas que obtiene una empresa conforme crece su producción.
- **Economías de campo:** Este término se refiere a las ventajas de costes que obtienen una empresa conforme amplía su ámbito de actuación.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada para la investigación de este caso de estudio es de tipo descriptivo, pues busca identificar la percepción u opinión que tienen los involucrados en la operación de la empresa o que de alguna forma tienen relación con PARCOR Equipos Industriales. El análisis de la de información se apoya en un estudio de tipo transversas, pretendiendo identificar cual es la situación actual de la empresa, como está siendo manejada, cual es el posicionamiento que tienen en el mercado y cuáles son sus objetivos a futuro.

El análisis de esta investigación es netamente cualitativo, pues busca estudiar y comprender, el pensamiento de las personas, su criterio y puntos de vistas, a través de sus experiencias.

#### 3.2 PARTICIPES

Al ser el caso de estudio la empresa familiar PARCOR EI, la población de estudio son todos sus integrantes, por lo tanto, la investigación se centra en estudiar e indagar los puntos de vista de cada una de las personas que hacen parte de la empresa, ver la Tabla 1 del Capítulo I.

#### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La metodología para la recolección de los datos e información en la presente investigación comprendió:

- **Entrevistas:** Estas entrevistas fueron efectuadas a cada uno de los involucrados, siendo estructuradas (manejó un banco de preguntas) y no estructuradas, pues las preguntas se formulaban en ese momento, con base a los respuestas o comentarios que se obtenían.

- **Observación:** La observación fue in situ, consistió en el acompañamiento de las actividades que las personas efectúan, observándose así:
  - La operación dentro de la oficina.
  - La relación y atención a los clientes.
  - La relación y atención con los proveedores.
  - Reuniones de planificación de actividades, con el equipo de ventas.
  - Reuniones de socios.
  
- **Relatos:** Consistió en escuchar los acontecimientos y versiones de cada uno de los socios, en cuanto a la planificación, estructuración y constitución de la empresa, a fin de entender sus motivaciones, cuáles son sus expectativas o frustraciones.
  
- **Grupos focales:** Se llevaron a cabo en la oficina de la empresa, con todos los involucrados, siendo altamente enriquecedora, pues fue posible entender la operación total de la empresa, las inquietudes que tenían cada uno de los participantes, permitiendo comprender más a detalle la situación actual de la empresa.

### **3.4 ANÁLISIS DE DATOS.**

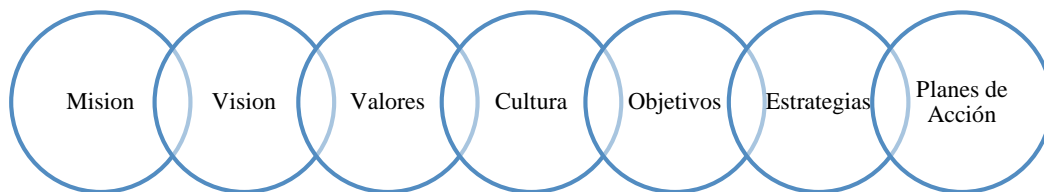
Por ser esta una investigación, orientada a indagar la percepción y criterio que tiene los involucrados, al respecto del estado actual de la empresa, el estudio es de tipo cualitativo, la información y los datos que se recopilan son analizados mediante estadística descriptiva, a través de un análisis inductivo que observe los hechos, acontecimientos y comportamientos conductuales de las personas bajo estudio.

## CAPÍTULO IV

### 4. MODELO DE GESTIÓN PARA LA EMPRESA FAMILIAR PARCOR EI

#### 4.1 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO DE PARCOR EI

Actualmente, PARCOR EI no dispone de un plan estratégico que le permita identificar claramente su posicionamiento actual y futuro, así como las acciones que debe llevar a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. A continuación, se realizará un análisis de cada uno de los factores que conforman parte del plan estratégico:



*Figura 6.* Componentes del plan estratégico de PARCOR EI.

#### 4.1.1 Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, a través de esta se logra definir una identidad corporativa clara y determinada que ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización. Una misión bien definida debe contener al menos la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué clase de empresa somos?, ¿Qué nos motivó a constituirnos?, ¿Qué tipo de productos o servicios ofrecemos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿En qué mercado desempeñaremos nuestras funciones?, ¿Con qué recursos realizaremos estas tareas?, ¿Cómo será nuestra gestión?

En este contexto, se ha identificado que PARCOR EI no tiene declarada una misión ni siquiera con los aspectos mínimos requeridos.

A continuación, se propone la misión para la Compañía, para lo cual se han indagado aspectos claves:

<b>¿Qué clase de empresa somos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Somos una empresa familiar pequeña.</li> </ul>
<b>¿Qué nos motivó a constituirnos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Generar nuestra propia fuente de ingresos, una empresa que se nuestra y en la cual trabajemos todos.</li> <li>•La inestabilidad laboral del país, el desempleo.</li> <li>•Los años de experiencia que tenemos en la industria y los productos y servicios que ofrecemos.</li> </ul>
<b>¿Qué tipo de productos o servicios ofrecemos?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ofrecemos productos industriales, para el sector metalmecánico.</li> <li>•Servicios de consultoría técnica en el uso de herramientas, materiales y procedimientos.</li> <li>•Intermediación en la distribución de productos e insumos industriales.</li> </ul>
<b>¿Quiénes son nuestros clientes?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las Pymes, dedicadas a la industria metal mecánica, reparación y mantenimiento industrial.</li> </ul>
<b>¿En qué mercado desempeñaremos nuestras funciones?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nuestro mercado son las pequeñas y medianas empresas, ubicadas alrededor de las zonas industriales de las provincias de la región norte de país.</li> </ul>
<b>¿Con qué recursos realizaremos estas tareas?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Todos los recursos con los que contamos son propios, el capital de inversión es de nuestros ahorros o la venta de bienes, el vehículo que usamos es de uno de los socios, la oficina funciona en la casa de nuestros padres, algunos de los equipos tecnológicos son propios también.</li> </ul>
<b>¿Cómo será nuestra gestión?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes y maximizar nuestra rentabilidad.</li> </ul>

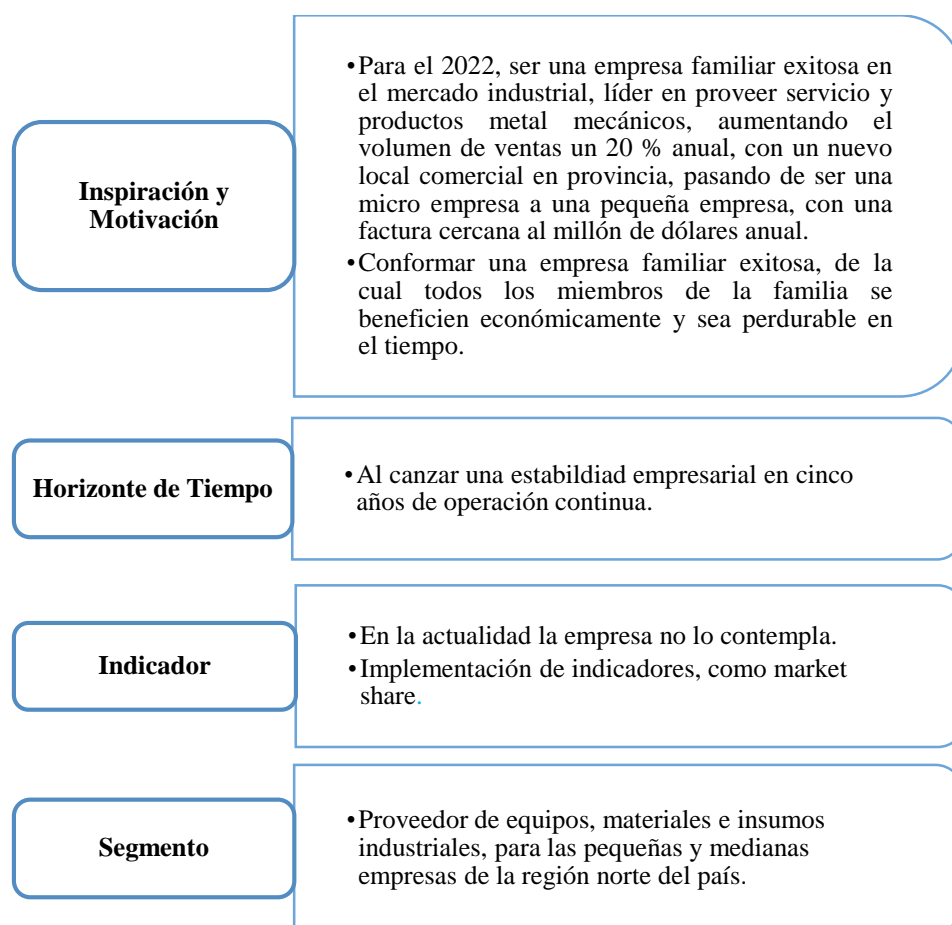
Figura 7. Esquema para la creación de la Misión de PARCOR EI.

La misión propuesta para PARCOR EI, es:

“Ser una empresa familiar, líder en proveer asesoría técnica especializada, equipos e insumos industriales a los talleres metalmecánicos de la región norte del país, reconocidos y valorados, por la calidad de nuestros productos y servicios”.

#### 4.1.2 Visión

La visión de la empresa se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. La visión debe ser inspiradora, cuantificable, marcar un horizonte en el tiempo, focalizada en un segmento o actividad.



**Figura 8.** Esquema de creación para la visión de PARCOR EI.

La propuesta de visión para PARCOR EI, es:

“Para el 2021, consolidar el liderazgo en la comercialización de equipos e insumos industriales a los talleres metalmecánicos de la región norte del país.”

#### 4.1.3 Valores y Cultura

Respecto a la cultura organizacional y los valores empresariales de PARCOR EI, en el trabajo con el grupo focal se identificó que son débiles, la junta directiva no tiene una estrategia para crear una cultura organizacional por lo que se sistematizó las experiencias, creencias y acciones a fin de definir los valores organizacionales de la compañía:

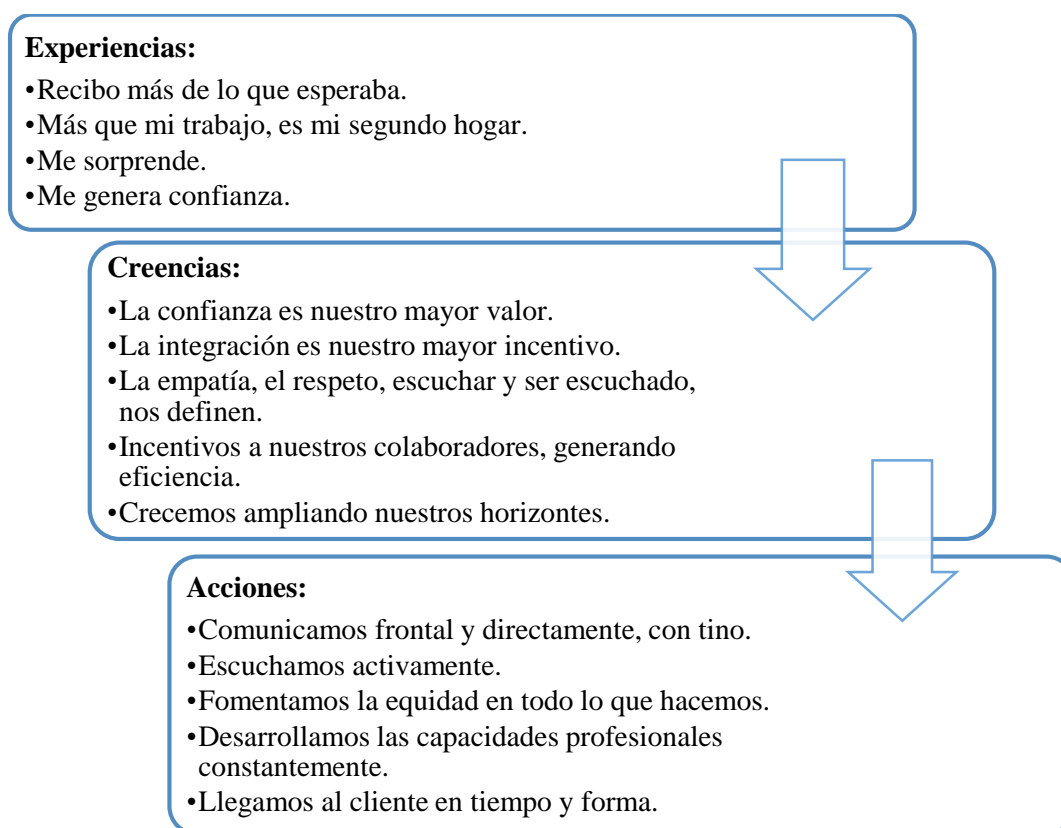


Figura 9. Esquema de identificación de valores y creencias de PARCOR EI.

Los valores de PARCOR EI, identificado en el grupo focal son:

- **Integridad.** Transparencia y honestidad en cada uno de los miembros de nuestro equipo de trabajo.
- **Trabajo en Equipo.** Nuestro talento humano y equipo de trabajo son el pilar de nuestra organización para crecer colectivamente.
- **Respeto:** Reconocer los intereses colectivos, la diversidad individual.
- **Equidad:** Proceder con justicia, igualdad e imparcialidad, buscando un impacto social positivo e inclusivo. ´
- **Cohesión:** Tolerancia, comunicación, confianza y compromiso, son conductas o comportamientos, propios de la familia, que contribuyen al trabajo organizado de la empresa.

#### **4.1.4 Estructura de operación**

La estructura de operación actual de PARCOR EI, se compone de un Coordinador Técnico, dedicado el 100 % del tiempo a las operaciones de la empresa, un Encargado de Tecnología (20 % del tiempo) y un Coordinador Financiero (40 % del tiempo), más un equipo de tres personas en operación, asesoría técnica y ventas, dedicados el 100 % del tiempo a su trabajo en la empresa, una de ellas tiene relación familiar con los socios.



#### 4.1.4.1 Estructura actual de operación

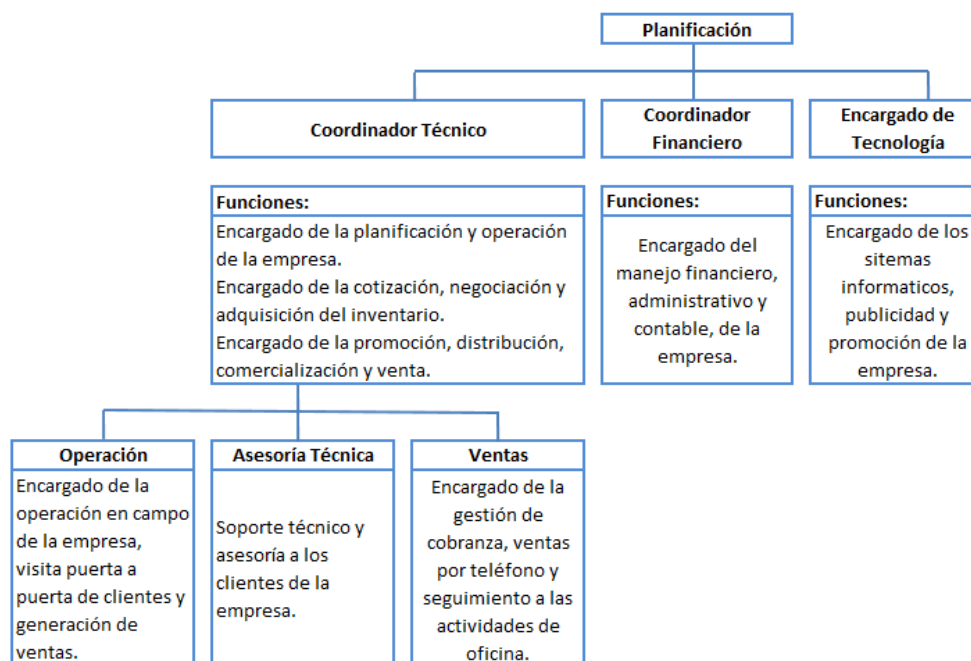


Figura 10. Estructura de operación actual de PARCOR EI.

Con base en esta estructura actual de la empresa, durante la ejecución de los grupos focales y el proceso investigativo, se plantearon algunas preguntas al equipo de PARCOR EL, descritas en el ANEXO I, primera sección.

Las empresas familiares son desde su concepción diferente a cualquier otra empresa, tienen una alta carga emocional, el apego familiar, sus relaciones y costumbres, por ende, como bien menciona el modelo de los tres círculos, es preciso separar estas emociones y saber actuar de acuerdo con el círculo en el cual se ubican las personas con forme a los escenarios sociales en los cuales se desenvuelven cotidianamente, diferenciando entre, propiedad, empresa o familia.

Por esta razón, resulta fundamental para PARCOR EI, la definición de una estructura clara de operación, donde las personas tengan debidamente definidos sus roles, responsabilidades, el alcance de cada uno de estos y conozcan cuán importante son la ejecución a cabalidad de estas actividades para la empresa.

Definir apropiadamente esta estructura, permitirá a la empresa ser sostenible en el tiempo, generar valor y limitar los roles familiares.

#### 4.1.4.2 Estructura de operación propuesta

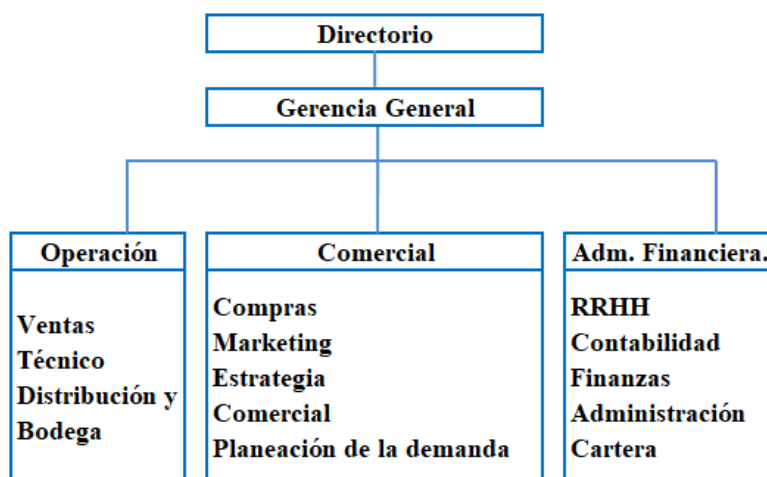


Figura 11. Estructura de operación propuesta para PARCOR EI.

La estructura de operación propuesta se divide en dos niveles, gerencia y operación.

##### 4.1.4.2.1 Gerencia:

La gerencia es la responsable integral de la empresa y debe velar por la operación armónica de ésta, siendo necesario que la responsabilidad recaiga sobre aquel que tenga mayor comprensión del negocio y fundamentalmente la capacidad de guiar y liderar al quipo.

Como sus cooperantes, la gerencia trabajara directamente con los recursos que le vienen dados por, RRHH, Calidad, SSOO, documentación y planificación. Estas áreas serán las encargadas de genera entregables, reportes, balances, seguimientos e indicadores de gestión, de forma permanente y a tiempo, que permitan la toma de decisiones del gerente y el gobierno corporativo.

##### 4.1.4.2.2 Operación:

Operación es el resultado de la integración y comunicación, de los departamentos de compras, administración, comercial, bodegas y técnico, que, en mesa de trabajo en conjunto con gerencia, a través de reuniones semanales, quincenales y mensuales, planeen, ejecuten, monitoreen, controlen y corrijan, la

operación de las actividades y funciones asignadas a cada departamento.

Para ello es necesario que los departamentos trabajen bajo un esquema o flujo de trabajo previamente definido, como se observa en la figura 12:

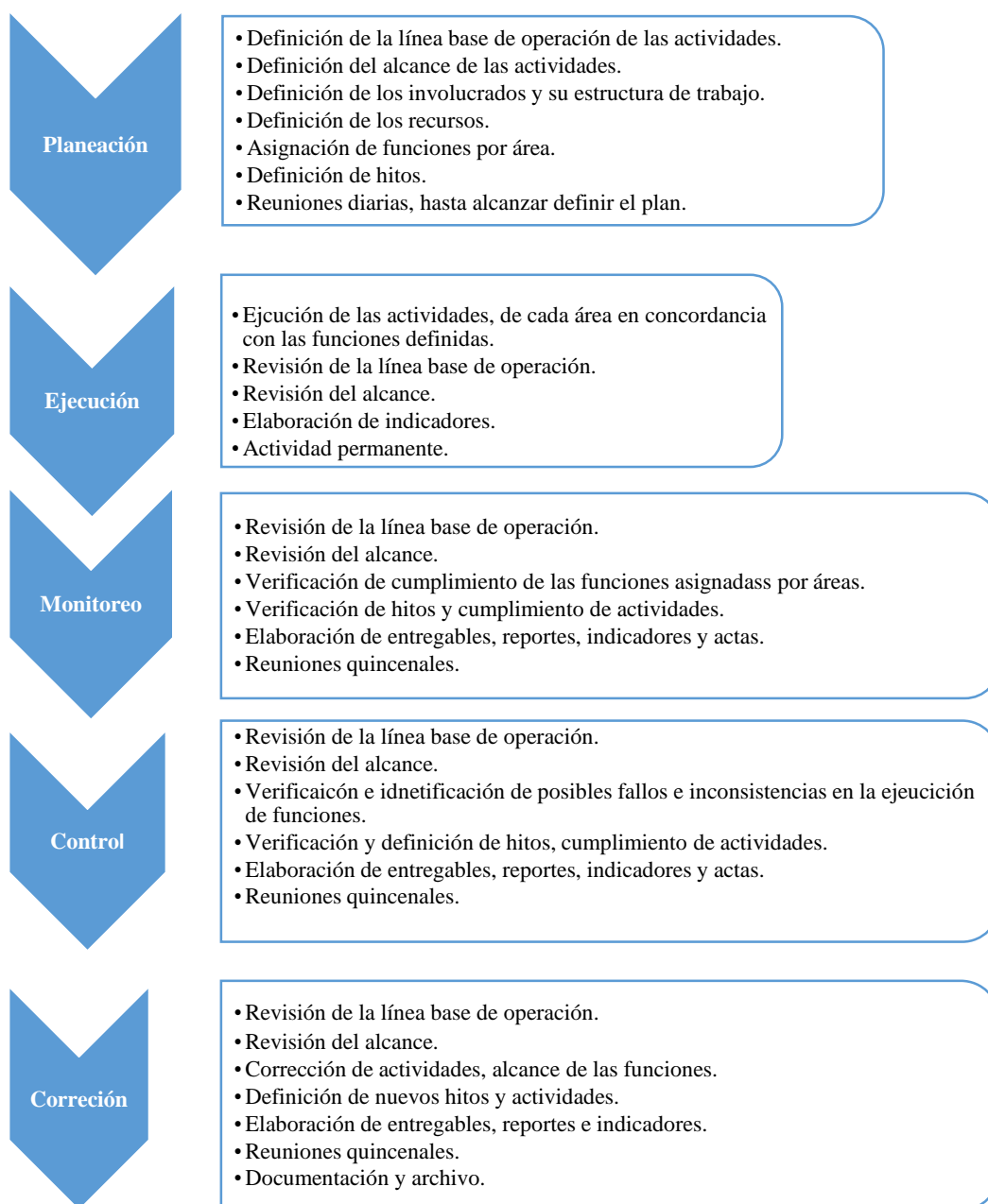


Figura 12. Propuesta de flujo de trabajo para una operación estratégica.

#### 4.1.4.2.3 Departamentos:

Se propone la creación de cinco departamentos fundamentales para la operación de la empresa, basados en un esquema de trabajo en el cual se comparten recursos físicos y humanos, de tal manera que cada departamento funcione como mesa o equipo de trabajo, y sean conformados por las personas más idóneas, identificando previamente las capacidades, experiencia y el know how, con el que cuenta cada uno, asignándole al departamento en el cual sumará o producirá más a la empresa.

Con base a las capacidades del equipo y los recursos de la empresa, revisado posteriormente a detalle en la sección 4.3.9 Recursos Clave, se propone la conformación de los departamentos de la siguiente manera:

Tabla 5

*Matriz conformación de los departamentos de operación de la empresa.*

<b>Departamentos de operación</b>	<b>Conformación de la mesa o equipo de trabajo</b>
Compras	Deberá ser conformado por el socio 1 y el colaborador 1, con asistencia del socio 3 y colaborador 2.
Administración	Deberá ser conformado por el socio 3 y el colaborador 1, con asistencia del socio 3 y colaborador 2.
Comercial	Deberá ser conformado por el socio 1 y los colaboradores 2 y 3, con la asistencia del socio 2.
Bodega	Deberá ser conformado por el socio 1 y 2, con la asistencia del colaborador 2.
Técnico	Deberá ser conformado por el colaborador 3 con la asistencia del socio 1.

#### 4.1.5 Objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción

Tabla 6

*Identificación de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción, actuales de PARCOR EI*

<b>Objetivos estratégicos:</b>	No se encuentran definidos
<b>Estrategias:</b>	No se encuentran definidos
<b>Planes de Acción:</b>	No se encuentran definidos

Tabla 7

*Matriz de objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción.*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Plan de Acción</b>
Financiera	1. Para el 2021, obtener una inyección de capital del xx % sobre los ingresos, a través de aportes de los accionistas o reinversión de utilidades, con la finalidad de tener dinero líquido para la expansión del negocio.	1.1 Desarrollar e implementar un Plan de beneficios financieros con los que cuenta la inversión en la actividad industrial.	1.1.1 Elaboración de estudios de rentabilidad que permitan determinar con mayor exactitud las condiciones en que las inversiones en la actividad industrial son rentables. 1.1.2 Elaborar presentación que genere interés entre los accionistas que incluya: El problema, solución planteada, ventajas de la solución planteada, proyecciones e inversión requerida. 1.1.3 Socializar con la junta de accionistas la propuesta de mejora para el problema de falta de estrategia global, a fin de conseguir el financiamiento a través de la capitalización. 1.1.4 Dar a conocer las nuevas prácticas industriales que permiten mejoras en la rentabilidad de las inversiones en adquisición de inventarios, tales como equipos controlados por computadoras, impresoras 3D, etc.
Procesos Internos	2. Incrementar para el 2020 un 20 % de la eficiencia en la gestión de procesos comerciales.	2.1 Implementar herramientas informáticas que permitan gestionar desde la prospección hasta la postventa, e integrar el	2.1.1 Establecer las necesidades de gestión de clientes y el alcance de los beneficios esperados. 2.1.2 Establecer un presupuesto para la inversión tecnológica. 2.1.3 Buscar opciones disponibles en el mercado y que se adapten a las necesidades de la empresa.

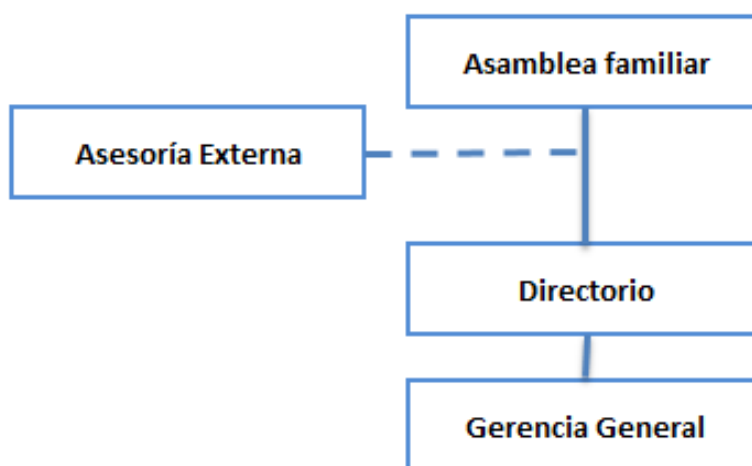
		proceso comercial con los demás componentes de la cadena de suministro.	2.1.4 Selección e implementación de la herramienta. 2.1.5 Capacitación de los usuarios.
--	--	---	--

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia	Plan de Acción
Comercial	3. Para el 2020, incrementar en un 20 % el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor, a través de la implementación de una estrategia de marketing digital.	3.1. Contratar una agencia de marketing digital para el diseño e implementación de una estrategia integral.	3.1.1. Establecer de manera detallada que se busca alcanzar con una estrategia de marketing digital y cuál debe ser el alcance del servicio. 3.1.2. Determinar el presupuesto. 3.1.3. Buscar información de las Agencias de marketing digital disponibles en el mercado y realizar un tamizado de ellas. 3.1.4. Solicitar propuestas de servicio a las Agencias seleccionadas. 3.1.5. Contratar a una empresa especializada en marketing digital. 3.1.6. Mantener reuniones para definir la estrategia de marketing digital a implementarse. 3.1.7. Implementar la estrategia de marketing digital establecida.
	4. Para el 2021, consolidar la marca a nivel de la zona norte de país, a través del desarrollo de alianzas estratégicas.	4.1. Desarrollar alianzas con empresas nacionales y extranjeras que consoliden el negocio.	4.1.1. Definir las necesidades de la alianza. 4.1.2. Identificar los aliados potenciales. 4.1.3. Abordar al aliado estratégico potencial. 4.1.4. Definir expectativas comunes. 4.1.5. Realizar alianzas estratégicas con empresas extranjeras del sector industrial, que provean equipos, insumos y servicios, que quieran tener presencia en el país.
	5. Aumentar en un 20 % la penetración de mercado en la región costa y Oriente para el 2022. (Provincias en las cuales la presencia es baja, pero la venta es alta)	5.1. Apertura una oficina en Santo Domingo de los Tsáchilas o El Coca.	5.1.1. Evaluar el segmento de mercado “Costa y Oriente”. 5.1.2. Definir la provincia para apertura la oficina y la bodega auxiliar. 5.1.3. Evaluar opciones de inmuebles para apertura de nueva oficina y bodega. 5.1.4. Seleccionar los inmuebles. 5.1.5. Contratar 1 vendedor y 1 vendedor bodeguero. 5.1.6. Arrancar operaciones.

## 4.2 PROPUESTA DE GOBIERNO CORPORATIVO DE PARCOR EI

A continuación, se propone una estructura de gobierno, en la cual el directorio se nutre de asesoría externa y de la asamblea familiar, pretendiendo que exista una independencia de funciones, separando el ámbito familiar del empresarial.

De esta manera se propone:



*Figura 13.* Estructura de gobierno corporativo, propuesta para PARCOR EI.

- **Asamblea Familiar:** Al ser una empresa familiar, es importante que exista una asamblea de familia, que trate temas de la familia que se relacionen con la empresa, siendo importante que haya un arbitraje, de un miembro de la familia o no (deseable), que permita definir protocolos, procedimientos y la forma correcta en la cual abran de comunicarse entre los familiares.

Estos protocolos y procedimientos deben estar orientados a separar el ámbito empresarial del familiar, evitando roces o disputas, que puedan fracturar la unidad familiar y pongan en riesgo la operación de empresa.

Algunos de los aspectos más importantes que se recomienda la asamblea familiar considere, como un protocolo familiar, son:

Tabla 8

*Protocolo familiar*

Identificación de los valores y principios que los unen como familia y que les ha permitido unirse como empresa.
Definición de los canales de comunicación, los temas a ser tratados y el alcance de estos.
Definición de normas de comportamiento, lenguaje, código ético y de respeto.
Definición de herramientas y procedimientos, para la resolución, manejo de conflictos y toma de decisiones.
Políticas de vacaciones, manejo y reconocimiento del tiempo y espacio propio de las personas.
Reconocimiento del derecho que tienen los socios familiares, a renunciar a la empresa y a la venta de sus acciones.
Definición de protocolos y esquemas de comportamiento, con los parientes políticos.

- **Asesoría Externa:** Es deseable que los estatutos, políticas y procedimientos, que adopte la empresa sean elaborados por expertos, diseñados a la medida de las necesidades de la empresa y de igual forma se cuente con asesoría técnica financiera y comercial, que les dote de herramientas y conocimiento más apropiado para la toma de decisiones en el directorio.
- **Directorio:** El directorio debe estar conformado por los socios e inversionistas, de la empresa, el cual, a través de juntas directivas a celebrarse periódicamente, definan procedimientos, marcos de referencia, en base a los cuales, controlen y den seguimiento a la operación de la empresa.



- **Gerencia general:** La gerencia general, será la responsable de ejecutar la medidas o directrices que el directorio defina para la empresa. En el caso de PARCOR EI, el gerente general es parte del directorio, por lo cual es recomendable que a futuro y conforme la empresa adquiera mayor estabilidad, el gerente sea externo y a la vez un experto en gerencia empresarial, esto le permitirá al directorio, ser independiente y tener mayor poder de decisión.

Bajo las consideraciones antes mencionadas, es recomendable que quienes trabajen en la empresa colaboradores y socios, sean seleccionados y certificados, mediante una empresa o consultora, experta en selección de personal, esto garantizara que la compañía cuente con el personal idónea para cumplir a cabalidad las responsabilidades y competencias del cargo o posición que ocupe.

#### **4.3 MODELO CANVAS APLICADO A PARCOR EI**

El objetivo del modelo es dotar a la empresa PARCOR EI, de herramientas que le permitan administrar de forma ágil y eficiente, la propuesta de valor ofertada a su segmento de mercado, manejando adecuadamente sus recursos, su comunicación, las relaciones con sus clientes e interesados, a través de una operación metodológica basada en procesos y en la planificación estratégica de las actividades, roles y responsabilidades, que cada área o colaborado, deben ejecutar dentro de la empresa.

Todo esto en pro de maximizar su propuesta de valor y generar ventajas competitivas, permitiéndoles ser sostenibles en el tiempo y valorados en mercado.

##### **4.3.1 Problema estratégico de la empresa**

A partir del análisis del Modelo CANVAS revisado en el numeral anterior se puede concluir que el problema central de PARCOR EI., es la “Falta de Estrategia Global”, entre los puntos más importantes se requiere:

- Establecer una visión de futuro orientadora de toda la acción de la empresa en el entorno o mercado.
- Analizar conscientemente la posición y movimientos de la competencia en el mercado, los cambios en las formas de producir y en el consumo que pueden darse.
- Monitorear las formas de crear y proteger el valor y la utilidad.
- Analizar el mercado en busca del perfil del cliente de la empresa, identificando sus necesidades y simultáneamente evaluando las fuerzas de los competidores y el ambiente externo.
- Tomar decisiones a nivel operativo y estratégico.

#### **4.3.2 Consecuencia del problema**

La falta de estrategia corporativa global trae consigo varios problemas entre los cuales se pueden citar los siguientes:

- La inadecuada segmentación de mercado para el despliegue de la estrategia empresarial de éxito, por lo que no se cuenta con un segmento de mercado lo suficientemente estable a lo largo del tiempo.
- Las decisiones de desarrollo de negocio no se basan en una segmentación de mercado con una base sólida.
- Falta de una adecuada comunicación interna, por ende, los equipos de trabajo no son lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Escasez de oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas.
- Dificultad en la toma de decisiones efectiva.
- Dificultad para gestionar el conocimiento.

La suma de todos estos en el corto plazo generará un problema de falta de liquidez y en el largo plazo comprometerá la permanencia del negocio en el mercado.

#### **4.3.3 Fortalezas y debilidades**

La situación de la empresa en función de fortalezas y debilidades se puede resumir de la siguiente forma:

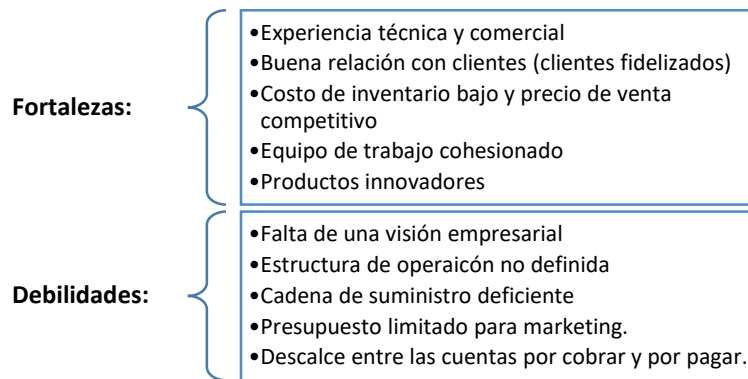


Figura 14. Identificación de fortalezas y debilidades de PARCOR EI.

A partir de lo indicado anteriormente se propone las siguientes mejoras para el modelo de gestión CANVAS de PARCOR EI:

A fin de corregir el rumbo de la empresa es necesario realizar cambios profundos en el modelo de negocio actual, para lo cual se considerará las medidas que se detallan a continuación, considerando tres etapas evolutivas (Preparación, Mejoramiento, Reinversión) para la implementación de la solución:

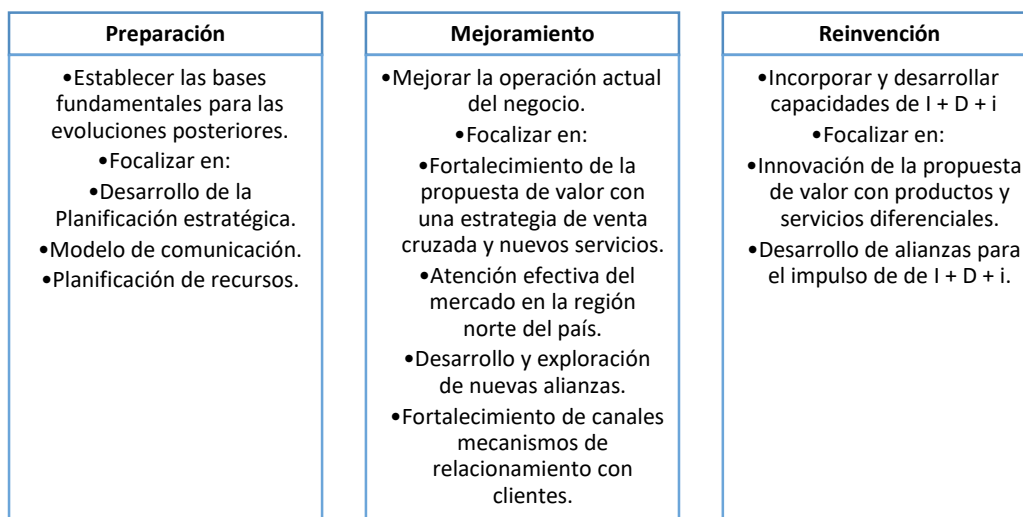


Figura 15. Propuesta de cambios al modelo de negocio de PARCOR EI.

#### 4.3.4 Propuesta de valor

PARCOR EI, debe ofrecer a sus clientes una propuesta de valor ajustada a sus capacidades, logísticas, económicas, principalmente orientada a explotar sus capacidades técnicas, como un diferenciador clave en el mercado.

Para ello se planteó al foro las preguntas descritas en el ANEXO 1, segunda sección.

Con base en las respuestas obtenidas, más la información recabada durante la investigación y entrevistas al grupo de trabajo de PARCOR EI, la propuesta de valor se basa en explotar las capacidades del grupo, centrada en atender tres ejes, los cuales son:

##### 4.3.4.1 Oferta específica de productos y servicios

La oferta de productos y servicios que la empresa haga a sus clientes debe ser dada bajo dos consideraciones importantes, en base al stock que manejan, en cual son expertos (distribución directa) y la oferta de productos o servicios, que son parte del portafolio de sus proveedores claves (intermediación).

Tabla 9

*Oferta productos y servicios de PARCOR EI, por su tipo de distribución*

<b>Tipo de distribución</b>	<b>Descripción</b>
<b>Distribución directa.</b>	La empresa distribuye equipos, suministros y materiales en los cuales son expertos, su stock es propio (de importación) o de compra local.
<b>Intermediación.</b>	La empresa oferta equipos, suministros y materiales, en los cuales no son expertos, pero que son parte del stock de sus proveedores claves. La empresa gana una comisión del cliente y el proveedor.

#### 4.3.4.2 *Oferta en consultoría y capacitación*

Es importante que la empresa acompañe la operación de sus clientes, capacitándolos o sirviéndoles como fuente de consulta o nexo con otras empresas y/o profesionales expertos, así tenemos:

Tabla 10

*Oferta de capacitación y consultoría, de PARCOR EI.*

<b>Oferta</b>	<b>Descripción</b>
<b>Capacitación.</b>	La empresa debe capacitar permanentemente en el buen uso y mantenimiento de las máquinas y suministros, sin que esto le genere un mayor costo al cliente. Esto puede ser fácilmente hecho, a través de tutoriales, videos, <i>gifs</i> o presentaciones, que complementen la operación del cliente.
<b>Consultoría.</b>	La empresa debe acompañar a su cliente y servirle como fuente de consulta, brindándolos asesoría técnica o sirviéndoles como nexo con proveedores y profesionales, especializados.

El material utilizado en la capacitación del cliente, deben ser distribuido haciendo un uso adecuado de los canales de comunicación, en un lenguaje claro y conciso, producto de la síntesis, de la información contenida en los manuales y hojas técnicas, que a su vez los proveedores de PARCOR EI, le proporcionan.

#### 4.3.4.3 *Oferta de servicio técnico y mantenimiento*

Al contar con recursos y socios claves, experto en el manejo y el mantenimiento de las herramientas y maquinarias que los clientes usan (se detalla en recursos claves), la oferta de servicios debe estar centrada en la reparación y el mantenimiento de maquinaria.

Tabla 11

*Oferta de reparación y mantenimiento, de PARCOR EI*

<b>Tipo de servicio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Reparación.</b>	La empresa puede utilizar sus recursos propios o de terceros, y brindar el servicio de reparación de equipos y materiales.
<b>Mantenimiento.</b>	La empresa otorga a sus clientes el servicio de mantenimiento de los equipos que distribuye, dentro de garantía (1 año) y fuera de ella.

Es posible que de momento el cliente no disponga de los recursos económicos para adquirir una maquina nueva, pero si pueda desembolsar un valor mucho menor por el servicio de mantenimiento o reparación, de esta manera se puede fidelizar un cliente proveyendo un servicio y reservar una compra a futuro.

#### **4.3.5 Segmento de mercado**

La segmentación de mercado permite a las empresas concentrar su atención, recursos y capacidades, en aquel que será su mercado objetivo, para ello es importante estudiar con base en la propuesta de valor, aspectos demográficos, geográficos y psicográficas, que tienen sus clientes, con la finalidad de brindarles productos y servicios que satisfagan sus necesidades y que puedan ser provistos por la empresa.

Con base en esta premisa, se planteó al foro, la siguiente pregunta:

#### **¿Para quiénes están creando valor?**

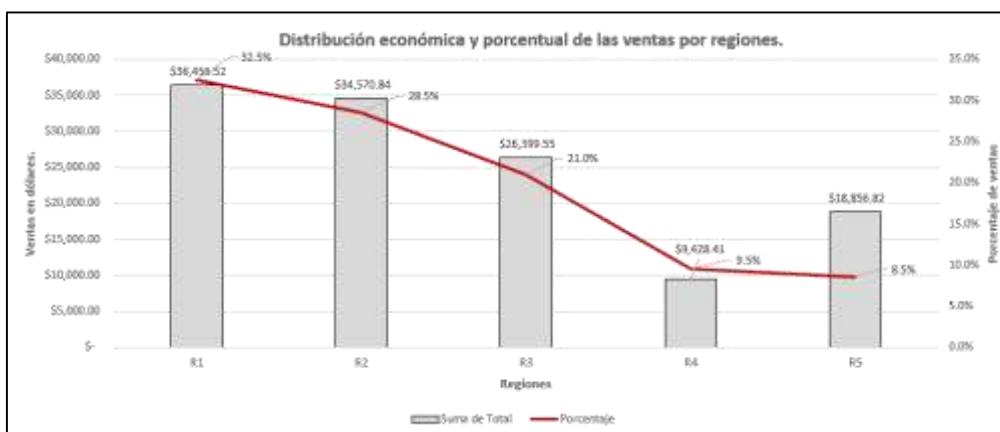
*Nosotros concentramos nuestra atención en los pequeños talleres, bueno algunos son ya empresas, podríamos decir medianas e incluso grandes, que se dedican a la fabricación de estructuras o reparación, los cuales dan sus servicios a empresas más grandes, como petroleras, cementeras, azucarera, carroceras, palmicultores, etc. El tema es que estas grandes empresas, derivan el mantenimiento o parte de su operación a*

*nuestros clientes, por ello nos concentramos en los pequeños y no en los grandes.*

Con base en esta respuesta, más la información recabada durante la investigación y entrevistas al grupo de trabajo de PARCOR EI, identificaremos el segmento de mercado y propondremos estrategias para ello:

#### **4.3.5.1 Identificación del segmento de mercado de PARCOR EI**

Al investigar los históricos de ventas de la empresa, comprendido a lo largo de un año y medio de operación continua, fue posible identificar cinco regiones de interés, con base en el volumen de ventas que reportaron durante el periodo analizado y el porcentaje que cada región tiene con relación al total de las ventas.



*Figura 16.* Distribución económica y porcentual de las ventas por región.

Este análisis se hizo con relación a 84 clientes fidelizados y que realizan compras recurrentes a la empresa, los cuales, por su ubicación, tamaño de infraestructura, número de colaboradores y el volumen de facturación, son consideradas Pymes, a excepción de la ciudad de Quito con el 8.5 % de la contribución total en el volumen de ventas, que si tiene presencia de grandes empresas.

En consecuencia, podemos decir que el segmento de mercado de PARCOR Equipos Industriales, son los pequeños y medianos talleres metalúrgicos, tornos, carroceras, constructoras, etc., que se ubican en la región norte de la sierra, el oriente y la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Estos talleres proveen servicios a empresas e industrias, más grandes, que les demandan servicios de mantenimiento o reparación de trabajos, tales como palmicultores, cementeras, azucareras, carroceras, mineras, petroleras, etc., las cuales derivan estratégicamente parte de su operación a terceros operarios, que se han asentado y desarrollado, alrededor de sus centros productivos.

Tabla 12

*Identificación de las regiones por el número de clientes y porcentaje que representan, con relación a los 84 clientes fidelizados.*

<b>Región</b>	<b>Ciudades</b>	<b># de Clientes</b>	<b>Porcentaje</b>
R1	Lago Agrio	6	29 %
	El Coca	9	
	El Puyo	4	
	El Tena	5	
R2	Santo Domingo	7	23 %
	La Concordia	5	
	Quininde	4	
	La Unión	3	
R3	Latacunga	4	19 %
	Ambato	8	
	Riobamba	4	
R4	Cayambe	6	18 %
	Otavalo	4	
	Ibarra	5	
R5	Quito	10	12 %
<b># Total de clientes</b>		<b>84</b>	



#### ***4.3.5.2 Estrategias para la segmentación del mercado de PARCOR EI***

##### *4.3.5.2.1 Estrategia de liderazgo en costos:*

Los productos que oferta PARCOR EI, son de origen brasilero, americano y chino, con un costo por debajo del promedio ofertado en el mercado y una calidad aceptable, ya que sus componentes se basan en tecnologías de marcas de renombre (costosas y valoradas en el mercado).

Estos proveedores internacionales, tiene una fuerte presencia en sus mercados de origen, pero no en el mercado nacional en el cual su presencia es baja o nula, por esta razón ofrecen a sus distribuidores precios competitivos y lo apalancan a través de crédito directo, con el fin de que se introduzca su marca en un nuevo mercado. Esto le permite a PARCOR EI, tener una ventaja competitiva, en costo y calidad.

##### *4.3.5.2.2 Estrategia de diferenciación:*

PARCOR EI, ha identificado un importante crecimiento en la demanda de suministros y repuestos, siendo estos suministros específicos y por ello no disponibles en centros ferreteros comunes y cercanos a sus clientes, sino en cadenas especializadas, con oficinas en las ciudades principales (Quito/Guayaquil o bajo importación).

Es ahí donde PARCOR EI, ve la oportunidad de atender a este segmento, conformando su propia cartera de clientes, partiendo de aquellos a los cuales conocen y han atendido por varios años y que procurará que sigan creciendo.

##### *4.3.5.2.3 Estrategia de enfoque:*

Al estudiar el comportamiento en el histórico de pedidos que hacen los clientes, el volumen de sus compras mensuales y el servicio que estos a su vez proveen a sus clientes, PARCOR EI, debe enfocarse en distribuir únicamente tres tipos de productos:

- Herramientas y suministros de soldadura.
- Herramientas y suministros de corte, para metalmecánicas.
- Aceros especiales.



*Figura 17.* Volumen y porcentaje de ventas por la línea de producto.

Dado que las herramientas y suministros de corte y soldadura representen juntas el 70.5 % del total de las ventas de la empresa, es conveniente manejar un stock propio, pues este es apalancado con crédito directo del proveedor internacional y genera mayor rentabilidad a la empresa, como se verá en la sección 4.1.6 Recursos clave.

### 4.3.6 Canales

En los grupos focales, se identificó una tendencia entre los participantes, quienes manifestaron que su canal de distribución es directo, pues indicaron que en cada salida de campo ellos facturaban sus productos a sus clientes, sin embargo, al indagar más a profundidad, el hecho de que facturaban o vendían sus productos, no necesariamente significa que colocaban los productos en los talleres u oficinas de sus clientes, pues estos eran entregados en fechas distintas a la visita de venta, se observó entonces que la empresa no tenía clara la forma en la que vende y distribuye sus productos.

Para conocer estos fue necesario plantear al foro, algunas preguntas descritas en el ANEXO 1, tercera sección.

La figura 4.1, es el resultado de la tabulación de la información proporcionada por la empresa, a través del grupo focal:

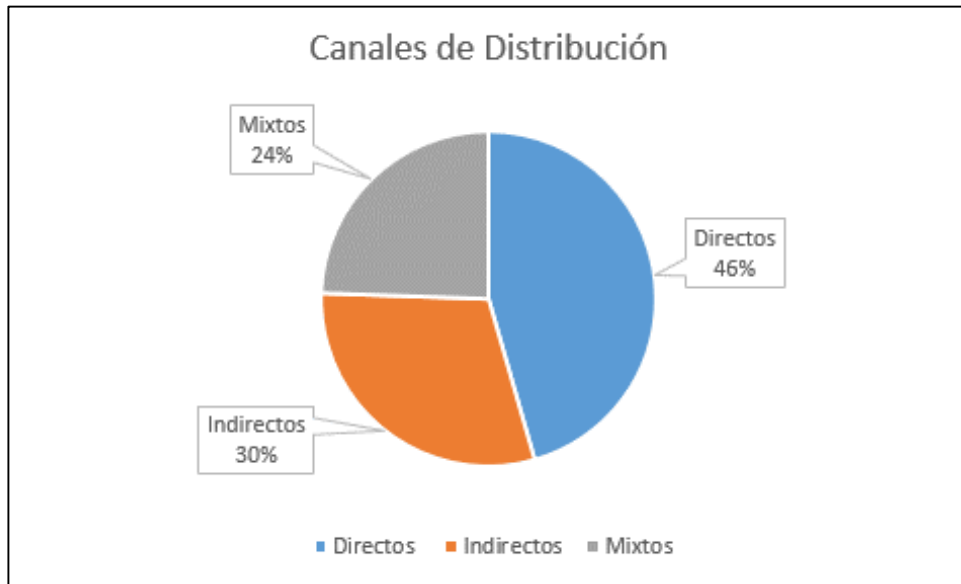


Figura 18. Canales de distribución de PARCOR EI, por su porcentaje de ocupación.

#### ***4.3.6.1 Propuesta de canales de distribución***

Por el tipo de segmento de mercado que atiende PARCOR EI, las necesidades y el comportamiento que este tiene, se propone utilizar los canales estudiados en el marco teórico, que fueron propuestos por Best:

##### ***4.3.6.1.1 Canales Directos:***

La empresa es responsable de la promoción, distribución y venta de sus productos, el equipo técnico comercial de PARCRO EI, es el encargado de facturar y colocar el producto en las instalaciones del cliente el mismo día de la visita. Esto será posible siempre que el producto vendido haga parte del inventario propio de la empresa.

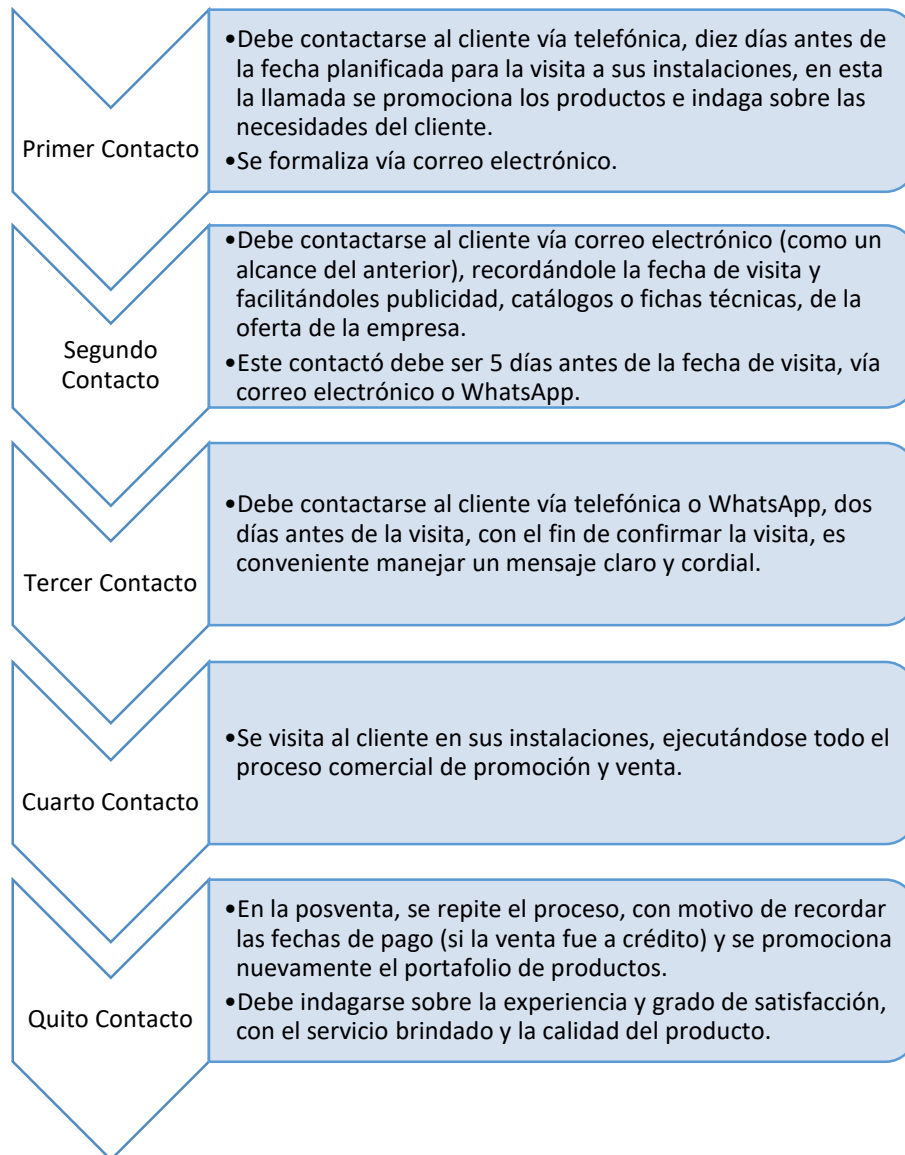


Figura 19. Estructura de operación recomendada para canales directos.

#### 4.3.6.1.2 Canales Indirectos:

PARCO EI, adquiere productos de proveedores locales y lo distribuye a sus clientes, convirtiéndose a su vez en cliente, por ende, utiliza los canales de distribución que su proveedor le ofrece, para llegar con ellos a sus clientes, obteniendo los siguientes beneficios:

- El proveedor entrega el producto en la bodega de PARCOR EI o en la ciudad de destino, asumiendo ese costo.
- PARCOR EI, no asume el costo de distribución, pero lo carga a sus clientes.
- No se preocupa de la logística, sino de dar seguimiento a la logística que ofrece su proveedor.

#### 4.3.6.1.3 Canales Mixtos:

La venta se efectuará, durante el viaje de promoción y venta, de los productos y servicios, pero la distribución se la hará utilizando terceras empresas o proveedores logísticos. Esto permite reducir los costos propios de distribución, pues los operarios logísticos, otorga precios o costos menores por el volumen de encomiendas que manejan.

#### 4.3.6.1.4 Canales de Comunicación:

La empresa se comunicas con sus clientes, a través de las redes sociales, WhatsApp, Instagram, Facebook, vía telefónica o correo electrónico. (en las discusiones y grupos focales, los vendedores afirmaron tener contacto con alrededor del 60 % de sus clientes, vía WhatsApp).

Tabla 13

*Tipos e instrumentos de comunicación.*

<b>Tipos de comunicación</b>	<b>Descripción</b>
Formal	A través de correo electrónico, actas, cotizaciones, cartas, con firma y sello de responsabilidad.
Informal	A través de redes sociales, Facebook, Twitter, Instagram o WhatsApp. Publicidad, demostraciones o comentarios, de los productos y servicios que se ofertan.
Verbal	Vía telefónica o a través de reuniones.

#### 4.3.7 Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes buscan la creación de vínculos emocionales, pretendiendo satisfacer las necesidades que ellos tienen, de forma diferente, escuchándolos activamente e identificando sus carencias y frustraciones, antes siquiera de que ellos lo hagan.



Figura 20. Clientes Pymes, de PARCOR EI.

En las reuniones y grupos focales con el equipo de PARCOR EI, se plantearon algunas preguntas, las cuales están descritas en el ANEXO 1, cuarta sección.

Tabla 14

*Tácticas para el acercamiento y relación con el cliente*

<b>Tácticas</b>	<b>Descripción</b>
Identificar al cliente	Se debe estudiara al cliente, su comportamiento, su carácter, su forma de tratar a sus colaboradores y proveedores, cuáles son sus clientes, cual es la apreciación de su servicio en el mercado, como paga a sus proveedores y como le pagan sus clientes, etc. Es preciso construir un perfil del cliente.
Acciones de acercamiento	Se debe definir las estrategias de acercamiento, entendiendo que no para todos los clientes se debe manejar la misma receta, pues depende del perfil del cliente. Cordialidad, proactividad, puntualidad, veracidad y respeto, son comportamientos siempre apreciados por las personas. Es preciso definir el lenguaje de comunicación apropiado para cada perfil.
Atención personalizada	Al identificar el perfil y el lenguaje de comunicación, es posible atender al cliente con base en sus emociones y carácter, ajustándonos a sus necesidades y requerimientos.
Escucha activa	Es importante escuchar al cliente, pues en este proceso se puede comprender muchas de sus inquietudes y necesidades insatisfechas.
Mejora de la atención	Debe ser revisado el proceso periódicamente, evitando desgastar la relación, tomando acciones que refresquen la relación.

**4.3.7.1 Acompañamiento en línea**

En sintonía con los puntos anteriores, la empresa debe hacer usos extensivos de las herramientas tecnológicas (redes sociales), estar siempre presente y dispuesto a colaborar, para ello es preciso que maneje un lenguaje cordial y no sea invasivo, si bien se requiere estar presente en la mente del cliente, la difusión debe ser hecha con prudencia y respeto, se recomienda entonces:

*4.3.7.1.1 Difusión en redes sociales directas (WhatsApp):*

El *Community Manager*, debe difundir periódicamente información del interés del cliente, evitando ser invasivo y guardando una relación prudente de

tiempo, al menos con quince días de separación si la información es enviada directamente al móvil del cliente.

#### *4.3.7.1.2 Difusión en redes sociales masivas (Facebook/Instagram):*

El *Community Manager*, debe difundir periódicamente información del interés del cliente, en esta ocasión al ser redes sociales masivas y a través de una cuenta con el nombre de la empresa, la información puede ser enviada semanalmente o incluso varias veces durante la semana.

#### *4.3.7.1.3 Difusión vía correo electrónico o vía telefónica:*

El *Community Manager* o el comercial a cargo, debe difundir la información al cliente, haciendo uso de un lenguaje respetuoso y con un mensaje puntual, manejando previamente un discurso en base al perfil de su cliente, se debe ser personalizado, pues compromete emociones y el tiempo del cliente. La información puede ser enviada semanal o mensualmente, aprovechada para informar o recordad, temas tales como, fecha del próximo abono a una factura o cartera vencida.

### **4.3.8 Fuentes de ingresos**

Como bien fue mencionado en el marco teórico, los ingresos pueden ser transacciones derivados de pagos puntuales o ingresos recurrentes por pagos periódicos, para el caso de PARCOR EI, estos pagos o ingresos, corresponden a la venta de activos. Inventario adquirido con el fin de ser comercializado, al cargarle un porcentaje razonable de rentabilidad, por su intermediación y costo de sus propuestas de valor.

Este tema fue tratado, con mucho detenimiento, durante el proceso investigativo, pues durante las entrevistas, se observó un alto grado de interés por parte de los entrevistados.

Se plantearon algunas interrogantes al equipo de PARCOR EI, descritas en el ANEXO 1, quinta sección.



Sin duda las entrevistas y conversatorios mantenidos con el equipo de PARCOR EI, permitió identificar una problemática y malestar, pues no tienen políticas de crédito definidas, ni han tomado las precauciones necesarias para proteger su inversión, por lo cual resulta fundamental que la empresa defina y aplique sus políticas de crédito.

#### ***4.3.8. 1 Consideraciones para la definición de políticas de crédito***

Las políticas de crédito para PARCOR EI, se propone tomando en cuenta dos consideraciones importantes:

##### **1. Por el tipo de cliente:**

Con base en la experiencia que tiene el equipo de PARCOR EI y el comportamiento que han venido teniendo los clientes durante el último año y medio de operación continua de la empresa, se ha categorizado o clasificado a los clientes como buenos, malos y excelentes, a la hora de cumplir sus obligaciones con la empresa.

Tomando en cuentas estas consideraciones se propone definir el monto máximo del crédito y el tiempo en días que se debe otorgar a los clientes, con la finalidad de no comprometer la operación de la empresa, ni desgastar la relación con los clientes.

Tabla 15

*Categorización de los clientes por su forma de pago*

<b>Tipo de cliente</b>	<b>Tiempo del crédito</b>	<b>Monto máximo de crédito</b>
Excelente	90 días	USD \$ 5000
Muy Bueno	60 días	USD \$ 1500
Bueno	30 días	USD \$ 500

## 2. Por el tipo de producto ofertado:

Al definir las políticas de crédito en base al tipo de producto, debemos considerar que la empresa maneja un stock propio (bajo importación) y otro de compra local, para su reventa.

### Stock de importación:

Cuando el stock es de importación, se debe considerar los siguientes puntos:

- El crédito, que el proveedor otorga a PARCOR EI.
- El tiempo que transcurre, entre el despacho de la bodega del proveedor, hasta su arribo a la bodega de PARCOR EI. (Dependiendo el país de origen de la importación)
- El mínimo monto de importación que el proveedor otorga.

Tabla 16

*Variables de consideración para la elaboración de las políticas de crédito, en el Stock de proveedores de origen extranjero*

Proveedor	País de origen	Tiempo de despacho del Stock	Tiempo de crédito	Monto Mínimo de importación
Sumig	Brasil	60 días	180 días	USD \$ 5000
Walter Tools	EE. UU.	15 días	90 días	USD \$ 4000
Magswitch	EE. UU.	15 días	90 días	USD \$ 5000
Ujueta	Colombia	45 días	0 días	USD \$ 15000

**Stock de compra local:** Cuando el stock es de compra local, de igual manera se toma en consideración ciertos puntos.

- El crédito y monto, que el proveedor otorga a PARCOR EI.
- El tiempo de despacho del producto.
- Las facilidades de pago, con las cuales cuenta el proveedor (cheque post fechado, crédito directo, tarjeta de crédito con y sin intereses).

#### 4.3.8.2 Definición de las políticas de crédito

La tabla a continuación resume las consideraciones de seguridad básicas y adecuadas que la empresa puede adoptar y así protegerse de posibles estafas o retrasos en los pagos que le hacen sus clientes.

Tabla 17

*Políticas de seguridad, para el otorgamiento de crédito*

<b>Formulario de solicitud de crédito:</b>
El cliente deberá llenar un formulario con la información de su negocio, ubicación, información del representante legal, cedula de identidad, RUC, correos electrónicos, números de contacto, número de cuenta corriente, domicilio, etc. Este formulario deberá ir debidamente firmado y sellado.
<b>Presentación de documentos certificantes:</b>
Copia de RUC, cedula y papeleta de votación.
Certificado bancario de la cuenta de la empresa y del representante legal.
Certificado comercial, de al menos tres proveedores verificables.
<b>Verificación de referencias:</b>
Se solicitará al cliente su aprobación para la verificación de cheques certificados y su perfil crediticio, en el buró de crédito.
<b>Carta de conformidad</b> - El cliente acepta formalmente en carta debidamente firmada y sellada, previo al despacho de la mercadería, que:
Al tratarse de un crédito el valor de producto no es susceptible de descuento e ira grabado con un porcentaje de financiamiento del 15 %.
En caso de no poder pagar las cuotas y entrar en mora, el producto será retirado de sus instalaciones, so pena de perder las cuotas ya pagadas.
Si el producto ya fue colocado en sus instalaciones y se retracta de la compra hasta una semana antes de la fecha de vencimiento de la primera cuota, puede devolver el producto, so pena de pagar el 10 % de valor del producto, pues reconoce los costos logísticos asociados.
Si la venta es por catálogo, el cliente abonará el 50 % del valor del producto y la diferencia, puede o no ser financiada a conformidad de ambas partes. La totalidad de la diferencia o la primera cuota financiada deberá ser entregada contra entrega.

Con base en la procedencia del inventario, la empresa debe diferenciar las facilidades que brinda a sus clientes.

Tabla 18

*Políticas de crédito, por el tipo de inventario*

<b>Inventario de importación:</b>
Con base en la tabla 15, el plazo del crédito que se otorga al cliente no deberá ser nunca mayor al plazo que el proveedor da a la empresa.
Con base en la tabla 14, el monto del crédito y el plazo no debe ser mayor al de la categorización.
Si la venta es por catálogo, el monto, plazo del crédito y tiempo de entrega, no deberán ser superiores a los descritos en la tabla 15.

#### 4.3.9 Recursos clave

Los recursos claves de una empresa constituyen las capacidades y habilidades que tienen las personas que la conforman, las cuales sumadas a las capacidades empresariales de su gerente y los activos con los que cuentan, hacen posible la existencia del negocio.

Con base en esto fue preciso conocer ciertos aspectos importantes de la empresa, a nivel de sus socios y colaboradores, planteándose en el foro las siguientes preguntas:

#### **¿Cuál es el grado de instrucción que tienen?**

Tabla 19

*Grado de instrucción académica del equipo de trabajo y socios de PARCOR EI*

<b>Personas</b>	<b>Grado de instrucción</b>
Socio 1	Ing. industrial, diplomado en administración de empresas.
Socio 2	Ing. en sistemas informáticos, Mg. gerencia de sistemas.
Socio 3	Ing. en telecomunicaciones, PMP, egresado de MBA.
Colaborador 1	Ing. en finanzas, CPA, Mg. MBA.
Colaborador 2	Bachiller en ciencias básicas.
Colaborador 3	Bachiller técnico industrial.

## ¿Cuál es su Know How, a qué se dedicaban o dedican?

Tabla 20

*Área de conocimiento y años de experiencia, del equipo de trabajo y socios de PARCOR EI.*

<b>Personas</b>	<b>Know How</b>	<b>Años</b>
Socio 1	Experto técnico, representante y jefe de líneas industriales. Líneas a cargo aceros especiales, sellos mecánicos, soldadura.	16
Socio 2	Experto en sistemas informáticos.	8
Socio 3	Experto en manejo de proyectos de telecomunicaciones.	6
Colaborador 1	Experta en administración financiera.	9
Colaborador 2	Vendedora técnica comercial.	17
Colaborador 3	Vendedor técnico comercial, experto en manejo y reparación, de equipos industriales. Técnico en soldadura y torneado.	12

## ¿Quiénes conforman el equipo de PARCOR EI?

Tabla 21

*Área de competencia y porcentaje de tiempo destinado a la empresa*

<b>Personas</b>	<b>Cargo que ocupa en la empresa</b>	<b>%</b>
Socio 1	Gerente general de PARCOR EI. Vendedor y jefe técnico comercial. En relación de dependencia.	100
Socio 2	Community manager. No tiene relación de dependencia.	25
Socio 3	Gerente Financiero y representante legal de PARCOR EI. No tiene relación de dependencia.	40
Colaborador 1	Contador de PARCOR EI. No tiene relación de dependencia.	40
Colaborador 2	Vendedor comercial, asistente financiero y administrativo. En relación de dependencia.	60
Colaborador 3	Vendedor técnico. En relación de dependencia.	100

Al conocer quienes conforman el equipo de PARCOR EI, su formación académica, años de experiencia, el valor de su know how, se consultó al foro, como atan su preparación y experiencia, con la atención del cliente, cuáles son sus

instrumentos, los recursos que les permiten operar y que su propuesta de valor llegue a sus clientes.

Para ello se planteó al foro la siguiente pregunta descrita en el ANEXO 1, sexta sección.

Producto de la investigación y entrevistas al equipo de PARCOR EI, fue posible identificar cuáles son sus recursos claves:

#### **4.3.9.1 Recursos físicos:**

Tabla 22

*Identificación de los recursos físicos de la empresa, sus ventajas y desventajas*

<b>Recurso</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Automóvil	Vehículo propio de uno de los socios. No se paga por el uso del vehículo.	Alto cilindraje, alto consumo de combustible y mantenimiento. Vehículo antiguo.
Oficina	Propia. No se paga un arriendo. Buena ubicación. Zona segura.	Se comparte espacio con la familia.
Bodega	Propias. No se paga un arriendo. Zona segura.	Son pequeñas y están separadas entre sí, por ende, el stock está en dos ubicaciones diferentes.
Mobiliario	Propio	Costoso
Tecnológico	Equipos propios, no fue necesario comprar dispositivos celulares o laptops.	Equipos antiguos y depreciados.

#### 4.3.9.2 Recursos monetarios:

Tabla 23

Identificación de los recursos monetarios de la empresa, sus ventajas y desventajas

<b>Recurso</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Capital de socios	Capital de recursos propios.	Adquirido en base a deuda o venta de bienes inmuebles.
Financiamiento bancario	Acceso a crédito bancario, buenas referencias crediticias.	Tiene un costo de financiamiento, intereses y es de mediano plazo.
Inversionistas	Fondos no reembolsables.	Solo se cuenta con una inversión.

#### 4.3.9.3 Recursos tecnológicos:

Tabla 24

Identificación de los recursos físicos de la empresa, sus ventajas y desventajas

<b>Recurso</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>
Hosting	Correo electrónico corporativo.	Tiene un costo anual.
Página Web	Publicidad y formalidad al negocio.	Tiene un costo anual.
Cloud	Almacenamiento masivo de información y acceso remoto e inmediato.	Tiene un costo anual.
Manuales Técnicos	Fuente de consulta técnica y capacitación.	Se requiere autorización para su distribución o ingreso al país.

#### 4.3.9.4 Recursos humanos e intelectual:

Es el principal recurso de la empresa, como se observa en las tablas 4.19 y 4.20, es el grado de instrucción académica y años de experiencia, con los que cuenta el equipo de trabajo de PARCOR EI.

#### 4.3.10 Actividades clave

Identificar las actividades clave de la empresa es fundamental, pues permite tener control sobre estas, hacerles seguimiento y medir el impacto de cada una de ellas en la empresa.

A fin de identificar estas actividades, se planteó al foro de PARCRO EI, la siguiente pregunta **¿Cuáles son las actividades claves para empresa?**, la cual esta descrita en el ANEXO I, séptima sección.

Si bien los entrevistados ya han mencionado parte de las actividades clave, haciendo referencia a las idea o planteamiento de Osterwalder y Pigneur, deben ser consideradas otras aristas importantes, presentes en la generación de valor de la compañía, la relación con los clientes y las fuentes de ingreso.

Osterwalder y Pigneur han considerado que las actividades deben ser divididas en producción, solución de problema y red, bajo estas consideraciones dadas por los autores, se ha construido la figura 4.16, en la cual se ilustran las actividades clave para la empresa.



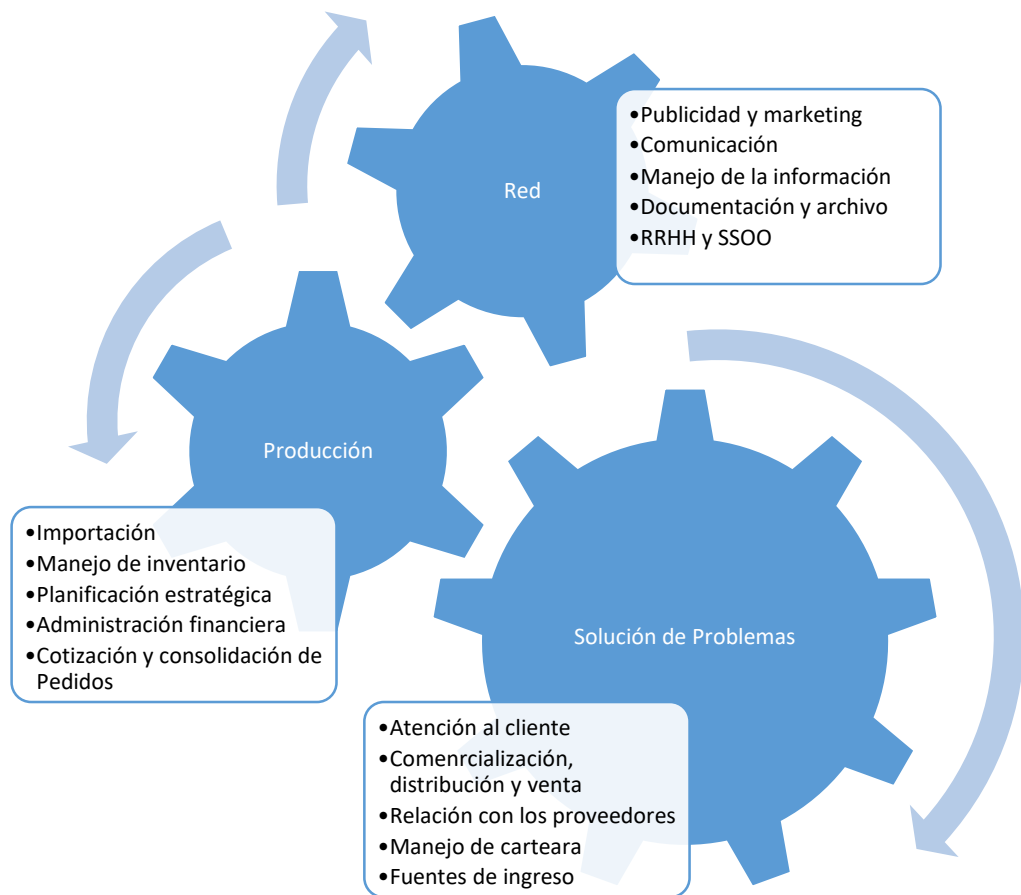


Figura 21. Actividades clave de la empresa PARCOR EI.

#### 4.3.11 Socios clave

Los socios clave son la red de contactos de una empresa, proveedores y socios, que, con sus recursos, experiencia, logística o capacidades económicas, hacen posible que un negocio funcione.



Figura 22. Proveedores o aliados estratégicos de PARCOR EI.

Con base en lo antes mencionado se plantearon en el foro, algunas preguntas las cuales están descritas en el ANEXO 1, octava sección.

#### 4.3.11.1 Proveedores locales:

Teóricamente puede entenderse como **Joint ventures**, PARCOR EI, se asocia con empresas iguales o más grandes que él, con la finalidad de generar nuevos negocios y colocar sus productos en segmentos de mercado en los cuales no tiene presencia.

Estos proveedores le dan acceso a su inventario, flexibilizando sus políticas de crédito (crédito directo), monto, tiempo de despacho y forma de pago.

Tabla 25

*Características de distribución de los proveedores locales, hacia PARCOR EI*

Proveedor	Tiempo de despacho del Stock	Tiempo de Crédito	Monto Min - Max	Forma de Pago
Iván Bohman	5 días	90 días	\$100 - \$5000	Tarjeta de crédito, cheque o efectivo
Indura	5 días	90 días	\$100 - \$5000	
Disoloxi	2 días	90 días	\$100 - \$3000	
JyE	2 días	60 días	\$100 - \$4000	Cheque o efectivo
Duque e Hijos	2 días	60 días	\$150 - \$2000	
Wilson Mosquera (WM)	2 días	120 días	\$50 - \$5000	

#### 4.3.11.2 Proveedores internacionales:

Al igual que los proveedores locales, los proveedores internacionales otorgan ciertos beneficios a PARCOR EI, siendo el principal el crédito directo, facilidades de pago, bajo costo por introducción de su marca al país y tiempo de despacho.

Tabla 26

*Características de distribución de los proveedores internacionales, hacia PARCOR EI.*

<b>Proveedor</b>	<b>País de origen</b>	<b>Tiempo de despacho del Stock</b>	<b>Tiempo de Crédito</b>	<b>Monto Mínimo de importación</b>	<b>Forma de Pago</b>
Sumig	Brasil	60 días	180 días	USD \$5000 (recurrente)	Transferencia internacional
Walter Tools	EE. UU.	15 días	90 días	USD \$4000	Transferencia internacional, PayPal.
Magswitch	EE. UU.	15 días	90 días	USD \$3000	
Ujueta	Colombia	45 días	0 días	USD \$15000	Transferencia internacional

#### **Apreciaciones relevantes de los proveedores:**

- Sumig, es el socio clave internacional más relevante, pues otorga un precio preferencial a sus productos por la introducción de su marca en el país, tiene el tiempo de crédito más largo y es recurrente, pues de no encontrarse en mora, permite liberar un nuevo stock, otorgando un nuevo crédito.
- Walter Tools y Magswitch, tienen el menor tiempo de despacho, pues su transporte es aéreo.
- Ujueta, no otorga crédito, la venta es de contado, tiene el monto más alto, pero su precio de venta es el más competitivo, permitiendo alcanzar una mayor rentabilidad.

#### **4.3.11.3 Socios, inversionistas y fuentes de capitalización:**

PARCOR EI, al igual que todo negocio requiere de un capital para operar, el cual procede de sus socios capitalistas, inversionistas y crédito bancario.

Los socios al ser quienes inyectan dinero en la empresa son considerados socios claves, ya que financian su operación.

Tabla 27

*Socios capitalistas, monto de la inversión y participación accionaria*

<b>Nombre</b>	<b>Capital de inversión</b>	<b>Tipo de inversión</b>
Socio fundador # 1	\$ 10000	Efectivo, no reembolsable, accionista 33 %.
Socio fundador # 2	\$ 10000	Efectivo, no reembolsable, accionista 33 %.
Socio fundador # 3	\$ 10000	Efectivo, no reembolsable, accionista 34 %.
Inversionista	\$ 10000	Efectivo, no reembolsable.
Banco de Guayaquil	\$ 20000	Efectivo, penalizado con intereses, financiado a 42 meses.

#### **4.3.11.4 Proveedores logísticos:**

Son la empresa que, a través de sus servicios, facilitan y garantizan la operación de PARCOR EI, siendo los más relevantes:

Tabla 28

*Principales proveedores logísticos de PARCOR EI*

<b>Proveedor</b>	<b>Actividad clave</b>
Transasia	Empresa encargada del manejo de la importación, desaduanización y transporte de la mercadería.
Urbano Express	Empresa local de encomiendas, puerta a puerta.
Agente aduanero	Asesoramiento para la consolidación de pedidos de importación.
Tarjetas de crédito	Financiamiento y adquisición de productos o servicios.

### 4.3.12 Estructura de costos

La estructura de costos de una empresa, son todas las obligaciones que tiene una empresa, (impuestos, pago de proveedores, arriendo, sueldos, etc.), por las cuales al momento de hacerlas frente se genera un egreso en la cuenta bancaria. Estos costos pueden ser de dos tipos, fijos o variables, y dependen de la operación mensual de la empresa.

Con la finalidad de proponer una estructura clara y que permita diferenciar fácilmente los costos de operación fijos o variables de la empresa, se conversó con el equipo y se les planteó un par de preguntas, descritas en el ANEXO 1, novena sección.

Con base en las respuestas obtenidas, es importante que la empresa maneje o tenga claro una estructura de costos, que le permita proyectarse a futuro, manejando presupuestos que le permitan identificar sus costos fijos y variables, así tenemos:

#### 4.3.12.1 Propuesta de estructura de costos de PARCOR EI.

Con base en la operación que ha venido teniendo PARCOR EI, se identificaron los costos fijos y variables de la empresa, los cuales a través de un presupuesto y proyecciones son cargados al precio de ventas de los productos.

##### 4.3.12.1.1 Costos Fijos:

Tabla 29

*Identificación de los costos fijos en la operación de PARCOR EI*

Costos	Descripción
Impuestos SRI	Es una obligación que debe ser cubierta mes a mes, el cual depende del volumen de ventas y compras de la empresa. Con base en el histórico de pagos al SRI, la empresa debe reservar un valor mensual que le permita hacer frente a esta obligación.
IESS	Es un costo fijo mensual, con forma al número de empleados de la empresa, el área contable debe reservar este valor mensual recurrente.

Prestamos	La empresa cuenta con dos préstamos, facilitados por dos instituciones financieras, los rubros mensuales por estos pagos son fijos, durante tres y dos años. Por lo tanto, el área contable debe reservar este valor mensual recurrente.
Movilidad	La empresa hace uso de dos vehículos, por los cuales paga un costo fijo mensual a modo de alquiler.
Viáticos	Por la operación de la empresa y su estrategia, cada vendedor, viaja a provincia dos semanas cada mes, por lo cual se proporciona viáticos fijos mensuales.
Salarios	La empresa cuenta con tres empleados, que perciben un sueldo mensual.
Hosting	Es un costo fijo mensual, si bien no es oneroso debe ser reservado.
Planes Celulares	Es un costo fijo mensual, por tres líneas celulares.
Internet	Es un costo fijo mensual, por un plan de internet de 20 Mbps.
Servicios básicos.	Es un costo fijo mensual, en agua, energía eléctrica, línea telefónica y alícuota de la oficina.

Cabe mencionar que el arriendo por oficinas y bodegas debería ser considerado un costo fijo, sin embargo, para el caso de PARCOR EI, la oficina y bodegas está ubicada en la casa de la familia, razón por la cual no pagan arriendo.

#### 4.3.12.1. Costos Variables:

Tabla 30

#### *Identificación de los costos variables en la operación de PARCOR EI*

<b>Costos</b>	<b>Descripción</b>
Combustible	Debido a las rutas y viajes, este costo varía mensualmente dependiendo del kilometraje recorrido.
Publicidad	Con forme se identifica la necesidad de promocionar productos u ofertas, la empresa incurre en un gasto, este valor no es recurrente.
Viáticos	Es también considerado un costo variable, pues de existir una oportunidad de negocio, fuera de la planificación mensual, o en una ubicación diferente, se incurre en este costo.
Gastos de representación	En ocasiones se incurre en este tipo de gastos, como una muestra de agradecimiento con proveedores o clientes.
Asesorías	En ocasiones se incurre en gastos de asesorías, cuando se consulta a un experto sobre un tema que sobrepasa las capacidades de la empresa, peor que generan negocio.

## CAPÍTULO V

### 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

El modelo de gestión basado en CANVAS, permite a los socios de la empresa familiar PARCOR EI, tener una visión holística de su negocio, permitiéndoles una administración y operación ágil, ya que a través de este ha sido posible identificar con claridad el mercado objetivo de la empresa, los recursos disponibles y los necesarios para atender este mercado, el manejo acertado de sus canales de comunicación y la relación con sus clientes, permitiéndoles maximizar su propuesta de valor.

La empresa no cuenta con una estructura clara de operación, pues no están definidos los roles, competencias y actividades que cada persona debe cumplir en la empresa, ni tampoco hay un involucramiento a tiempo completo por parte de los socios, por ende, no se hace un seguimiento adecuado de los temas inherentes a la actividad empresarial, sumada a esta ineficiente estructura, el ámbito familiar se ve fracturado, pues la responsabilidad del negocio recae principalmente en el miembro familiar dedicado a tiempo completo al negocio.

La empresa PARCOR EI, no dispone de manuales o políticas, que normen el manejo de la cartera de clientes, pues se han enfocado principalmente en las ventas, descuidando las tareas de cobranza de los créditos otorgados, lo cual ha derivado en problemas de liquidez y descalce entre los periodos de cobro y los periodos de pago.

Un canal de comunicación ineficiente, tardío e inapropiado que no garantiza el flujo correcto y oportuno de la información entre los colaboradores, socios y clientes de la empresa PARCOR EI, pues ha dejado sin atender a clientes o asuntos de relevancia para la empresa, generando malestar, incertidumbre y caos. Por esta razón el modelo de comunicación propuesto, basado en el flujo de atención por etapas, desde la oferta hasta la post venta, permite la interacción y comunicación

apropiada, en tiempo y forma, entre las diferentes áreas de operación de la empresa, entre ellos y sus clientes.

La estructura de operación planteada para la empresa PARCOR EI, se ha dividido en áreas o departamentos de operación, con base en la experiencia y capacidades identificadas en cada una de las personas que hacen parte de la empresa, asignándoles responsabilidades en áreas que tienen mayor experiencia, proponiendo equipos de trabajo en el cual las personas se complementen en beneficio mutuo y de la empresa.



## **5.2 RECOMENDACIONES**

Es recomendable la conformación de un consejo de familia, mediante el cual se discutan y traten temas inherentes al ámbito empresarial, estableciendo pautas o normas de comportamiento, que separen el ámbito familiar del empresarial, en pro del desarrollo de la compañía.

La empresa PARCOR EI, debe adoptar políticas de crédito que le permitan controlar el flujo de sus ingresos, evitando la morosidad de sus clientes y cumplir con sus obligaciones con sus proveedores y colaboradores.

Es importante que la empresa adopte una estructura de operación en la cual los roles, responsabilidad, actividades asignadas a sus colaboradores, estén debidamente identificadas y asignadas, con base a estatutos, definición de puestos y la definición del alcance de las responsabilidades, lo cual agrega mayor formalidad a la operación y procesos más eficientes.

Dado que las actividades comerciales se desarrollan principalmente en la ciudad de Santo Domingo y estas representan un porcentaje alto de sus ventas, se debe realizar un análisis técnico y financiero con miras a la apertura de una sucursal en esta ciudad.

Con el objetivo de ganar independencia y control por parte del gobierno corporativo, es recomendable que se contrate a un gerente general que no tenga relación con el círculo familiar de PARCOR EI y que esta posición este a cargo de un profesional especializado en temas de administración y gerencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abiti, M.E. & Ocejo, X. (2004). La sucesión de poder en la empresa familiar: Análisis de dos casos. (Tesis de Licenciatura, *Universidad de las Américas Puebla*). Recuperado de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/abiti\\_m\\_me/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo2.pdf)
- Backer, M., Jacobsen, L. & Ramirez, D. (1994). *Contabilidad de costos. un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. México: McGraw-Hill, 2da ed.
- Best, R. J. (2008). *Marketing Estratégico*. Madrid: Prentice Hall. Blank
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Start-Up Changes Everything?* Boston: Harvard Business Review.
- Braidot, N. & Soto, E. (1997). *Las Pymes Latinoamericanas*. México: Editorial IFEMA, 2da Edición. Recuperado de  
<https://books.google.com.ec/books?id=nTA5SsNpW58C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Burneo, K. & Larios, F. (2015). *Principios de economía*. Bogotá: CO: Ecoe Ediciones.
- Carvajal, J. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. (Tesis de maestría en dirección de empresas). *Universidad Andina Simón Bolívar*, Quito, Ecuador.
- El Comercio. (2015, 4 de julio). Diez datos clave de la empresa familiar. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html>
- Ferruz, L. (2012). Códigos de buen gobierno: Un análisis comparativo. Recuperado de  
<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/sanjuan2.pdf>

- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Hernández & Rodríguez, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Ibáñez, M. (2002). *Administración de COSTOS*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Ricardo Palma, 1era ed.
- IFAC. (2012). International Federation of Accountants. Recuperado de [www.auditool.org](http://www.auditool.org)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing*. N.J: Pearson Prentice Hall, 11va Ed.
- Krugman, P. & Wells, R. (2012). *Introducción a la economía: Microeconomía*. Barcelona: Reverté.
- Lambin, M., Jean, J., Salvador, M., Cuenca, A., Rivera, J & Lado, N. (2004). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw-Hill, 3era Ed.
- McEachern, W. (1998). *Economía: una introducción contemporánea*. México: International Thomson Editor.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor*. México, D.F.: Lid Editorial Mexicana.
- Mochón, M. (2006). *Principios de economía*. Madrid: McGraw-Hill España.
- OECD. (2001). *Los principios de la OECD para el Gobierno de las Sociedades*. Recuperado de <http://www.oecd.org/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Vázquez, L. (2012). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Estados Unidos: Grupo Planeta (GBS).

Rodríguez, J. (2016). *La importancia de un adecuado Modelo de Gestión y su correlación con la estrategia, el Gobierno Corporativo y la Gestión del Cambio*. Excellentia, consultores.

Recuperado de <https://www.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>

Stanton, William, J., Etzel, M.J., Walker, B.J., Carranza, A. & Ortiz, M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Trevinyo Rodriguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson Educación.

Vázquez, J.M. (2014). *Guía práctica para la Familia Empresaria*. Ecuador: Coedición de IDE Business School y Corporación de Estudios y Publicaciones.

## ANEXO 1

### 1. **Primera sección:** Estructura actual de operación.

#### **¿Considera que la estructura de operación actual de la empresa es adecuada?**

**Participante 1:** No, para mí la estructura no es la adecuada, hay mucha responsabilidad sobre ciertas personas y muy pocas o ninguna sobre otras.

**Participante 2:** Quizá no es la adecuada y debemos cambiarla, es la que nos hemos plateado con base en las capacidades que vemos en cada persona.

**Participante 3:** No, no es correcta. Debe hacerse una asignación de roles y actividades, a cada persona o socio, delimitando su alcance e importancia. Pues creo que aspectos relevantes están en manos de personas que no tienen el suficiente tiempo o conocimiento.

#### **¿Cuál consideran que es la principal debilidad de la estructura?**

**Participante 1:** Existe mucha informalidad al tratar los temas de la empresa. La gente no asiste a las reuniones de planificación, son impuntuales o no da seguimiento a las actividades.

**Participante 2:** La falta de tiempo para dedicarle a la empresa. El hecho de que no todos estemos dedicados el cien por ciento del tiempo a la empresa, eso afecta.

**Participante 3:** No hay una asignación clara de responsabilidades y actividades que cada socio o colaborador debe hacer o es responsable.

#### **¿El hecho de ser una empresa familiar, afecta la estructura de operación?**

**Participante 1:** En parte podría decir que sí, quizá por el hecho de ser familia y tener confianza, en ocasiones nos relajamos y tomamos las cosas a la ligera.

**Participante 2:** Considero que no, más bien es un punto a favor, pues hay mayor grado de confianza y en cierto modo las cosas fluyen mejor.

**Participante 3:** Pienso que sí, es un tema que hay que saber manejar, por el mismo hecho de ser familia, en ocasiones nos excedemos de tomo y no manejamos bien la

situación.

**¿Ser una empresa familiar, ha sido para ustedes una ventaja o una desventaja?**

**Participante 1:** Considero que es una ventaja, todos aunamos esfuerzos y damos lo mejor de nosotros. Pero sin duda hay la parte negativa, hemos desgastado la relación familiar, por temas de la empresa, la principal desventaja es no saber separar los círculos en los que nos desenvolvemos en lo profesional o laboral.

**Participante 2:** Es una ventaja, pues a pesar de que hay limitaciones en las actividades, siempre lo resolvemos y trabajamos en equipo.

**Participante 3:** No veo una desventaja, siempre será mejor tener algo propio y emprender, y entre familia nos va mejor, porque nos conocemos y nos ayudamos a cumplir nuestras metas.

**¿Cuál creen que es el principal factor para considerar, por el hecho de ser una empresa familiar?**

**Participante 1:** El trato entre nosotros, debemos dejar la informalidad de la familia y trabajar como una empresa, separando la relación familiar, de la empresarial.

**Participante 2:** La comunicación y el respeto entre familiares, por el hecho de ser familia es posible excedernos en comentarios o exigencias, debemos trabajar lo más formal posible.

**Participante 3:** Precisamente la relación que tenemos entre socios, somos hermanos, somos familia y debemos saber separar lo laboral o empresarial de lo familiar.

**2. Segunda sección: Propuesta de valor.**

**¿Qué problemas o necesidad resuelven?**

Evitamos que los clientes paren su operación y tengan que viajar a las ciudades principales Quito o Guayaquil, para buscar, cotizar y comprar, los materiales y equipos que requieren, para su operación.

### **¿Cómo crean valor?**

Nosotros vendemos puerta a puerta, visitamos a nuestros clientes en sus talleres u oficinas, haciendo demostraciones en caliente de los productos que ofrecemos, con la finalidad de que ellos puedan verificar la calidad del producto. De esta manera ahorramos al cliente tiempo y recursos, pues de no ser visitados en sus instalaciones, muchos de ellos deberían parar su operación y viajar a las ciudades principales Quito o Guayaquil, para buscar ahí los equipos y materiales que requieren.

### **¿Qué valor están entregando al cliente?**

Nuestros clientes antes de comprar nuestro producto tienen la posibilidad de probarlo en sus talleres, si nuestro producto cumple con sus expectativas se lo quedan, normalmente en nuestra exposición, les presentamos equipos o insumos, que les van ahorrar tiempo y dinero, les capacitamos en cómo usarlo, darle mantenimiento y hasta como limpiarlo y guardarlo. A más de ello en las próximas visitas de ventas, les damos una inspección a los equipos que les hemos colocado.

**Podríamos decir que el principal valor que ofrecemos es el acompañamiento y asesoramiento que les damos.**

### **3. Tercera sección: Canales.**

### **¿Cómo están llegando a sus clientes, a través de que o de quiénes?**

Nosotros vendemos puerta a puerta, visitamos a nuestros clientes en sus talleres u oficinas, planificamos nuestros viajes con anticipación, intentado en lo posible contactar previamente a los clientes para avisarles que los estaremos visitando, cargamos la camioneta y viajamos durante una semana seguida o al menos 3 días.

### **¿En todos los viajes venden sus productos?**

No, no en todos los viajes logramos vender, incluso ha habido ocasiones en las que nadie nos ha comprado, pues no estaban o estaban ocupados, o simplemente no nos querían recibir.

## **¿Cuáles son los canales de oferta, distribución, venta y postventa?**

No tenemos certeza de a que te refieres (se informa sobre los tipos de canales al equipo de PARCOR EI). Con base en lo que nos indicas, nuestro canal de distribución y venta sería directo, pues como ya hemos dicho repetidamente, visitamos a nuestros clientes puerta a puerta y colocamos nuestros productos en cada visita.

## **¿Y la postventa?**

Pues la posventa si fuese indirecta, los contactamos vía telefónica, por correo electrónico o por WhatsApp, ¡todos tienen WhatsApp! y es mucho más fácil localizarlos, conocer su idea, percepciones sobre nosotros y nuestros productos, e incluso nos reclaman o felicitan, compartiéndonos videos en los cuales están utilizando nuestros productos.

### **4. Cuarta sección: Relación con los clientes.**

## **¿Cómo definirían la relación que tienen con sus clientes?**

**Participante 1:** En general consideramos que nuestra relación es buena, con muchos de ellos los conocemos de años, pues los hemos atendido ya hace algún tiempo. De hecho, creo que tenemos un buen grado de confianza, ellos entienden que nosotros conocemos su operación y basta una llamada, y ni siquiera tan precisa para indicarnos que algo en algún proceso de su operación o fabricación les está faltando (por ejemplo, hay un cliente que fabrica cocinas industriales, nos llama y nos dice ¡necesito un kilo de acero para mis cocinas!), él sabe que nosotros sabemos ya le especificaciones de lo que necesita y le haremos llegar el material apropiado.

**Confía en nosotros.**

**Participante 2:** Si es buena, pero depende también del carácter de la gente, hay personas muy oscas que es difícil tratar, uno debe ser medio psicólogo, para comprenderlos.



## **¿Cómo identifican las necesidades de sus clientes?**

Principalmente lo hacemos gracias a bases de datos con la que contamos, ahí tenemos el histórico de pedidos que hacen, los meses en los que piden y que tipo de insumos requieren, así nos adelantamos de alguna manera y ofrecemos lo que pensamos van a requerir. ¡Estas bases fueron levantados por nosotros, en nuestros anteriores empleos, son nuestros clientes, nosotros los conseguimos y fidelizamos!

## **¿Qué tipo de relación pretenden tener para atraer a nuevos clientes?**

Pretendería tener una relación de amistad, es claro que netamente profesional con respeto y la separación del caso, pero con la suficiente confianza, para escuchar sus necesidades y poder atenderlos como lo requieren.

A continuación, se definen algunas tácticas o comportamientos que deben ser manejados en el proceso de atención del cliente.

### **5. Quinta sección: Fuentes de ingresos.**

## **¿En qué condiciones compran sus productos?**

**Participante 1:** Las condiciones que nuestros proveedores nos ponen son variadas, depende la empresa, pero principalmente podríamos diferenciar, dos cosas importantes.

1. La mercadería que tienen menor costo de importación y el precio más favorable para el negocio, no nos da crédito y nos exige un monto mínimo altos (USD \$ 15000).
2. El resto de nuestros proveedores nos dan crédito, en base a los montos que cada empresa define como seguros para ellos

**Participante 2:** Principalmente es crédito, pero nos exigen cumplir un cierto perfil, por ejemplo, nos piden tener un monto mínimo en el banco, verificable en el certificado bancario, nos solicitan facilitar información personal del representante legal, estas son quizá las cosas más relevantes.

**Participante 3:** Los proveedores locales son los más quisquillosos, por decirlo de alguna manera, Pienso que deberíamos aprender de ellos y nos evitaríamos problemas futuros.

**¿A qué te refieres?, Participante 3:** Nosotros no exigimos ni verificamos tanto al momento de dar crédito a nuestros clientes, nos basamos más en la intuición y en la palabra de nuestros clientes, y por eso hemos tenido serios inconvenientes, nos han estafado, se han demorado más del tiempo pactado en los pagos, en fin, es desgastante.

**¿En qué condiciones venden sus productos, otorgan crédito o venden de contado?**

**Participante 3:** Como te comenté ya... nos basamos en la intuición y principalmente en la confianza, creo que nos dejamos llevar pues al tener clientes que conocemos de tiempo, asumimos que los nuevos clientes van a actuar igual y no tomamos precauciones.

**Participante 1:** si hemos tenido un par de golpes duros, nos estafaron. Pero es complicado, al ser nosotros una empresa pequeña, nuestros clientes toman a mal el que les pidamos garantías. Y simplemente no nos compran.

**Participante 2:** Ambos tienen razón, pero creo que es preferible que no nos compren a que no nos paguen. Deberíamos tener políticas de crédito y ser más precavidos.

**¿Consideran que la condiciones bajo las cuales están comercializando sus productos es buen para el negocio?**

**Participante 1:** Uhm, yo creo que sí, si bien hemos tenido caídas, nuestra relación con los clientes se basa en la confianza, nosotros estamos colocando marcas nuevas en el mercado y si ellos creen en nuestros productos, lo lógico es que nosotros confiemos en ellos.

**Participante 2:** No, definitivamente para mí, no es correcta, debemos proteger nuestro capital y ser más desconfiados, a la final este negocio se trata de generar rentabilidad.

**Participante 3:** Pienso que no, considero que deberíamos ser más cautelosos y proteger nuestra inversión.

#### **6. Sexta sección:** Recursos clave.

##### **¿Cuáles son los recursos clave de PARCOR EI?**

**Participante 1:** Para mí son nuestros activos, nuestro vehículo, el espacio físico que ocupamos, nuestras oficinas la cual por estar en la casa de nuestros padres no nos cuesta (un piso de 45 metros y bodega), el internet familiar y el teléfono. Y obviamente el *know how*, ya que sin este nada fuera posible.

**Participante 2:** Sin duda yo diría el capital invertido y el intelectual, pues sin la unión de estos dos no hubiera sido posible operar.

**Participante 3:** Uhm, el *know how*, es el motor de todo, el conocimiento, la experiencia que cada uno tiene hace posible este sueño, hay quienes sabemos del negocio la parte técnica, pero sin la experiencia de la parte contable o comercial, no hubiéramos pasado del primer mes.

#### **7. Séptima sección:** Actividades clave.

##### **¿Cuáles son las actividades claves para empresa?**

**Participante 1:** Sin dudar, para mí son las ventas, si no se generan ventas no hay negocio.

**Participante 2:** La planificación y las ventas, no podemos vender si no hay una planificación previa, se debe considera rutas, destinos, viáticos, etc.

**Participante 3:** El acercamiento comercial y la planificación, pues esto debe suceder antes de las ventas.

## **8. Octava sección:** Asocios clave.

### **1.- ¿Quiénes consideran que son sus socios clave?**

**Participante 1:** Para mí son nuestros proveedores, bueno los que nos dan facilidades, los extranjeros nos dan crédito directo y son flexibles en los pagos, algunos locales nos dan en consignación mercadería, estas facilidades hacen mucho bien al negocio.

**Participante 2:** Para mi somos los socios del negocio y el banco, pues con los fondos procedentes de estas dos fuentes, se apalanca el negocio y podemos operar.

### **2.- ¿Quiénes son sus proveedores clave?**

**Participante 1:** Uhm, yo diría que son Sumig y WM, ellos nos dan mayor crédito y de forma recurrente, mientras no les quedemos mal en los pagos, nos dan facilidades.

**Participante 2:** Sin duda es Sumig de Brasil, ellos nos dan hasta 180 días de plazo para los pagos y aun cuando nos hemos demorado en los pagos, nos han permitido hacer otros pedidos.

Los socios claves son los proveedores o socios de la empresa, que permiten que el negocio funcione, para el caso de PARCOR EI, hemos identificado los siguientes:

## **9. Novena sección:** Estructura de costos.

### **¿Cuáles son los costos o rubros, más significativos para la empresa?**

**Participante 1:** Los costos más significativos, para mí son los pagos de ley (SRI, IEISS, etc.) y los salarios, pues estos no pueden dejar de ser afrontados, ya que habría

sanciones. No así, aun cuando son importantes, los gastos en movilidad, viáticos o publicidad pueden ser parados o demorados, sin tener una mayor repercusión.

**Participante 2:** Son los costos que hacen posible la operación de la empresa de forma permanente, son los salario, pago de impuestos, pago de IESS, servicios, etc.

**¿Con relación a los costos de operación, han tenido inconvenientes?**

**Participante 1:** Sin duda que sí, al ser una empresa nueva en el mercado, las empresas proveedoras exigían montos mínimos de compra, el cual debía ser de contado, no éramos en un inicio susceptible de crédito bancario, por ende, el dinero para la adquisición de inventario, la operación y las obligaciones con el estado, salía del capital de conformación de la sociedad, el cual resultó insuficiente y derivó en un descalce en el pago de las obligaciones con los proveedores.

Esta situación se originó principalmente, debido al incumplimiento en las fechas de pagos acordadas con los clientes, pues se tomaban más tiempo del acordado.

**Participante 2:** Hemos tenido problemas en el flujo de efectivo, siendo necesario el aumento de capital, este aumento de capital provino de créditos personales, tarjeta de crédito y dinero del bolsillo de algunos de los socios.

Esto permitió que el negocio se asentara y fuera factible seguir operando, si bien se adquirió deuda que inflaron los costos fijos mensuales, la empresa pudo acceder a crédito directo con los proveedores y proyectar pedidos a futuro.