



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Maestría en Administración de Empresas

Tema de Tesis:

La influencia de las capacidades organizacionales en la rentabilidad de elaboradoras de productos de panadería-pastelería (CIU Clase 1071) en Guayaquil.

Autor:

Lic. Danny Roberto Alvarado Bajaña

Director de Tesis:

Pedro Iglesias Mora, Ph.D

Septiembre, 2019

Guayaquil - Ecuador

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Maestría me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil”

(Reglamento de posgrado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil)

Danny Roberto Alvarado Bajaña
1710322320

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quien abrió caminos, repetidamente me sorprendió con su bondad y fue mi amigo fiel durante este Programa de Maestría.

A Jessica, mi esposa, quien influyó en mí a ingresar a este Programa de Maestría y fue incondicional en apoyo y animo a lo largo de su duración.

A mi madre, Graciela, por su apacible apoyo.

A mi padre, Daniel, quien fue un buen padre, un buen cristiano y en cuyas mañanas se le podía ver leyendo su Biblia, a pesar de haberse jubilado del pastorado.

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y a mi tutor PhD. Pedro Iglesias Mora, por sus consejos y aportes en la investigación, que llevaron por buena senda a la culminación de mi tesis. Adicionalmente, a las empresas que participaron en las encuestas y entrevistas, que formaron parte de este trabajo.

RESUMEN

La literatura académica alerta sobre los problemas enfrentados por la empresa en la etapa de ejecución de su estrategia empresarial. Los posibles problemas pueden contribuir a que la empresa no alcance su meta de rentabilidad, entre otros parámetros de evaluación de estrategia. No obstante, la literatura académica consultada propone algunas soluciones para resolver los problemas de implementación. Una de ellas es el modelo McKinsey 7's, que marca un rumbo más amplio respecto del número de capacidades organizacionales a considerar al momento de determinar si la empresa es eficiente en su implementación de estrategia. En el contexto ecuatoriano, pocas investigaciones han apuntado a establecer la relación entre los posibles problemas en la etapa de implementación y su impacto en la etapa de evaluación. Esta escasa existencia de investigaciones es más notable al buscar información para las medianas y pequeñas empresas elaboradoras de productos de panadería-pastelería en Guayaquil. El objetivo de este trabajo, entonces, fue determinar la influencia de las capacidades organizacionales en la rentabilidad de empresas dedicadas a elaborar productos de panadería – pastelería (CIIU Clase 1071) en Guayaquil. La información recibida de encuestas fue analizada, usando las técnicas estadísticas de correlación y regresión. Los resultados revelan que las capacidades organizacionales de personal y habilidad son de influencia positiva sobre la utilidad del grupo de empresas estudiado y que las capacidades organizacionales como valores y estilo son de influencia negativa sobre la mencionada utilidad empresarial. Se recomienda implantar planes para retener y motivar al personal, inclusive hasta que llegue a alcanzar un nivel para convertirse en administrador de un local de la empresa panadera-pastelera.

PALABRAS CLAVES

Estrategia, implementación, rentabilidad, capacidad organizacional.

ABSTRACT

Academic literature warns of the problems faced by a company at the stage of execution of its business strategy. Possible problems may contribute to the company not reaching its profitability goal, among other parameters used to evaluate strategy. However, academic literature consulted does propose some solutions to overcome implementation problems. One of them is McKinsey's 7's model, which broadens the number of organizational capacities (factors) to consider when determining if the company is efficient in its strategy implementation. In Ecuador, few investigations have aimed to establish the relationship between possible problems in the implementation stage and their impact on the evaluation stage. The lack of research on this topic is more evident when seeking information for medium and small businesses that make bakery and pastry products in Guayaquil. The aim of this work was to determine the influence of organizational capacities on the profitability of companies dedicated to making bakery-pastry products (ISIC Class 1071) in Guayaquil. The information received through surveys was analyzed using statistical techniques like correlation and regression. The results show that organizational capacities like personnel and ability are of positive influence on company profits and that organizational capacities such as values and style are of negative influence on the mentioned profit. It is recommended that a plan be implemented to retain and motivate staff, until they reach a level to become store administrator of a locale of the bakery-pastry company.

KEYWORDS: Strategy, implementation, profitability, organizational capacity.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACION EXPRESA	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I	1
1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes de la investigación	1
1.2 Problema de investigación	6
1.2.1 Planteamiento del problema	6
1.2.1.1 Síntomas.....	6
1.2.1.2 Causas.....	6
1.2.1.3 Pronósticos	7
1.2.2 Formulación de la investigación	7
1.2.3 Sistematización del problema de investigación	8
1.3 Objetivos de la investigación	8
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	8
1.4 Justificación de la investigación.....	8
1.4.1 Justificación teórica	8
1.4.2 Justificación practica.....	9
1.5 Marco de referencia de la investigación	10

1.5.1	Marco teórico	10
1.5.1.1	Teoría institucional.....	10
1.5.1.2	Teoría de Agencia	11
1.5.1.3	Teoría de la contingencia.....	11
1.5.1.4	Estrategia, Planificación estratégica y ejecución estratégica.....	12
1.5.1.5	Algunos factores que impiden la implementación.....	17
1.5.1.6	Algunos abordajes y modelo a considerar	19
1.5.2	La rentabilidad	23
1.5.3	Comportamiento organizativo (CO), temas puntuales	23
1.5.4	La ética empresarial	26
1.5.5	Algunas características de las empresas en Guayaquil	31
CAPÍTULO II		36
MARCO METODOLÓGICO		36
2.1	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación.....	36
2.1.1	Tipo o alcance de la investigación	36
2.1.1.1	Estudio descriptivo.....	36
2.1.1.2	Estudio correlacional	36
2.2	Métodos de Investigación.....	36
2.2.1	Método Inductivo	36
2.2.2	Método Deductivo	37
2.3	Métodos de Investigación.....	37
2.4	Variables de investigación y operacionalización.....	37
2.5	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información..	37
2.5.1	Fuentes primarias	37
2.5.2	Fuentes secundarias	37
2.5.3	Técnica de investigación documental	38

2.5.4	Técnica de investigación de campo	38
2.6	Tratamiento de la información	40
CAPÍTULO III		41
RESULTADO Y DISCUSIÓN		41
3.1	Análisis de la situación actual.....	41
3.1.1	Tendencias.....	42
3.1.2	Perspectivas	45
3.2	Presentación de los resultados y diagnóstico	46
3.2.1	Análisis de los resultados de las encuestas.....	46
3.2.2	Análisis de los resultados de las entrevistas.....	68
3.2.3	Conclusiones y recomendaciones	70
3.2.3.1	Conclusiones	70
3.2.3.2	Recomendaciones	71
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		73
ANEXOS		78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Jerarquía en la formulación de estrategia	16
Tabla 2 Los factores que impiden la ejecución estratégica	17
Tabla 3 Factores claves para la implementación de estrategia empresarial	19
Tabla 4 Problemas éticos en la empresa	28
Tabla 5 Dilemas éticos para PYME	29
Tabla 6 Valores para la empresa	30
Tabla 7 “Ranking” de Empresas	33
Tabla 8 Variable dependiente y variable independiente	37
Tabla 9 Listado de Empresas (CIU 1071/Guayaquil) a estudiar	42
Tabla 10 Utilidad para los años 2017 y 2018 y su variación	44
Tabla 11 Listado Empresa Participantes de Cuestionario	47
Tabla 12 Declaración 1/Estrategia: "Participé activamente en la creación de nuestra estrategia"	47
Tabla 13 Declaración 2/Estrategia: " Las estrategias son sencillas, claras y fácil de entender"	48
Tabla 14 Declaración 3/Estructura: En toda la empresa hay integración y coordinación	49
Tabla 15 Declaración 4/Estructura: La autoridad y responsabilidad están bien distribuidas para hacer el trabajo	50
Tabla 16 Declaración 5/Sistemas: “Tenemos maneras de medir y controlar la puesta en marcha de la estrategia y su rentabilidad.”	51
Tabla 17 Declaración 6/Sistemas: “Permiten hacerles seguimiento a los aspectos importantes de la estrategia"	52
Tabla 18 Declaración 7/Personal: “Existe el número suficiente para ayudar a poner en marcha toda la estrategia	53
Tabla 19 Declaración 8/Personal: “Nivel de educación y experiencia del personal es suficiente.	54

Tabla 20 Declaración 9/Estilo: "Hay apoyo (en la forma de acciones) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves.	55
Tabla 21 Declaración 10/Estilo: "Hay apoyo (en la forma de motivación) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves.	56
Tabla 22 Declaración 11/Habilidades: Existen maneras de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona"	57
Tabla 23 Declaración 12/Habilidades: "Trabaja personal con las habilidades relevantes dentro de cada área.....	58
Tabla 24 Declaración 13/Valores: "Los empleados creen en la visión y misión de la empresa	59
Tabla 25 Declaración 14/Valores: "Tiene la empresa valores y creencias que facilitan poner en marcha su estrategia"	60
Tabla 26 Estadísticos descriptivos	61
Tabla 27 Estadísticas de fiabilidad	62
Tabla 28 Correlaciones	64
Tabla 29a Resumen del modelo ^b	66
Tabla 29b Análisis de resultados de regresión /Análisis de varianza	66
Tabla 30 Coeficientes ^a	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del proceso de gestión estratégica	14
Figura 2: Modelo MK7	20
Figura 3 Declaración 1/Estrategia: "Participé activamente en la creación de nuestra estrategia"	48
Figura 4 Declaración 2/Estrategia: " Las estrategias son sencillas, claras y fácil de entender"	49
Figura 5 Declaración 3/Estructura: En toda la empresa hay integración y coordinación	50
Figura 6 Declaración 4/Estructura: La autoridad y responsabilidad están bien distribuidas para hacer el trabajo	51
Figure 7 Declaración 5/Sistemas: "Tenemos maneras de medir y controlar la puesta en marcha de la estrategia y su rentabilidad."	52
Figura 8 Declaración 6/Sistemas: "Permiten hacerle seguimiento a los aspectos importantes de la estrategia"	53
Figura 9 Declaración 7/Personal: "Existe el número suficiente para ayudar a poner en marcha toda la estrategia....."	54
Figura 10 Declaración 8/Personal: "Nivel de educación y experiencia del personal es suficiente"	55
Figura 11 Declaración 9/Estilo: "Hay apoyo (en la forma de acciones) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves."	56

Figura 12 Declaración 10/Estilo: "Hay apoyo (en la forma de motivación) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves	57
Figura 13 Declaración 11/Habilidades: Existen maneras de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona".	58
Figura 14 Declaración 12/Habilidades: "Trabaja personal con las habilidades relevantes dentro de cada área"	59
Figura 15 Declaración 13/Valores: "Los empleados creen en la visión y misión de la empresa"	60
Figura 16 Declaración 14/Valores: "Tiene la empresa valores y creencias que facilitan poner en marcha su estrategia"	61

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Matriz auxiliar del diseño de la investigación.....

ANEXO 2. Antecedentes bibliográficos.....

ANEXO 3. Modelamiento de variables y dimensiones

ANEXO 4 Cuadro detallado de indicadores por pregunta, técnica de investigación, tipos de instrumentos y fuentes.....

ANEXO 5. Formato de cuestionario

ANEXO 6. Formato de entrevista.....

INTRODUCCIÓN

Es posible pensar que toda empresa quiere crecer, independiente de su tamaño actual. El avanzar en un sendero de crecimiento se afirma, entre otras acciones gerenciales, sobre una coordinación continua y deliberada en la formulación de una estrategia para la empresa, la implementación de dicha estrategia, y una rentabilidad esperada, en base a un conjunto de objetivos, políticas, procesos, talentos del personal y un marco ético, dentro de la organización. Sin embargo, los textos consultados comentan en general que la elaboración de una estrategia empresarial a menudo encuentra obstáculos en su etapa de ejecución.

En la literatura disponible sobre la implementación de la estrategia global de la empresa, en general, se han sugerido una variedad y cantidad amplia de modelos, marcos de referencia, hasta “*checklists*” como soluciones que sirvan para un diagnóstico de la organización. Académicos como DeKluyver, 2000; Pearce & Robinson, 1997; Wheelen & Hunger, 1995; Jauch & Glueck, 1998 (citados en Adwet, K., 2016) han sugerido a gerentes el uso del Modelo de las “7’s” de McKinsey (MK7, en adelante) como herramienta de rigor para contextualizar los elementos de mayor importancia al buscar las capacidades organizacionales necesarias para ejecutar una estrategia ya elaborada por la gerencia (alta o no) a lo largo y ancho de sus organizaciones. Para Papp, 1999; Heracleous & Werres, 2015; Sabherwal & Chan, 2001 (citados en Payette, J. 2016), un importante beneficio al obtener una alineación de los diferentes elementos del MK7 es el tan buscado y exigido “desempeño financiero” (rentabilidad) (Payette, J., 2016).

En un *ranking* global de empresas autorizadas a operar en el país por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) para el 2017 y 2018, se encontraron 19 empresas medianas y pequeñas empeñadas en la elaboración de productos de panadería-pastelería en Guayaquil (Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU): Clase C1071 con un total de aproximadamente USD 1 millón en utilidad neta para 2018, aproximadamente 60% más que el ejercicio económico anterior.

En base a la contribución económica, su aceptación por consumidores, su valor nutritivo e inclusión en ciertas mediciones de costo de vida por el gobierno nacional, la actividad mencionada para la ciudad de Guayaquil y la identificación de un modelo citado en la literatura, este trabajo busca identificar la influencia de las capacidades organizacionales en la rentabilidad de elaboradoras de productos de panadería-pastelería (CIIU Clase 1071) en Guayaquil.

CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

A manera de péndulo, los académicos e investigadores han buscado respuestas a temas de la formulación de una estrategia global de empresa, pasando por su implementación y llegando a ver su impacto en la rentabilidad de la empresa y, regresando al punto inicial para ir tras otro análisis, con otro matiz. En años más lejanos, digamos años 70 y 80, las empresas grandes tenían la atención de investigaciones; sin embargo, en años recientes, la misma atención incluye a las Pequeñas y Medianas empresas (PYMEs).

A manera de ejemplo de lo último comentado arriba, Bear y Eisenstat (como se citaron en Radomska, J. 2014) encontraron siete interesantes resultados al momento de entrar de lleno al porque la estrategia empresarial sufre, una vez que toma su salida del salón sigiloso del Directorio. Radomska (ibid) reunió un grupo de 200 empresas polacas, esto es, 68 negocios pequeños, 63 empresas de tamaño mediano y 69 empresas catalogadas como grandes. Todas las empresas que participaron tenían más de 5 años de operaciones y reportaron números de empleados desde 49 a más de 250. Todas estas empresas tenían cifras destacadas en ventas en sus diferentes negocios, reportadas en revistas de negocio en el medio local. Apoyándose en cuestionarios, la autora desmenuzó estos resultados así: 1) Falta de toma de decisiones que apoyen a la estrategia; 2) aspectos de la estrategia que no son lo suficientemente claros; 3) falta de mayor conocimiento sobre cómo efectuar la implementación de parte del equipo gerencial; 4) poca o nada de comunicación a lo largo del período de ejecución; 5) coordinación defectuosa a lo largo y ancho del organigrama; 6) pocos líderes en los niveles bajos de la organización; y 7) falta de conexión de empleados con la estrategia. Cabe añadir que la autora buscó conocer si estos

resultados enumerados tenían relación con la tasa de crecimiento de ventas de las empresas participantes.

En su resumen, Radomska relata que solo los resultados 2, 4 y 5 mencionados arriba obtuvieron niveles estadísticamente significativos. Para los participantes si existió una importancia que no haya claridad en la estrategia, no se comunique bien durante el proceso o no haya coordinación en la organización en el periodo de “echar a andar” a la estrategia.

Para las restantes hipótesis, 1, 3, 6 y 7, la autora reporta que no hubo mayor relación o incidencia de estos en la etapa de implementación de la estrategia. Respecto de la falta de toma de decisiones hubo un numero bajo de participantes que lo mencionaron. De igual tenor, para la hipótesis 3 no hay incidencia por la falta de conocimiento de cómo llevar adelante la implementación, per se. Las hipótesis 6 y 7 mostraron aún más bajo nivel de presencia como problema en la etapa de implementación.

Se resalta que Radomska agregó al grupo de 7 hipótesis de Bear y Eisenstat conocer si sobre éste influía de manera significativa la tasa de crecimiento de ventas de las empresas participantes. Para las 7 hipótesis la autora no reportó relación significativa entre su presencia en los momentos de la implementación y la tasa de crecimiento de ventas. Ella ofrece como posible explicación que las diferentes empresas en su momento detectaron tales situaciones, cada uno en sus grados distintos de incidencia, y lograron corregir o eliminar su impacto negativo y por ende no se reflejan en caídas de ventas.

Un aspecto final a comentar del mismo estudio; es que la autora considera que en futuros ejercicios de investigación se podría focalizar el objetivo en uno de los tres tipos de empresas usados pequeños, medianos y grandes y no los tres simultáneamente como en su trabajo. Se especula que a mayor tamaño de empresas y estructura organizacional ya implementada, existen mayores recursos y posibilidades de detección y corrección de posibles errores “en el

camino” de la implementación. En el estudio de Radomska, las 200 empresas, 66% eran de tamaño mediano y grande, con lo cual mucho más probable que estas corrijan los posibles impactos negativos considerados bajo las 7 hipótesis. Respecto de buscar usar las empresas grandes, medianas y pequeñas como en trabajo de Radomska aquí citado, el presente autor consideró que las empresas grandes especialmente abrirían mucho la brecha con las PYMES en sus respuestas y así diluirían la relación que se anticipa podría existir entre las capacidades organizacionales y la rentabilidad de las elaboradoras de productos de panadería-pastelería (CIIU 1071). Así, el autor de este trabajo concluyó trabajar con pequeñas y medianas empresas que pertenecen al CIIU Clase 1071, ya comentado en la introducción, para poder contar con una mayor posibilidad de respuestas y experiencias que arroje relaciones estadísticamente significativas. Por otra parte, el presente autor optó mejor buscar la relación de rentabilidad de tales empresas y sus capacidades organizacionales ya que esta cifra, y no las ventas, sirven para evaluar si la rentabilidad fue influida por capacidades organizacionales acertadas o no, de la gestión efectuada.

Un investigador como Waihenya (2014) habla de un proceso por el cual la empresa distribuye recursos que apoyan las estrategias ya delineadas. Dicho proceso, como amplía el mismo autor, necesita de la coordinación de actividades y voluntades a nivel de la gerencia para poner en marcha a la estrategia empresarial, establecer los correspondientes controles y límites para conocer de su avance y, como paso final, avizorar cuando se han alcanzado sus respectivas metas; podría entenderse la rentabilidad entre ellas. Con estas ideas de referencia, el autor citado construye un estudio que se apoya en tres actividades gerenciales necesarias al momento de conocer como estas tres afectan la implementación de la estrategia empresarial en un grupo de 13 ferreterías en el pueblo de Nakuru, Kenya.

El autor africano antes citado estudió 20% de las 65 ferreterías en Nakuru. En promedio, estos negocios tienen 5 empleados trabajando a

tiempo completo. Como es característico de las PYMEs estudiadas, el dueño también trabaja en su negocio directamente. Apoyándose en cuestionarios, entrevistas, ya sean por teléfono o en persona, y conversaciones de grupos, las 78 personas que contestaron comentaron que enfocaron sus recursos en las áreas de marketing y ventas, lo cual apoya más al corto plazo, pero disminuye la disponibilidad de recursos para atender las necesidades a largo plazo. La segunda actividad analizada en el estudio fue la cultura organizacional. Por los escasos años de operación o quizás por los pocos recursos de las PYMEs bajo estudio, los participantes no le dieron peso a la cultura organizacional en términos de influir en la implementación de la estrategia empresarial. Respecto del papel del liderazgo estratégico, los participantes si consideraron que éste tenía mayor influencia en el proceso de implementación.

Un tema que hoy en día también se ve en la literatura, pero que años atrás no parecía que iba a mostrar permanencia, es la consideración de la ética en el quehacer diario de la empresa. Wesarat, Yaman, Halim y Majid (2017) abogan por que se incluyan principios éticos a los procesos de planeación, organización, reclutamiento, dirección y control para que todo esto, genere planes estratégicos éticos. Las empresas que muestran tales planes son respetadas por partes interesadas, internas y externas. Shapira-Lishchinsky (como se citaron en Wesarat *et.al*, 2017), sostienen que existe una relación entre la presencia de ética empresarial y el comportamiento del empleado, asumiendo desde el portero hasta el alto ejecutivo. La presencia de un clima y cultura ética, mueve al empleado a no pensar en ausentarse de su empleo, llegar a tiempo o quedarse en el mismo. Más adelante, Wesarat *et.al* (ibid) resumen otras conclusiones de autores sobre el clima y cultura ética, por ejemplo, que los empleados observan e imitan el comportamiento de sus supervisores, o que estos elementos sirven como sistemas de control que guían el comportamiento de los empleados. Incluso, citan a un autor

que concluyó que, al no presentar ética empresarial, las costumbres y maneras no éticas de actuar de los empleados afloran.

Estrada, García y Sánchez (c. 2009) brindan otros elementos de juicio para este tema de investigación. El trio de autores tomó una población de más de 7,000 manufactureros, con mínimo 10 y máximo de 250 empleados, de la cual concretaron información de 130 empresas, en las áreas de alimentos, vestidos, construcción, entre otras, del estado de Hidalgo, cerca de Ciudad de México, México.

Estrada *et al.* (*ibid*) encontraron en su estudio que existen espacios para la elasticidad en políticas y reglas de trabajo, así como la improvisación en las reacciones ante fenómenos que experimentan las empresas, cuando llevan pocos años de existencia. Sin embargo, con más años en el mercado y mayores recursos invertidos, las empresas buscan dejar tales prácticas y aflora la formalidad en sus procesos para alcanzar sus metas. Respecto del liderazgo de los gerentes, per se, el estudio destacó que no planificar crea un ambiente de poco control, carente de condiciones para evaluar si se avanza hacia las metas empresariales; tales situaciones, representan un desaprovechamiento del tiempo de la gerencia, recursos invertidos por la empresa y oportunidades de negocios. Los autores concluyen que se necesita evitar objetivos generales poco comprendidos, apuntar a altos niveles de comunicación y trabajar para tener una coordinación acertada.

En Ecuador, Ponce-Espinosa, G., Espinoza, D., Ríos-Zaruma, J., y Tapia K. (2017) trabajaron con la base de datos de la Cámara Industrial de Loja y buscaron que relación había entre las capacidades organizacionales del MK7 y la rentabilidad (después del impuesto a la renta causado) para los años 2013-2014. Este cuarteto de investigadores encontró un contraste entre dos grupos generales de las empresas encuestadas. En el análisis final, el grupo de empresas con mayor rentabilidad (variación de un año al otro) fue el que puertas adentro aplicó un liderazgo autocrático; coherente con esto, dio acceso a información de manera descendente, con misión y visión marcadas; sin

embargo, no dieron apertura o importancia a propagar un clima laboral. A diferencia de este grupo, las empresas que reportaron una menor rentabilidad mostraron tener un liderazgo abierto y participativo, flujo de información disperso e innovación de manera reactiva.

1.2 Problema de investigación

1.2.1 Planteamiento del problema

1.2.1.1 Síntomas

1. Objetivos estratégicos no claros o inconsistentes. (Misankova, M. y Kocisova, K. 2014 *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, No. 110 pp. 861-870). Los niveles de comunicación de la estrategia son bajos y restan a la coordinación de actividades a lo largo de la empresa;
2. Falta de sistemas y procesos necesarios para la implementación de la estrategia. (Misankova, M. y Kocisova, K. 2014 *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, No. 110 pp. 861-870);
3. Los estilos gerenciales y la convivencia con empleados son limitados; y
4. Falta de aplicación de valores corporativos causan problemas en los diferentes niveles de la empresa. (Wesarat, P, Yazam, M, y Majid, A 2017 “Role of organizational ethics in sustainable development: A conceptual framework” *International Journal Sustainable Future for Human Security*.Vol5, pp 67-76.)

1.2.1.2 Causas

- Las empresas en Guayaquil dedicadas a la elaboración de productos de panadería-pastelería, como grupo, presentan objetivos de estrategia no claros y descoordinación de actividades que influyen en su rentabilidad;
- Las empresas en Guayaquil dedicadas a la elaboración de productos de panadería-pastelería, como grupo,

carecen de sistemas y procesos que contribuyen a su rentabilidad;

- Las empresas del CIIU clase C1071 en Guayaquil, no tienen estilos de gerencia y convivencia con su personal que aportan a la rentabilidad de éstas; y
- En las empresas en Guayaquil dedicadas a la elaboración de productos de panadería-pastelería, la falta de aplicación de valores corporativos genera problemas que influyen en su rentabilidad.

1.2.1.3 Pronósticos

- En el futuro, las empresas bajo análisis seguirán siendo ineficientes y limitadas respecto de sus utilidades, al no tener objetivos claros que implementar y mostrando una descoordinación de actividades a lo largo de la empresa;
- En el futuro, no contar con buenos procesos y sistemas contribuirá a un descontrol, descontento y desorden en el desempeño de los colaboradores que afectará la rentabilidad empresarial;
- En el futuro, la baja flexibilidad en estilos de gerencia desmotivará al personal y atrasará la identificación y la puesta en marcha de soluciones que se requieran, de parte de los niveles altos, medianos y bajos; y
- En el futuro, no aplicar los valores corporativos causaría un vacío en la conducta a ejercer por los empleados.

1.2.2 Formulación de la investigación

En base a lo comentado hasta el momento, se propone contestar la siguiente pregunta: ¿A qué grado influyen las capacidades organizacionales en la rentabilidad de elaboradoras de productos de panadería-pastelería (CIIU Clase 1071) en Guayaquil?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación

¿Cuáles son las principales teorías, modelos y factores en torno a las capacidades organizacionales, para las empresas de Guayaquil que elaboran productos de panadería-pastelería y su rentabilidad?

¿Existe una relación entre las capacidades organizacionales de empresas bajo CIU Clase 1071 y su rentabilidad?

¿Qué soluciones señala la teoría para potenciar las capacidades dentro de la organización y, como resultado, aporten a la rentabilidad de las empresas bajo estudio?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

En base al planteamiento del problema se desprende el siguiente objetivo general:

Determinar la influencia de las capacidades organizacionales en la rentabilidad de elaboradoras de productos de panadería-pastelería (CIU Clase 1071) en Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos son:

1. Contrastar las principales teorías, modelos de diagnosis de la organización y factores que pueden influir en la rentabilidad de las empresas bajo estudio;
2. Analizar las principales capacidades internas bajo el modelo MK7;
3. Determinar, si en base a técnicas estadísticas, existe una relación entre las capacidades organizacionales y la rentabilidad de la empresa; y
4. Resumir y relacionar los resultados presentados con la teoría.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

En el presente estudio sirve la Teoría de la Contingencia (Situacional), que abre un abanico de oportunidades y retos en base a su idea principal: No existe un modelo o camino fijo en la

administración de empresas. También, la Teoría Institucional brinda la idea que la empresa se transforma en una sociedad, con valores, costumbres y acciones que sus miembros deben seguir para el éxito de la misma. Como aporte final, la Teoría de Agencia sirve para recordar que los estímulos y motivaciones son necesarios, empezando desde el presidente hasta el portero y, de manera transversal, por todas las áreas presentes en un organigrama de la empresa. Es la convicción de este autor que estas teorías sirven para enmarcar los esfuerzos y el objetivo del presente trabajo.

1.4.2 Justificación practica

El INEC incluye al pan como artículo a monitorear en la canasta básica de la familia ecuatoriana (Ecuador en Cifras, 2019). Tanta es la importancia del pan y otros productos de panadería como galletas y tortas en general, que el Ecuador consume 37 kilos de pan anualmente, tomando el tercer puesto en América Latina (Informe de Industria Alimenticia, 2018). El pan, para propósito de investigación, sus complementos o derivados, como galletas, tortas, etc., no solo tiene un significado económico y, de cifras curiosas de consumo; es un contribuyente a la buena salud. En vista de su función e importancia nutritiva, según el INCERHPAN (citado en León, V.-2015), este gremio recuerda que:

“Debido a todas estas propiedades nutritivas, no es de extrañar que los expertos en Nutrición definan el pan como un “ingrediente” inamovible de la base de la pirámide nutricional, ya que debe constituir también la base de la alimentación, cosa que, por otro lado, ha sucedido a lo largo de la evolución de la especie humana en la mayoría de las culturas”.

En base a la información disponible, Guayas tiene la mayor producción relacionada con productos de panadería en el Ecuador. En especial, existen diecinueve empresas incluidas en la CIU Clase C1071, elaboradoras de productos de panadería-pastelería, con un rango de utilidad entre USD15 mil y USD318 mil, en el 2018. En su conjunto, las diecinueve empresas reportaron

aproximadamente USD1 millón en utilidad neta para dicho ejercicio (SCVS).

En resumen, este grupo de empresas que se propone estudiar elaboran productos de panadería-pastelería, de amplia aceptación por los consumidores en Guayaquil, ya sea por costumbre o su valor nutritivo y, contribuye a que Guayaquil sea el primer productor de dichos productos a nivel nacional. Determinar cómo influyen sus capacidades internas en la rentabilidad, lo convierte en un interesante tema a estudiar en este grupo de empresas.

A continuación, se presenta el marco teórico sobre el cual descansa esta investigación.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

1.5.1.1 Teoría institucional

Para Scott (como se cita en Waihenya (ibid)) la teoría institucional trata de la estructura social, la cual toma en cuenta los procesos por los cuales las estructuras dentro de una organización, alcanzan un nivel de directrices, reglas de cómo sus miembros (personal) podrán actuar e interactuar dentro de tal estructura (organización). Adicionalmente, la teoría institucional explica que los diferentes componentes de la institución irán cambiando, evolucionando y agotándose y, porque no, hasta caer en el olvido. Scott (como se cita en Waihenya (ibid)) propone que la organización (empresa) existe en un espacio institucional que limita y marca los espacios y corredores por los cuales sus participantes (personal) puede desenvolverse. Se mencionó arriba que los componentes de la organización irán cambiando. Esta premisa se puede entender en lo que han experimentado las empresas del país en general desde los años 2015 hasta la fecha: La mayoría de las empresas del país están sufriendo reveses

en sus estrategias o planes de negocios por las políticas económicas escogidas por el equipo económico del expresidente Correa. Como resultado, las empresas ecuatorianas, de todo tamaño, han tenido que reevaluar y adecuar sus áreas funcionales como respuesta al ámbito económico que se vive ya cuatro años. De manera directa, entonces, la teoría institucional aplica al trabajo presente considerando que las empresas objeto de estudio son organizaciones. Con este marco, se puede ver la necesidad de cubrir aspectos de la institución al momento de evaluar la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

1.5.1.2 Teoría de Agencia

Para Bendor, Taylor y Gaalem (como se citaron en Waihenya (ibid)) la medición del desempeño es necesario en casos en que existe incertidumbre respecto de resultados esperados del “agente” (presidente, gerente, supervisor, o similar), por ejemplo. En este trabajo esta teoría ayudó a explicar que, en base a cierto nivel de desempeño esperado y alcanzado, los dueños podrían estar de acuerdo de entregar sus recursos a las PYMES y grandes empresas, que forman parte de sector elaboración de productos de panadería-pastelería.

1.5.1.3 Teoría de la contingencia

Para Johnsen (como se cita en Waihenya (ibid)) el uso de la medición de desempeño en organizaciones complejas facilita minimizar lo que no está claro, no bien definido, o poco dimensionado y para dar jerarquía, validez, respeto a las acciones y resultados obtenidos o reportados. Esta teoría explica que las organizaciones tienen diferentes maneras de llegar a cumplir sus metas, adoptar una variedad de acciones y técnicas para comunicar sus

avances y/o logros ya culminados (Grandes PYMES, s.f.). Defensores de esta teoría sostienen que no existe una única y mejor manera de organizar a las empresas, ya que cada una dependerá de su entorno y sus actividades de negocios particulares. Así, el personal en puestos de liderazgo necesita que sus acciones “calcen bien” y logren alinear al personal y las áreas involucradas en un cierto fenómeno. Para el presente trabajo, entonces, se toma a la rentabilidad como un dato final, *expost*, que ayuda a visualizar cómo interactuaron las diferentes capacidades organizacionales: Cuáles de estas no trascendieron, cuales se desmarcaron de las otras capacidades y llevaron la posta para alcanzar la meta de rentabilidad esperada.

1.5.1.4 Estrategia, Planificación estratégica y ejecución estratégica.

Para Weihrich y Koontz (como se citaron en Castellano y Cruz, M., 2014) tomado del griego “*strategos*” y, usado desde su inicio en el mundo militar, la estrategia sirvió en la milicia para tratar planes o ventajas secretas, de gran magnitud, las cuales el rival no poseía y, por consiguiente, podrían llevar a la victoria, al contendor que si las conocía.

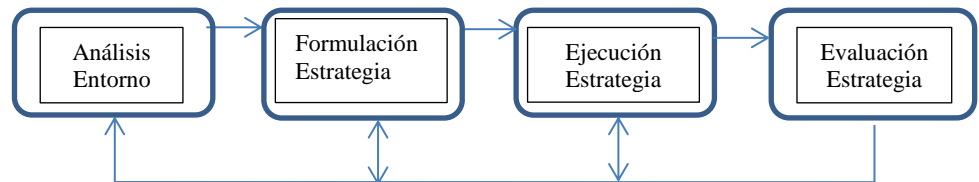
Saltando al siglo XX, el concepto de estrategia es adoptado por la práctica administrativa en general y, en los Estados Unidos, en particular. A manera de resumen histórico, la práctica de planificar se puede reducir a dos intervalos (Marín y Montiel, 1992). Para estos autores, el primer intervalo resulta de la planificación (o bien, planeamiento) y presupuestación necesarios para todo lo que fue la Segunda Guerra Mundial. Al inicio, los presupuestos se esbozaban para un año, pero pronto pasaron a abarcar periodos de 5 años, en vista de las ventajas de tomar decisiones más allá del corto plazo. La

escuela de negocios de Harvard lidera el segundo intervalo, por allá a principio de los 50. En base a los pensamientos de teóricos de la administración de esos años, las finanzas, producción y mercadeo, entre otras funciones de la empresa, se las llevaba de manera desagregada. Dado el rápido crecimiento de muchas empresas, éstas veían intuitivamente la urgencia de hilvanar una solución que engrane, coordine y enrumbe en una dirección sus áreas funcionales (Marín y Montiel, *ibid*). La respuesta de la universidad citada fue la planificación estratégica.

Con el tiempo y la evolución de los negocios de las empresas grandes, en Estados Unidos y Europa, las universidades y consultores privados fueron ampliando las ideas, teorías, y esquemas con los cuales los directivos podrían manejar los retos y problemas diarios, para empresas como GE, entre otras, bajo el concepto de planificación estratégica. Como consecuencia, existió gran interés por el concepto de la planificación estratégica a nivel de investigación que validaban o rechazaban lo expuesto por la academia y las empresas. El interés teórico y empírico por lo que es la planeación (formulación) estratégica creció y se ha mantenido. Para los años 80, autores como Thompson y Strickland (1989) hablaban de dos tareas básicas del gerente general, la formulación e implementación de la estrategia, dentro de una cadena de cinco pasos; éstos son: (a) Definir al negocio y desarrollar su misión (b) Trasladar la misión a metas de desempeño, con carácter de largo y corto plazo (c) Elaborar una estrategia que vaya de acorde con el desempeño planeado (d) Implementar y ejecutar la estrategia (e) Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes necesarios. A manera de

resumen, se sustenta en la figura de la gestión estratégica de Wheelen y Hunger (como se citaron en Ivancic, s.f.) para tener en cuenta donde se ubica la formulación, la implementación (ejecución) y evaluación de la estrategia empresarial, a continuación:

Figura 1: Componentes del proceso de gestión estratégica.



Fuente: Wheelen T.L. y Hunger D.

Elaborado por: Autor

Para propósitos actuales, y recordando el péndulo académico aludido al inicio, se recorrerá en este trabajo entre la formulación hasta la evaluación, pasando por la implementación de la estrategia, en comentarios emitidos.

Cabe añadir que, por su popularidad, el término estrategia se presta para confusión, en vista de que puertas adentro, la estrategia en las empresas también responde a los niveles de jerarquía presentes en cada organización. A mayor diversificación de la cartera de productos, mayor el número de niveles (estructura) requerido para administrar el negocio; para empresas que solo se enfocan en un producto, se observa lo opuesto. En la presente investigación, se limita al nivel más alto de la estrategia (corporativo) de las empresas en su sector de fabricación escogido. Para mayor referencia sobre esta situación, quien tiene responsabilidad por formular la estrategia de su área, así como las tareas atrás de dicho desarrollo, ver la Tabla 1, en las próximas páginas. Es importante comentar que a pesar de los años que han pasado, los niveles y personas responsables de formular y

responder por “su” estrategia, no ha cambiado, aunque en ciertas empresas “más modernas” la estructura sea más “plana”.

El término “planeación estratégica” no tiene una definición de fácil aceptación por los académicos y profesionales. No así lo que es la otra tarea del gerente general que se cita de Thompson y Strickland (*ibid*), esto es, la implementación. Li, Gouhou y Eppler (2008), en su revisión de sesenta artículos sobre el tema de la implementación estratégica, encuentran que prácticamente todos los autores coinciden con los sinónimos de “ejecución” y “actualización de metas” para el término implementación.

Miller y Dess (como se citaron en Hourani, M., 2017) definen a la implementación de estrategia como un fenómeno que incluye un amplio rango de esfuerzos con el objetivo de ver transformadas intenciones en acciones. Para Noble (como se citó en Hourani (*ibid*)), la implementación es la comunicación, interpretación y puesta en marcha del plan de estrategia. Estas definiciones abarcan el vínculo entre el segundo y tercer componente del proceso de la gestión estratégica presentado arriba. En la práctica, diferentes circunstancias generadas, puertas adentro, por la misma gerencia, el personal a su cargo, las otras áreas en su organigrama, las políticas ya establecidas por años, entre otros, pueden ocasionar que el tercer componente no se cumpla y no pueda pasar al cuarto componente, la evaluación de la estrategia, o por lo menos en el grado planificado. En algunas empresas, hay frustración en ciertos ejecutivos al final del año porque las metas de rentabilidad no se alcanzaron y, un ansiado bono atado a dicho objetivo no se logró.

Tabla 1

Jerarquía en la formulación de estrategia

Nivel	Principal responsable desarrollo de estrategia	Responsable(s) de aprobación	Funciones para elaborar estrategia y áreas de enfoque
Estrategia corporativa (Empresarial)	Presidente Ejecutivo ("CEO") y otros ejecutivos claves	Revisados y aprobado por la junta directiva	Elegir cómo desarrollar y manejar cartera de unidades de negocios (UN) (a través de adquisiciones, iniciando escisiones, fortalecer empresas actuales.)
			Coordinar las estrategias y actividades de unidades de negocios relacionados, en un esfuerzo para elaborar ventaja competitiva a nivel empresarial.
			Revisar, actualizar, aprobar principales enfoques estratégicos de las unidades.
			Dirigir las inversiones corporativas en negocios con las oportunidades estratégicas más atractivas.
Estrategias de líneas de negocio	Gerente general / jefe de la unidad de negocios	Las decisiones generalmente son revisadas / aprobadas por altos ejecutivos corporativos (CEO).	Elegir cómo competir y qué tipo de ventaja competitiva construir.
			Desarrollar respuestas a las cambiantes condiciones de la industria y la competencia.
			Coordinar movimientos/ enfoques principales de áreas funcionales claves.
			Tomar medidas para abordar otros problemas relacionados con la estrategia y los problemas que enfrenta la empresa.
Estrategias de apoyo de área funcional	Jefes de área funcional / departamento	Las decisiones generalmente son revisadas / aprobadas por jefes de UN.	Elaboración de enfoques y movimientos específicos para respaldar la estrategia comercial (se necesitan estrategias de apoyo en cada área funcional / departamento).
			Revisar / actualizar / aprobar los movimientos y enfoques relacionados con la estrategia propuestos por los gerentes y unidades operativas de nivel inferior.
Estrategias de nivel operativo	Jefes de unidad de campo / gerentes de nivel inferior dentro de áreas funcionales.	Las decisiones a menudo se toman después de consultar con los expertos en áreas estrechamente relacionadas y son revisadas / aprobadas por el jefe de área funcional / jefe de departamento.	La elaboración de enfoques y movimientos aún más estrechos y específicos para lograr los objetivos de rendimiento establecidos para las unidades de campo y las subunidades departamentales y para apoyar las estrategias funcionales y comerciales.

Fuente: Thompson, A. y Strickland, A. (1989)

Elaborado por: Autor

1.5.1.5 Algunos factores que impiden la implementación

Se ha propuesto que la rentabilidad, derivada de una estrategia empresarial planteada, puede no ser lo esperado. Hourani (*ibid*) ofrece una interesante encuesta efectuada a niveles altos de sus miembros (gerentes principalmente) en el 2006 sobre la presencia de factores que bloquean el desempeño de la implementación y posible situación de estos mismos factores, 10 años después, en el 2016. A cargo de la Asociación Americana de Gerencia (AMA, sus siglas en ingles), la encuesta cubre factores internos y externos que pueden afectar negativamente a la ejecución de la estrategia. Usando una escala de 1 (muy poca) a 5 (muy significativa) se mide la presencia del factor como estorbo en la ejecución de la estrategia. Como pertinente a este trabajo, se trataron únicamente los factores generados puertas adentro.

Tabla 2

Los factores que impiden la ejecución estratégica

Factores	2006	En Diez Años (2016)
Falta de suficientes recursos	3.18	3.0
Falta de seguimiento	3.08	2.85
Comunicación y retroalimentación inadecuadas	3.06	2.88
Falta de vinculación de trabajos a los resultados	3.03	2.75
Confusión sobre las metas o las expectativas	2.99	2.78
Responsabilidades en conflicto	2.98	2.86

Fuente: AMA (Hourani, M.)

Elaborado por: Autor

Cabe notar que el factor “falta de suficientes recursos”, “comunicación y retroalimentación inadecuadas”, “confusión sobre metas o las expectativas” y “responsabilidades en conflicto” guardan cierta relación con los síntomas presentados en la sección donde se formuló el problema a estudiar en este trabajo.

En base a su revisión de la literatura, sorprendentemente Nyanwanza (2013, p. 125), autor de Zimbabwe, refuerza lo encontrado por los autores hasta aquí citados. “Un amplio número de factores pueden impactar a la implementación de la estrategia global en sí o una sola decisión (de ésta)”. Entre otros, el pensar del líder puede ser deficiente; no lleva a su culminación la estrategia que ellos mismos identificaron; pueden preocuparse en otros aspectos del negocio y delegan la ejecución de la estrategia. En resumen, Nyanwanza (*ibid*) advierte que puede que la estrategia no tenga éxito no porque sea mala, sino porque fue ejecutada de manera deficiente. Li *et al*, (como se citaron en Nyanwanza, 2013, p.126) encontraron que el 83% de las empresas (grandes) no lograron ejecutar sus estrategias sin sobresaltos. En base a las teorías contingente, institucional y de agencia, en este trabajo se considera que es relevante y factible ampliar tales resultados a investigaciones de empresas en Guayaquil en el sector de elaboración de productos de panadería y pastelería.

Brickschroder, N. (2014), en base a su revisión de literatura disponible sobre problemas con la implementación de la estrategia empresarial, opina que los obstáculos se los puede ubicar en tres grandes áreas, como Estrategia, Estructura y Comportamiento. En la primera área, la estrategia puede carecer de consenso y desconocimiento del alcance y metas. Respecto de la segunda área, la implementación puede fallar porque la estrategia genera fricciones entre departamentos de

la organización, falta de integración de los colaboradores y sus funciones, o bien, no hay espacio para contribuir con episodios de creatividad. En el área de comportamiento, la tercera área, existe la ausencia de integración de los niveles más bajos, balancear el estilo de un líder carismático y la autonomía de personal a su cargo. Estos conceptos los resume el autor aquí citado, como se presentan a continuación:

Tabla 3
Factores claves para la implementación de estrategia empresarial

Estrategia	Estructura	Comportamiento
Formulación y Planeamiento	Coordinación tipo función cruzada	Compromiso de todo el personal
Consenso estratégico	Asignación y distribución de recursos	Liderazgo mostrado por los gerentes
	Control ejercido por la gerencia	Contexto cultural
	Comunicación	

Fuente: Brinkschroder, N.
Elaborado por: Autor

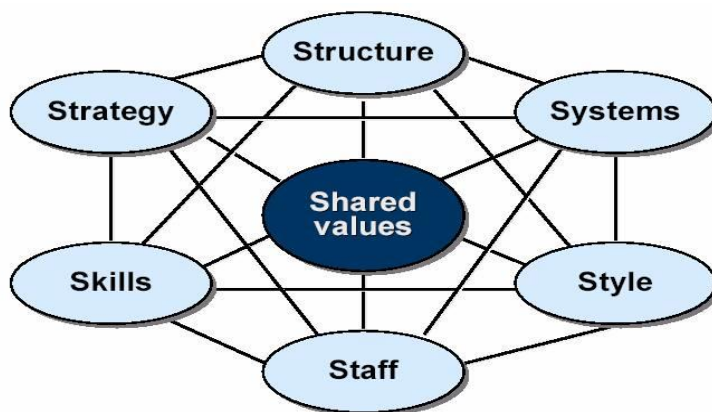
1.5.1.6 Algunos abordajes y modelo a considerar

Desde los años 50 hasta los 80, aproximadamente, la academia y los hombres de negocios se limitaban a pensar en la Estrategia, la Estructura y los Sistemas (de producción) como puntos que definir, enrumbar y monitorear para el “éxito” de la estrategia. En parte por la “herencia” manufacturera de la economía norteamericana, estos puntos tenían sentido. Pero con la crisis del petróleo, allá por los inicios de los años 70, y la necesidad de buscar otras maneras de que las empresas sean más eficientes y competitivas, la academia empezó a buscar otros puntos (áreas) dentro de la organización con los cuales se podrían llegar al éxito de una estrategia bien ejecutada. Es con este escenario que Waterman et.al (1980) (como es citado en Brangenfeldt, A. y Laurin, M., 2011), desarrollan un modelo que plantea la necesidad de ocuparse de otros elementos

dentro de la organización, además de los ya conocidos: Estrategia, estructura y sistemas. En una Nota Técnica (NT), la Escuela de Dirección de Empresa (s/f) comenta que Waterman *et. al* en base a una serie de estudios realizados a lo largo de más de tres décadas llegaron a las siguientes conclusiones:

- 1) No hay una sola mejor forma de organización;
- 2) La organización ideal es aquella que está alineada con su entorno o que "encaja" en el mismo;
- 3) La organización ideal es un sistema complejo con elementos/factores interrelacionados cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de una organización; y
- 4) Hay siete factores en una organización que son claves para comprender la efectividad de una organización: estrategia, estructura, sistemas, "staffing"/personal, habilidades, estilo y valores compartidos; y
- 5) Para ser eficiente, una organización debe tener entre estos siete elementos, un alto grado de alineamiento interno; es decir cada "S" debe ser coherente con las otras "S's" "y reforzarlas." (Ver Figura 2.)

Figura 2: Modelo MK7.



Fuente: Waterman *et. al*
Elaborado por: Waterman *et. al*

Estrategia (“Strategy”)

En base a la NT citada, la estrategia es la manera preestablecida de lograr la ventaja competitiva. Porter es comúnmente citado como quien delineó las tres estrategias genéricas a implementar, esto es, liderazgo de costos, la diferenciación y el mercado “nicho” (un mercado específico) (Brangefeldt y Laurin, *ibid*). Siguiendo con el dúo de autores suecos, ellos enfatizan que la estrategia seleccionada debe ser comunicada por toda la organización y “tener lazos fuertes” por la misma.

Estructura (“Structure”)

La NT explica que la estructura es la forma en que las tareas y personas son asignadas y la autoridad se reparte a lo largo de una empresa. Es el organigrama hecho realidad. Las cuatro formas que comúnmente se reconocen son la funcional, divisional, de matriz y de red.

Sistemas (“Systems”)

La NT aclara que sistemas son todos los procesos y procedimientos en su dimensión formal, con los cuales se busca controlar, medir, remunerar y generar información. Para (Brandgenfeldt y Laurin, *ibíd.*), los sistemas en si deben ser sujetos a evaluación, mejoramiento o inclusive, ser descartables; siempre deben responder a las necesidades de cada empleado, así como los grandes objetivos de la organización.

Personal (“Staffing”)

Para Ravanfar, M. (2015), este elemento busca diagnosticar el tipo y número que una empresa necesita y cómo los obtendrá, motivará y recompensará. La NT en el elemento personal incluye las formas y parámetros

para reclutar y elegir al personal, incluye como importante, desde el entrenamiento sencillo hasta el manejo de carrera.

Habilidades (“Skills”)

(Brandgenfeldt y Laurin, *ibíd.*), indican que el elemento habilidades son aquellas destrezas que individualmente el personal hace significativamente bien y, es por sobre todo, la manera que la empresa se distingue de sus competidores. Para (Ravanfar, M. *ibid*), además, este elemento abarca las capacidades y competencias claves con los cuales la empresa habilitará los nuevos cambios, una fuente de flexibilidad para hacer más.

Estilo (“Style”)

Para Adwet, K (*ibid*) el elemento estilo busca identificar a grupos de influencia y poder dentro de la organización. Para Ravanfar, M. (*ibid*) este elemento cubre la manera que el mando gerencial más alto interactúa con los niveles menores en la empresa. Brandgenfeldt y Laurin, (*ibid*) profundizan sobre este elemento en el sentido que el comportamiento del líder “moldea” la cultura de la empresa.

Valores Compartidos (“Shared values”)

Para Brandgenfeldt y Laurin, (*ibid*), en este elemento los valores corporativos son valores esenciales que conduce a la ética de trabajo y la cultura que cubre a la empresa. Para Ravanfar, M. (*ibid*) este elemento contiene las normas y estándares por los cuales todo empleado y acción de la empresa (deben) ser guiados. La NT comenta que estos valores delinear lo que es importante a lo largo de la empresa.

Brandgenfeldt y Laurin (*ibid*) resaltan algunas de las críticas que el MK7 ha recibido, desde su presentación. Chapman (2003), como es citado por Brandgenfeldt y Laurin, (*ibid*) critica que las empresas, en su mayoría, eran empresas grandes que gozaban de una posición establecida en sus respectivos mercados. D’Aventi (1994), también citado por los autores suecos se suma a la crítica en el sentido de aclarar que el modelo no cubre instancias en que los mercados se mueven rápido. El hecho que se estudie a las PYMES en el grupo del CIIU Clase 1071, permite ver a un grupo de empresas que encaran una posición menos estable.

1.5.2 La rentabilidad

Para Glick et. al. (2005) como es citado en Adwet, K. (*ibid*), una empresa con la capacidad de crear retornos, muestra rentabilidad. Esta rentabilidad puede ser el resultado de un desempeño con efectividad, la cual, a su vez, nace de una estrategia bien formulada. (Adwet, K., *ibid*.)

En base a la técnica contable, la rentabilidad, conocida también cómo utilidad neta, se calcula restando todos los costos y gastos administrativos, de comercialización y de financiamiento, de las ventas (menos sus descuentos) en un ejercicio determinado. En general, este cálculo también la reconoce el Servicio de Rentas Internas para la declaración anual de impuesto a la renta, de las empresas como contribuyentes en el Ecuador, especiales o no.

1.5.3 Comportamiento organizativo (CO), temas puntuales

El CO es un “estudio sistemático y la aplicación del conocimiento de cómo los individuos y grupos actúan” en los diferentes niveles que tiene una empresa, independiente de su tamaño de ventas, extensión geográfica o área de actividad comercial (Autor no incluido, 2017). Una definición similar, pero de años anteriores, indica que el CO estudia lo que la gente hace en una organización y cómo estas acciones influyen en el desempeño de dicha organización (Robbins, S., 2004). El CO

lleva, entre otros puntos de interés, a analizar la interacción de individuos, grupos y áreas dentro de una organización, ya sea ésta planeada o improvisada, o inclusive inexistente.

Relacionando a Robbins (2004) con el presente trabajo, existen grupos formales y no formales; los primeros vienen definidos por la estructura de una organización, esquema que delinea la interacción predeterminada de tareas, mientras que los segundos toman la forma de alianzas supra-estructura y nacen de modo natural como resultado del contacto social del día a día en el trabajo.

Para Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner (2009) existen “dos vías” que toman el personal en las organizaciones modernas para lograr que los grupos se establezcan y existan. La primera vía, la intimidad, requiere un compromiso de conocer al individuo que ostenta un título, un puesto o función; al compartir aspectos personales, en función de la intimidad, existe más franqueza y más lealtad (Senge *et al.* 2009). La segunda vía, la autoridad compartida puede llevar a la creatividad y autoría compartida; el grupo puede llegar a su propósito común, aunque se estén tomando decisiones individuales (Senge, *et al. ibid*).

No obstante, las “vías” sugeridas por Senge *et al. (ibid)*, los grupos formales e informales pueden llegar a tener malentendidos y confusiones en base a sus intereses y percepciones propias de su generosidad o mezquindad grupal. Estas situaciones llevan a conflictos de diferentes tipos dentro de la empresa. El conflicto es un proceso generado cuando una parte entiende o interpreta que la otra parte ha afectado o podría afectar negativamente alguna prioridad para la primera parte (Robbins, *ibid*). Posibles puntos de conflictos en cualquier organización incluyen: Tareas, procesos, relaciones y legales (Griffin y Moorehead, 2010). A manera de resumen, Robbins (*ibid*) recuerda que el conflicto es la consecuencia de una mala comunicación, carencia de confianza y no reaccionar a las necesidades del personal de la empresa oportunamente o nunca.

La comunicación dentro de las organizaciones hoy en día goza de una variedad de medios que sirven para llevar su mensaje. En la actualidad, un mensaje puede llegar, o por lo menos ser enviado, mediante un memorándum, un correo electrónico, mensajería instantánea (“SMS”, “Twitter” y “Facebook”) y hasta por rumores (Robbins, *ibid*). Este último “medio”, el rumor, ejemplifica que, así como existen grupos formales y no formales, en la comunicación existen canales formales y otros que no lo son.

En vista de su trayecto a lo largo de tantas áreas de una organización, cabe comentar que, así como el conflicto, la comunicación es un proceso que involucra a por lo menos dos partes. La comunicación contiene construcciones verbales entre el emisor y receptor que llevan a una consecuente transferencia y comprensión de un significado (Robbins, *ibid*). Ambos fenómenos organizacionales como procesos, entonces, pueden ser mejorados para el bien de la organización, si hay voluntad desde la gerencia general hasta el área de bodega para leer e interpretar las barreras de comunicación comunes en una empresa y buscar saltarlas.

Ramos, 2002 (citado en Romero, M., 2005) aporta una definición de las barreras para una comunicación eficaz como obstáculos que menguan la intensidad y contenido del mensaje entre personas en una empresa. Estos obstáculos toman la forma de “filtración”, la manipulación a propósito de la información por parte del emisor; “percepción selectiva y diferente”, por parte de quienes reciben la información, influida por sus necesidades del momento, motivaciones, nivel de experiencia, entre otros factores; “defensa o emotividad” llevan a reaccionar de manera que el mensaje tampoco se escucha en su verdadera dimensión e intención inicial; “diferencias de lenguaje” que aparecen por edad, niveles de educación e inclusive historiales culturales (Romero, *ibid*). En esta misma línea, Rodas (2017) reúne a las barreras que habitan en la empresa y dañan a la comunicación en aquellas que son físicas, mentales, personales y semánticas.

Puede ocurrir que las carencias en la comunicación tengan su comienzo en otro aspecto que cualquier organización enfrenta en la actualidad, ya sea en los Estados Unidos, por ejemplo, o bien, el Ecuador; esto es, una fuerza laboral más diversa. Dessler y Varela (2011) comentan que la composición de la población de trabajo en los Estados Unidos de Norteamérica está cambiando de manera significativa; ejemplos que ellos dan son los adultos mayores, padres o madres solteros, mujeres y/o miembros de grupos minoritarios (hispanos / asiáticos) y discapacitados. Los ejemplos dados también son visibles en el mercado laboral local, tal vez con la excepción más obvia de los llamados grupos minoritarios. Es conocido que, a raíz de la crisis bancaria ecuatoriana a fines de los años 90, muchos padres de aquí emigraron a otros países y sus hijos quedaron con familiares; casi veinte años más tarde, el Ecuador tiene una población creciente de madres y padres solteros, aunque existen otros factores que influyeron en este crecimiento. Por otro lado, la población laboral ha empezado a envejecer tanto que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social está planteando elevar la edad de jubilación para tener más afiliados que sigan aportando al mismo (El Universo, 29 abril 2019). Otro cambio laboral lo logró el actual presidente del Ecuador, cuando fue vicepresidente en la administración anterior; impulsó una ley que requiere desde el 2009 que el 4% de empleados en empresas a nivel nacional sean discapacitados con certificado (Ministerio del Trabajo, página web). Así, las organizaciones ecuatorianas en general enfrentan una variedad más amplia de candidatos al momento de reclutar nuevos empleados y, quienes están en la organización en puestos con personal a cargo, tienen más factores que considerar al momento de hacer cumplir las tareas de trabajo frente a las particularidades y experiencias de los integrantes de los ejemplos dados por Dessler y Varela.

1.5.4 La ética empresarial

Para Khomba y Vermaak (como se citaron en Turyakira, P.K., 2018), existe una presión creciente sobre los negocios (empresas) a ser éticos,

además de administrar sus operaciones de manera eficiente para aumentar sus respectivos desempeños. Turyakira (*ibid*) estima que esta presión ya la han asimilado las grandes empresas, más no las PYMES.

En el trabajo citado de Turyakira, una complicación reciente es que los negocios dan empleos a una variedad de personas con antecedentes diversos, respecto de sus nacionalidades, preferencia religiosa, estatus económico, edad, entre otros. Para Abiodun y Oyeniyi (como se citaron en Turyakira, *ibid*) tanta dispersión presenta importantes retos, para el empleado en el suelo de la fábrica hasta el ejecutivo sentado en la oficina de gerencia; para estos dos autores, el reto se presenta porque cada empleado trae su propia idea y preferencia de lo que son valores, metas a cumplir y lo que puede ser aceptable en el trabajo.

Lo comentado en relación a la ética mencionado en el párrafo ya pasado podría ser analizado desde la perspectiva del individuo (empleado) o desde la organización (empresa). Respecto la ética empresarial, para la filósofa española Cortina, A. (como se cita en McGraw-Hill, 2013, p. 236), es “el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario.” En el mismo texto, a renglón seguido, se añade la definición dada por una red de negocios europea, para la cual la ética empresarial “es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad.” En estas dos breves descripciones, podemos resaltar que se puede hablar de una ética de la empresa, como ente, *per se*, y una ética personal. La ética empresarial, entonces, perfila las relaciones y comportamientos de cada empleado o directivo y en sus interrelaciones dentro de grupos (áreas funcionales, por ejemplo), puertas adentro de su organización. En vista que el enfoque de estudio apunta a la organización, *per se*, no se tomará en consideración puntos sobre la ética del individuo. Más adelante en el texto que se ha venido citando,

McGraw-Hill da ejemplos de problemas éticos que los clasifican como lo detalla la tabla a continuación:

Tabla 4
Problemas éticos en la empresa

PROBLEMAS ETICOS EN LA EMPRESA			
	Internos		Externos
1	Discriminación e igualdad de oportunidades	1	Veracidad y transparencia informativa
2	Acoso moral o “ <i>mobbing</i> ”	2	Publicidad engañosa
3	Retribución justa	3	Respeto medioambiental
4	Confidencialidad y privacidad de la información.	4	Corrupción
		5	Calidad de los productos

Fuente: McGraw-Hill, Capítulo 13 La ética en la empresa

Elaborado por: Autor

Cada listado de la tabla arriba no es exhaustivo, pero permite tener un panorama bastante representativo de problemas que surgen comúnmente en la empresa. Incluso, se podría argüir que la corrupción en la tabla presentada como algo “externo”, podría pasar al “lado interno”, como cuando un jefe inescrupuloso pide una botella de licor por algún favor facilitado a un subordinado quien anda en zozobra. Dependiendo de la experiencia y voluntad de la gerencia y sus dirigidos en una empresa, estos problemas pueden ser atendidos bien, ignorados o transformados inconscientemente, a veces, en otros problemas; a manera de ejemplo de esto último, un caso de “retribución *injusta*”, esto es, un empleado es otorgado un bono por desempeño anual por un porcentaje menor a lo convenido, pero le otorgan un bono “completo” al hijo de la dueña, quien recién se graduó y entró a trabajar después de graduarse a mediados de año. Aquí, un problema de “retribución *injusta*” es agravado con un problema de nepotismo puro y abierto.

Turyakira (*ibíd.*) trae temas similares específicamente en su trabajo para las PYMEs. En la tabla a continuación, sin diferenciar entre elementos internos y externos, se tabulan los problemas éticos que enfrentan las PYMEs.

Tabla 5
Dilemas éticos para PYMEs

1	Proporcionar beneficios a alguien en otra empresa o en el gobierno para obtener un mercado inadecuado, puesto de trabajo o ventaja económica.
2	Corrupción, soborno y fraude (Rune 2011, Unruh y Arreola, 2009).
3	Piratería y prácticas de falsificación (Abiodun y Oyeniyi, 2014).
4	Buscando esquemas poco éticos para acceder a bienes de baja calidad; evasión fiscal. (Mahmood, 2008; Tarus y Nganga, 2013).
5	Abultar cuentas de gastos, buscando reembolso por gastos de negocios cuestionables o inexistentes. Tomar propiedad comercial o materiales para uso personal; solicitar u ofrecer sobornos y fijación de precios (Ononogbo et.al, 2016).
6	Coerción o intimidación, robo, discriminación, fraude, hostigamiento, deshonestidad, encubrimientos y pornografía (Botha, 2012).
7	Mal uso de los recursos de una empresa, comportamiento abusivo hacia los empleados, mentir a los empleados, abuso del internet, conflicto de interés, discriminar, mentir a las partes interesadas, abuso de beneficios para los empleados, violación de la privacidad de los empleados y la falsificación de gastos (Collins, 2012).

Fuente: Turyakira Fuente: Turyakira, P.K. (2018)

Elaborado por: Autor

Establecida en los años 90, la Fundación ETNOR es una organización sin ánimo de lucro que propone promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos que surgen de la actividad económica y aumentar la calidad de las organizaciones públicas y privadas, de todo tamaño. ETNOR ofrece una interesante lista de valores que en su bagaje de experiencia son válidos para las empresas (McGraw-Hill, *ibid*); esta lista se encuentra en la tabla a continuación:

Tabla 6
Valores para la empresa

1	Integridad	Coincidencia entre lo que se dice y lo que se hace.
2	Confianza	Credibilidad y reputación de la empresa.
3	Justicia	Distribución equitativa de cargas y beneficios.
4	Dialogo	Participación y consenso
5	Transparencia	Veracidad y comunicación interna y externa.
6	Dignidad	Respeto y fomento de los derechos humanos.
7	Legalidad	Cumplimiento de las disposiciones legales.
8	Compromiso cívico	Corresponsabilidad social.
9	Ecología	Respeto y mejora del medio ambiente.
10	Responsabilidad	Respuestas ante expectativas y demandas sociales.

Fuente: McGraw-Hill, Capítulo 13 La ética en la empresa (p. 249)
Elaborado por Autor

Los valores para la empresa presentados arriba pueden ayudar a su gestión en general, en la medida que los mismos formen parte de posibles mecanismos prácticos que sirvan a todo el personal y, estos a su vez, formen parte de un clima y cultura ética en la empresa (Wesarat, *et. al., íbid*).

Los autores nombrados hallaron varios beneficios de tener una cultura y sostener un ambiente ético, darle importancia e incorporar valores corporativos para que conduzca el comportamiento ético en las diferentes fases de la gestión estratégica. Para Wesarat *et.al (íbid)* el primer beneficio ayuda a los empleados a diferenciar entre la conducta ética y la no ética. Cuando hay congruencia en la aplicación de la conducta ética de los supervisores y alta gerencia, el segundo beneficio es que los empleados se animan a comportarse de la misma manera. El próximo beneficio para los autores citados se presenta cuando al empleado se le provee el tiempo, presupuestos, información y otras condiciones para que lleve a cabo sus responsabilidades; de no contar

con apoyo, en la forma de recursos o condiciones, su comportamiento no ético podría aflorar. A continuación, está motivar a que sus empleados se apeguen a prácticas éticas. Un quinto beneficio es la existencia de la transparencia lo cual anima al empleado a tomar decisiones en un marco ético. Un penúltimo beneficio es un ambiente donde se puede conversar y tratar temas de ética. Y, el último beneficio es la posibilidad de sancionar o recompensar los comportamientos ético-céntricos.

En la Figura 1, se puso a consideración los componentes del proceso de gestión estratégica, estos son, análisis del entorno, formulación, ejecución y evaluación. Se espera ver en este estudio cómo pueden los mecanismos prácticos (documentos), el clima y la cultura ética ayudar a los mencionados componentes del proceso de gestión estratégica; esto será incluido en la encuesta y entrevista que serán presentadas, en base al MK7.

1.5.5 Algunas características de las empresas en Guayaquil

En un trabajo para evaluar el efecto de las prácticas de la gestión estratégica sobre las PYMES, en Indonesia, Sirajuddin, O., Muhammad, R. y Muhammed, J. (2017), ofrecen ciertas características que se sospecha *a priori* son similares a las de las PYMES en Guayaquil encontradas en los CIU Clase 1071. Las características que resaltan este trío de autores incluyen: (a) Ausencia de líneas de responsabilidad entre dueño y gerente. (b) el capital social está en manos de pocos. (c) el radio de operación es para el mercado local, aunque hay exportadores. (d) tienen un número pequeño de empleados y total activos. (e) la escala del negocio es pequeña, intenso en mano de obra. Se podría añadir otra característica comúnmente encontrada en las empresas en Guayaquil, la de tener un alto porcentaje de ser empresas familiares.

Posner (como se cita en Kraus, S., Reiche, S., y Reschke, C., 2007) pone de manifiesto que muchas personas que toman decisiones en PYMES tienen la firme convicción que los auténticos *entrepreneurs* en

la realidad no planifican. Otra idea que presenta Posner (como se cita en Kraus, S. *et al.*, *ibid*) es que se piensa que la planificación formal solo ocurre en las grandes empresas, la razón es que esa práctica contrasta con la estructura ligera y flexible en las PYMES.

Durán, Calles y Leyva (2015) nos presentan otros aspectos importantes de la naturaleza de estas empresas, específicamente a la implementación de la estrategia por PYMES, en el estado de Sonora, México. Las PYMES mejicanas investigadas, rara vez realizan una planificación, de ser así, es en general con una preferencia cortoplacista y, en vista del entorno económico desalentador, los autores sospechan que la informalidad respecto de planificar se propagó. No todo lo encontrado en el estudio fue negativo. Los autores resaltan que el 14% que dieron mayor relevancia a la planificación, fueron más constantes en su desempeño, incluso cuando pasaban de una etapa de desarrollo a una mayor, gozaron de un rendimiento superior.

Se han presentado características de aspectos organizativos y gerenciales del grupo de empresas que se incluye en el estudio. Este grupo de empresas también tiene otras características, de índole económica.

En un documento emitido por la OECD (sus siglas en inglés, 2017), a este grupo de empresas se les reconoce como la forma de empresas que predomina en el ámbito en sus respectivas economías. El documento indica que el 99% de las firmas que operan en sus países miembros son PYMES. Este grupo, a su vez, provee el 70% de trabajos en sus economías nacionales. En la OECD, el mayor número de países son europeos, aunque Canadá, Estados Unidos de Norteamérica, Estados Unidos de México y Chile también están en sus filas.

Para el continente americano con repetida resonancia, Ron y Sacoto (2017), comentan que en el Ecuador las PYMES generan empleos y contribuyen con bienes y servicios en porcentajes relevantes para el producto interno bruto del país.

Cabe recordar que en base a los parámetros que tenga cada país para definir sus empresas, se puede dar el caso que una empresa pequeña en Europa encaje como una empresa grande localmente (Ron y Sacoto, *ibid*). Siguiendo con estos autores, en la legislación ecuatoriana, se distinguen a las PYMES, de acuerdo al Código de la Producción, cómo se presenta en la Tabla 7. Los rangos presentados en la mencionada Tabla detallan las empresas autorizadas a operar.

Tabla 7
"Ranking" de Empresas

Item	Tipo de empresa	No. Empleados	Monto (USD)	Ventas
1	Microempresas	1 a 9	< 100.000	
2	Pequeña empresa	10 a 49	Entre 100.000 y 1mln	
3	Mediana empresa	50 a 199	Entre 1mln y 5 mln	
4	Empresa grande	> 200	> 5 mln	

Fuente: SCVS

Elaborado por: Autor

A priori, se entiende que las empresas con niveles de ventas menores a USD100.000 y menos de 9 empleados, carecerían de una estructura organizacional (una o ninguna área funcional usada). Se cree que en tales empresas no se encontrarán las condiciones para analizar los síntomas de esta investigación, por ejemplo. También, se piense en una altísima dependencia del "hombre-orquesta" (el dueño/fundador, a quien todo se le consulta y en muchos casos el mismo ejecuta). Se especula que el segmento de pequeñas y medianas empresas serviría mejor para esta investigación ya que estas podrían depender de una estructura organizacional con dos o más áreas funcionales (ventas, contabilidad, etc.) para coordinar y ejecutar las tareas necesarias para el número de empleados y volumen de ventas reportados.

Cabe enfatizar que en la búsqueda de información para este trabajo ciertos textos cubrieron aspectos y experiencias en empresas grandes y mercados lejanos. Esto podría llevar a una conclusión errada que poco o nada de los conceptos incluidos en esta sección, entonces, no cubren

a las empresas en la CIIU elegida. A pesar de las dificultades en encontrar material académico pertinente localmente, esto no le resta apoyo a la idea que sostiene el autor que las lecciones y recomendaciones que la academia e investigadores efectúan a las empresas grandes, también aplican a las PYMES en Guayaquil.

En esta sección sobre el marco teórico se analizó la estrategia y como ésta la academia norteamericana la aplicó en el mundo de los negocios, primeramente, a las grandes empresas. En su sección “Competitividad de las PYMES”, Guerrero y Vélez (2013) contiene una cita que se incluye para enfatizar que a veces se estima que la “estrategia”, cómo gran punto inicial que en lo posterior lleva a una rentabilidad, es una herramienta exclusiva de las empresas grandes; citando a Julio Sol (1999), se reitera la necesidad de tener una estrategia, como punto de partida, para su posterior ejecución:

“En el mundo de los negocios lo que manda es la estrategia. El que posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa. Se puede cometer una cierta cantidad de errores en la vida de una empresa y de hecho es lo que ocurre, pero no está permitido errar en la gran estrategia.”

La globalización de negocios, gracias en gran parte al internet, el decreciente ritmo de la economía local, ubica a las empresas del Ecuador y, sus diferentes equipos de gerencia, “en vitrina”; por ende, sujetas a ser medidas por las “reglas de juego” que inversionistas locales y extranjeros aplican a socios comerciales o futuras adquisiciones. Ya en 2018, Bimbo (México) compró a las instalaciones de Supan, por ejemplo. Las PYMES, tomando la definición dada por la SCVS y, su correspondiente CIIU, tendrán que buscar y ejecutar estrategias empresariales que ayuden a generar la mejor imagen financiera para las partes que las están viendo “en vitrina”, entre otros parámetros que se usan para “presentarse”. Habrá un grupo de empresas que, habiendo identificado, alineado y potenciado sus capacidades internas podrán presentar los resultados financieros esperados por la gerencia, accionistas y posibles inversionistas; habrá otro grupo de empresas que no. Es el objetivo de este trabajo aumentar

el número de ideas y experiencias al identificar hasta qué punto las capacidades organizacionales influyen en la rentabilidad de empresa incluidas en el CIIU Clase 1071 en Guayaquil. Con la información y conclusiones obtenidas en el presente trabajo y, posiblemente otros similares en el futuro, esperamos contribuir a que, de alguna medida, la mayor cantidad de las empresas elaboradoras de productos de panadería-pastelería en esta ciudad estén en el primer grupo y no el segundo.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la Investigación.

Al consultar un texto relevante, “diseño” denota un plan. (Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, M., 2014). Así, el diseño determinado para el presente trabajo permite recabar la información relevante sobre la incidencia de las capacidades organizacionales sobre la rentabilidad de empresas dedicadas a elaborar productos de panadería-pastelería

2.1.1 Tipo o alcance de la investigación

Un trabajo de investigación puede tener diferentes enfoques sobre los alcances que se logren en el mismo. El presente trabajo tiene un alcance descriptivo y correlacional.

2.1.1.1 Estudio descriptivo

Este tipo de estudio describe un fenómeno y sus componentes (Behar, D. 2008). Además, el autor advierte que para este tipo de estudio “... hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales: Muestra e Instrumento” (Behar, D. pág18).

2.1.1.2 Estudio correlacional

En este tipo de estudio “El investigador pretende visualizar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí, o si por el contrario no existe relación entre ellos” (Behar, D. pág.19). Para Behar (*ídem*) lo crucial de estos estudios es saber el comportamiento entre variables.

2.2 Métodos de Investigación.

2.2.1 Método Inductivo

La aplicación de este método consiste en el análisis sistemático que permitirá el estudio de fenómenos particulares hasta llegar a conclusiones generales que guardan concordancia con sus premisas.

2.2.2 Método Deductivo

La aplicación del método deductivo deriva en conclusiones a partir de un principio o supuesto, aceptado como válido, es decir, partiendo de lo general hasta llegar a lo particular.

2.3 Métodos de Investigación.

Previo a seleccionar la muestra, se define la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. Para el presente trabajo la unidad de análisis es el grupo de elaboradoras de productos de panadería-pastelería, en Guayaquil. En base a la página web de la SCVS, la población de PYMES bajo CIIU 1071 es de 19 elementos.

2.4 Variables de investigación y operacionalización

Para facilitar la identificación de las variables dependiente e independiente, está la siguiente tabla:

Tabla 8

Variable dependiente y variables independientes

Variable Problema	Instrumento
(Variable dependiente): RENTABILIDAD	(Variables Independientes): CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo de Gerencia y Valores compartidos)

Elaborado por: Autor

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

El autor se apoyó en fuentes y técnicas establecidas, como se detalla a continuación.

2.5.1 Fuentes primarias

Estás incluyeron la encuesta, la entrevista y una revisión de las páginas web de las 19 empresas en análisis (ver Tabla 9), de existir.

2.5.2 Fuentes secundarias

Estas incluyeron tesis, artículos científicos, artículos de periódicos y libros con contenidos sobre las diferentes áreas de administración.

2.5.3 Técnica de investigación documental

La investigación descansa sobre diferentes libros, revistas y tesis científicos, que derivaron en las referencias y bibliografía, entre otros usos.

2.5.4 Técnica de investigación de campo

Entre las técnicas de investigación disponibles está la encuesta y sirve para la recolección de datos (Behar Rivero D., 2008):

“La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en más o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar, son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población.”
(pág. 62).

Respecto del presente trabajo, la encuesta se elaboró para las 19 empresas que conforman las elaboradoras de productos de panadería–pastelería (CIIU 1071) de acuerdo a la SCVS. Se visitaron las 19 empresas, ubicadas en sectores de Guayaquil como Mapasingue Oeste, la FACSO, Urdesa, vía Daule, el centro de la ciudad y el barrio La Armada. Las encuestas tomaron unos 20 a 25 minutos para su desarrollo. Ver próxima página para su formato. El periodo desde la entrega hasta la recolección de las encuestas contestadas se prolongó entre el 10 y 25 de julio de 2019, esto es 15 días.

Por otra parte, para obtener mayores elementos de reacción y ampliación de opiniones y percepción sobre los siete elementos estudiados, se utilizó la entrevista. De igual manera a la encuesta, las entrevistas experimentaron el mismo periodo de contacto con empresas, entre el 10 y 25 de julio de 2019. Las entrevistas se apuntaron a los accionistas y/o dueños de las empresas visitadas. Las entrevistas tomaron unos 30 a 40 minutos de desarrollo.

Formato de encuesta

EMPRESA: AÑO FUNDADA: PRODUCTOS REPRESENTATIVOS: TOTAL, DE EMPLEADOS: SU POSICION/RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA:
--

La palabra “estrategia” significa “un plan creado para dirigir a una empresa”.
 Califique 1 al 5, 1/Nada 2/Menos 3/Moderado 4/Más 5/Significativamente. A qué grado está de acuerdo con las siguientes declaraciones:

	ESTRATEGIA	5	4	3	2	1
1	Participé activamente en la creación de nuestra estrategia.					
2	Las estrategias son sencillas, claras y de fácil entender.					
	ESTRUCTURA	5	4	3	2	1
1	En toda la empresa hay integración y coordinación de las áreas.					
2	La autoridad y responsabilidad están bien distribuidas para hacer el trabajo.					
	SISTEMAS	5	4	3	2	1
1	Tenemos maneras de medir y controlar la puesta en marcha de la estrategia y su rentabilidad.					
2	Permiten hacerle seguimiento a los aspectos importantes de la estrategia.					
	PERSONAL	5	4	3	2	1
1	Existe el número suficiente para ayudar a poner en marcha a toda la estrategia.					
2	Nivel de educación y experiencia del personal es suficiente.					
	ESTILO	5	4	3	2	1
1	Hay apoyo (en la forma de acciones) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves					
2	Hay apoyo (en la forma de motivación) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves.					
	HABILIDADES	5	4	3	2	1
1	Existen maneras de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona.					
2	Trabaja personal con las habilidades relevantes dentro de cada área					
	VALORES COMPARTIDOS	5	4	3	2	1
1	Los empleados creen en la visión(lo que queremos llegar a hacer) y misión (lo que hacemos hoy) de la empresa					
2	Tiene la empresa valores y creencias que facilitan poner en marcha su estrategia.					

Basado en Adwet, K. (2016)

Elaborado por: Autor

2.6 Tratamiento de la información

Para interpretar de mejor manera los datos generados por las empresas participantes, se utilizó la estadística, en especial la regresión. Para procesar los datos, el autor se apoyó en el software IBM SPSS versión 22.

CAPÍTULO III

RESULTADO Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual.

Información cortada a 2016 indicaba que a nivel nacional existían aproximadamente 4 mil empresas empeñadas en el comercio al por mayor y menor de productos encontrados en panaderías, pastelerías y repostería (El Telégrafo, 2018). Como grupo las empresas reportaron ventas por USD362 millones y proveen empleos a cerca de 5 mil personas y unos 1.300 establecimientos operan en Guayaquil (El Telégrafo, *ibid*). Más adelante en el mismo artículo ya citado, si bien el ecuatoriano le “gusta el pan”, un vocero de una de las fabricas comenta los 30 kilos al año que ya se consume está por debajo de los 90 kilos al año que la misma Organización Mundial de la Salud recomienda.

La idea que existe entonces un mercado de panadería-pastelería para crecer es algo engañosa y, se delata cuando una conversa ya con los administradores y dueños de los negocios más de cinco años. Como muchos negocios en el Ecuador, varios citan el quiebre en la línea de tiempo, ocurrido en el año 2000 cuando el Ecuador adoptó el dólar norteamericano. Las importaciones de maquinarias, utensilios, repuestos y demás se volvieron costosos y algunas empresas no sobrevivieron esos años. Algo similar ocurrió con la administración del expresidente Rafael Correa y sus políticas económicas del 2015, donde numerosos rubros de importación se tornaron costosos para este sector por las salvaguardas impuestas. Adicionalmente, en Guayaquil, la regeneración urbana cambió y afectó por periodos largos el tráfico de consumidores en las panaderías-pastelerías por donde pasaban dicha iniciativa municipal. Uno de los participantes de la entrevista de esta investigación afirma que en su caso ese tráfico se lo cambiaron por completo y uno de sus locales ahora está rodeado de 5 edificios de apartamentos vacíos (Empresa E102, ver Tabla 10, más adelante esta sección).

La Administración del expresidente Correa añadió más controles, permisos y códigos de salud y sanidad lo cual implicó más carga de reportaje y necesidad de contratar personal más especializado, en especial en las

medianas y pequeñas. Además de la nueva Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA) creada por la previa administración nacional, el Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Relaciones Laborales, el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social y el Ministerio de la Producción, estos ya existentes, sin mencionar los intendentes de turno, también requieren atención, tiempo e información de empresas de este sector.

Las empresas medianas y pequeñas en la Tabla 9 son de mucho interés. Un total de 19 empresas forman parte del universo de elaboradoras de productos de panadería-pastelería en esta ciudad, bajo la clasificación CIIU 1071 de medianas y pequeñas empresas en esta ciudad.

Tabla 9
Listado de Empresas (CIIU 1071/Guayaquil) a estudiar

Medianas Empresas:		Pequeñas Empresas:	
1	Albenos S.A.	1	Crifood S.A.
2	Beluma S.A.	2	Fábrica de Conos Campeon C. Ltda
3	Dolupa S.A.	3	Industria Dulcera Cia Ltda
4	Dulces, Pasteles y Tortas Radu S.A.	4	Industrias Dulcapalma C Ltda
5	Galletas Pecososa S.A.	5	Industrias Novoa Cox S.A.
6	Jaifre S.A.	6	Las Empanadas de Rigo
7	Pastelo S.A.	7	Pastebe S.A.
8	Productora Nacional de Panificación y Pastelería (PRONUPAN) Cia. Ltda	8	Pastelería El Saloncito de Castro Patiño C. Ltda
9	Talcachi S.A.	9	Servicios Alimenticios Palmserali C. Ltda
		10	Tekno Alimentos S.A.

Fuente: SCVS
Elaborado por: Autor

Para mayor referencia de su permanencia en el mercado, 2 empresas empezaron a operar en los años 2013 a 2016; 6 en los años 2000 a 2012 y, 11 antes del 2000; fecha en la cual el Ecuador adoptó el dólar norteamericano como moneda legal, a raíz de la creciente crisis económica a fines de los 90.

3.1.1 Tendencias.

En base a lo comentado en la sección anterior, los costos y gastos que implican ofrecer los productos de panadería-pastelería, no sorprende que a inicios de este año el gremio de panaderos buscó subir

su producto masivo “pan popular”, en USD 0,05 a USD 0,17; este gremio recordó a las autoridades que dicho producto todavía tiene precio del 2011 (El Comercio, 2019). Aun así, el gobierno logró que se mantenga en USD 0,12, ofreciendo ciertos beneficios como compensación a cambio.

Desde el 2011 y quizás más atrás, un precio “congelado” para un producto que toda panadería ofrece, no es la única tendencia que preocupa a este gremio y el pastelero. Los gustos y hábitos del consumidor han cambiado y, en los actuales años, más parecen se han acentuado.

En Guayaquil no es raro ver una panadería ofrecer pan integral, pan de centeno, pan sin gluten y otros horneados especiales. Esto evidencia que el pan blanco de años atrás ya no es lo único que el consumidor en Guayaquil se acerque a comprar. De igual manera, las tortas y dulces en ciertos casos vienen pensados en personas que no pueden comer chocolate, deben ingerir leche deslactosada o con poca grasa. Estas exigencias forzan a las panaderías- pastelerías a ofrecer una variedad de panes y pasteles más amplia y con mayor consideración de las calorías, ingredientes y, hasta envases amigables con el ambiente, en los cuales entregan sus productos.

De la mano con gustos más sanos está el hecho que muchas personas por comodidad, por ahorrar tiempo, de mayor preferencia están usando la tecnología para hacer el pedido y, a su vez, pagar mediante tarjeta de crédito o débito. Con el incremento de los teléfonos inteligentes, la necesidad de tener cuenta en Instagram, Facebook o, hasta en Twitter, son requerimientos que caen con mayor frecuencia sobre las empresas dedicadas a elaborar panes y pasteles en Guayaquil.

El día después que El Comercio cubrió la historia que los panificadores buscaban un incremento para el precio del pan popular, el mismo periódico buscó la opinión del consumidor. Básicamente algunas personas entrevistadas argumentaban que no debe haber incremento

porque ellas, a su vez, tampoco habían recibido algún aumento en sus ingresos. Un dirigente del gremio solicitante expuso que el arriendo, el precio del huevo, la levadura y el salario mínimo son rubros que se incrementaron para su gremio. El portavoz precisó que en 2011 el salario mínimo que ellos tenían que pagar era de USD 260 y ahora (2019) está en USD 396. La situación descrita por el dirigente del gremio panadero lleva a pensar cómo estos incrementos afectan significativamente la utilidad de las empresas en la actividad tratada en este trabajo.

Para tener una idea de las utilidades reportadas por las empresas *ut supra*, se revisó la página web de la SCVS y se elaboró adicionalmente la Tabla 10 (ver próxima página), con una columna de variación (%). Por motivo de una mayor discreción en el manejo de la información, el autor asignó arbitrariamente una numeración ficticia al total de las 19 empresas del universo a estudiar, esto es de E100 a E118. Cabe aclarar que las empresas E102, E104, E107 y E114, de acuerdo a la base de datos disponible al momento de elaborar esta tabla, no habían entregado sus estados financieros, como es requerido por la SCVS para el año 2018; por lo cual, para propósitos de presentación se efectuó un cálculo de una *tendencia (T)*, en base a cifras disponibles por los años 2013 al 2017 para cada una de las empresas ya citadas de la misma fuente. Ver Tabla 10.

Tabla 10

Utilidad para los años 2017 y 2018 y su variación

	Número Ficticio para presentación	Utilidad 2017 (USD)	Utilidad 2018 (USD)	Variación
1	E100	46,343	54,150	17%
2	E101	57,720	315,880	447%
3	E102	1	3,068 T	3068%
4	E103	60,982	72,287	19%
5	E104	63,234	79,898 T	26%
6	E105	16,450	25,869	57%

7	E106	20,342	30,056	48%
8	E107	79,184	111,500 T	41%
9	E108	64,567	85,437	32%
10	E109	0	0	0%
11	E110	12,347	0	-100%
12	E111	27,509	13,420	-51%
13	E112	111,709	128,444	15%
14	E113	140	92	-34%
15	E114	-24,555	-49,110 T	100%
16	E115	-3,133	-6,173	97%
17	E116	6,721	10,274	53%
18	E117	19,845	25,488	28%
19	E118	2,426	7,762	220%
Total universo		561,832	908,342	62%

Fuente: SCVS

Elaborado por: Autor

Brevemente se puede observar de la Tabla 10, que de las 19 empresas del universo, sólo tres empresas muestran una caída en sus utilidades (variación en porcentaje), estas son las E110, E111 y E113; la empresa E109 reportó “cero” cada uno de los dos años bajo análisis. Las empresas restantes todas reportaron una variación en sus utilidades empezando desde un 15% hasta un 3,068%, porcentajes muy por encima de la tasa de inflación anual de 0,27% para el 2018 (Ecuador en Cifras, 2019).

3.1.2 Perspectivas

Las perspectivas para el sector panadero y pastelero están complicadas. Un precio congelado de un producto la empresa elaboradora tiene que ofrecer acarrea problemas de pocos ingresos. Las empresas medianas y pequeñas tienen costos de personal, entre otros, que el Ministerio de Relaciones Laborales audita y por el cual le puede comunicar al Instituto Ecuatoriano de Seguro Social para que sancione a la empresa identificada; este organismo, a su vez, comparte

información con el Servicio de Rentas Internas que tiene la facultad de negar la deducibilidad de pagos por rol etc., de personal no afiliados al IESS; todo esto se puede complicar aún más porque existen un número visible de panaderías de dueños colombianos que también tienen su presencia en buena parte de la ciudad. Los gustos y preferencias de alimentación continúan acentuándose y con la ayuda de la tecnología el consumidor busca alejarse de los locales y cancelar mediante medios electrónicos. La diversificación, calidad y vistosidad de productos toman importancia, ante tantas nuevas demandas del mercado. Buscar un mayor volumen de ventas con clientes diferentes al que viene al establecimiento por la noche (o la mañana) y se lleva 3 a 4 panes. Dar ciertos servicios y/o productos a otras panaderías, en especial, podría ser una alternativa, para capear las complicaciones ya comentadas.

3.2 Presentación de los resultados y diagnóstico

3.2.1 Análisis de los resultados de las encuestas

A continuación, detalles de las encuestas realizadas, compuesta de 14 preguntas, enlazada a la escala Likert, dirigidas a cabezas o jefes de áreas como producción, marketing, administración, finanzas, o cargos similares. De las 19 empresas contactadas, ocho, esto es el 42% llenaron la encuesta comentada; seis administradores de los locales), una persona de finanzas y otra de recursos humanos. La Tabla 11 a continuación resume la contribución de peso (importancia) de estas ocho empresas participantes, tomando como referencia sus utilidades.

En relación a las respuestas recibidas de las empresas participantes en la encuesta entregada, las frecuencias, gráficos y breve comentario del autor empiezan con la Tabla12, en la próxima página.

Tabla 11

Listado Empresa Participantes de Cuestionario

Numero para Resultados	Utilidad 2017 (USD)	Utilidad 2018 (USD)	Variación
1 E104	63,234	79,898 T	26%
2 E108 *	64,567	85,437	32%
3 E100	46,343	54,150	17%
4 E110	12,347	0	-100%
5 E111	27,509	13,420	-51%
6 E114	-24,555	-49,110 T	-100%
7 E116	6,721	10,274	53%
8 E117	19,845	25,488	28%
Total Participantes	216,011	219,557	2%
Total universo	561,832	908,342	62%
Tot Part./Tot Univ.	38%	24%	

Nota: * La Empresa E108 adicionalmente participó en entrevista; las empresas E102 y E113, no incluidas en esta tabla, apoyaron solo en la entrevista.

Fuente: SCVS

Elaborado por: Autor

De las encuestas, se resume de la siguiente manera:

Tabla 12

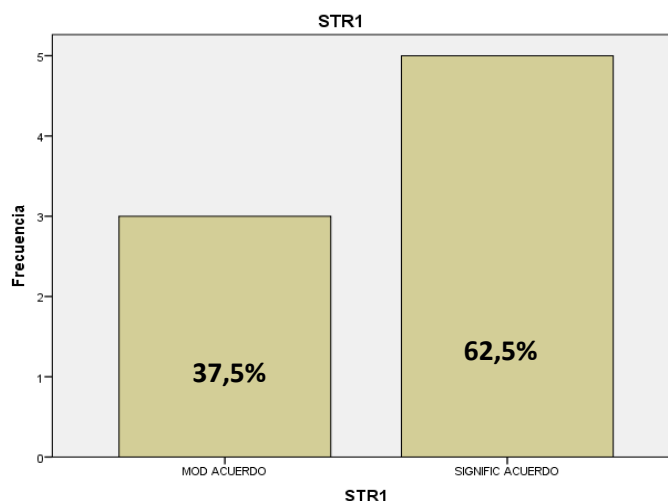
Declaración 1/Estrategia: "Participé activamente en la creación de nuestra estrategia"

STR1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MOD ACUERDO	3	37,5	37,5	37,5
	SIGNIFIC ACUERDO	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generado por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 3
 Declaración 1/Estrategia: "Participé activamente en la creación de nuestra estrategia"



Elaborado por: Autor

Para la declaración 1/Estrategia, los datos generados muestran que aproximadamente dos tercios de los encuestados consideran haber podido contribuir a moldear la estrategia en empresas donde trabajan. Esta situación beneficia a las empresas por permitir que la estrategia de la empresa se nutra de otras perspectivas, además de la del dueño.

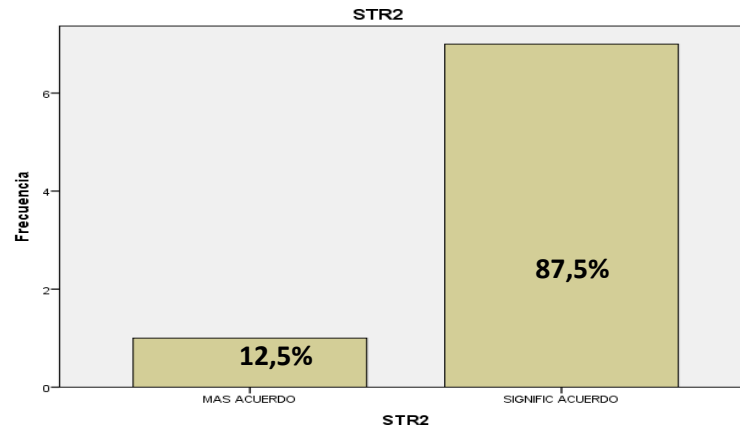
Tabla 13
 Declaración 2/Estrategia: " Las estrategias son sencillas, claras y fácil de entender"

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MAS ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
SIGNIFIC ACUERDO	7	87,5	87,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados de participantes de empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 4

Declaración 2/Estrategia: " Las estrategias son sencillas, claras y fácil de entender"



Elaborado por: Autor

Para la declaración 2/Estrategia, los resultados indican que aproximadamente del 90% de los participantes reconocen a sus estrategias como fácil, clara y sencilla para su entendimiento. Esta situación es favorable porque permite llegar a las áreas con un mensaje entendible y trabajable; esta declaración favorece, en ciertos casos, aún más la situación en empresas de la primera declaración.

Tabla 14

Declaración 3/Estructura: En toda la empresa hay integración y coordinación

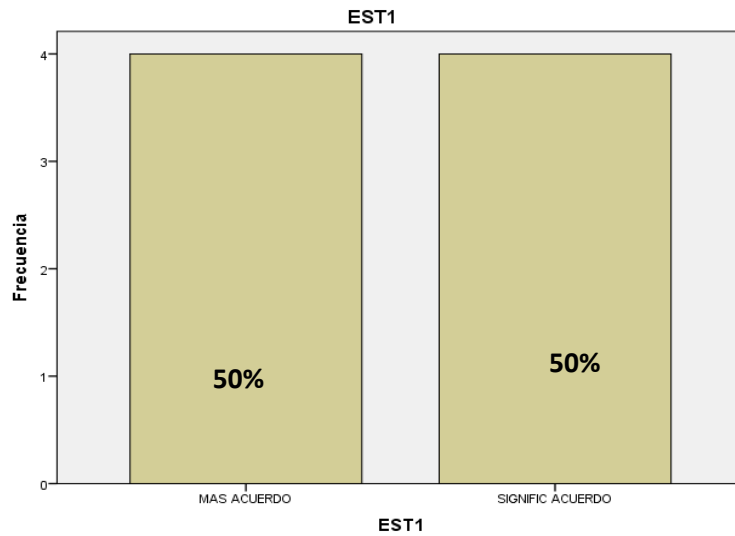
EST1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MAS ACUERDO	4	50,0	50,0	50,0
	SIGNIFIC ACUERDO	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados de empresas participantes grupo CIU

1071/Guayaquil

Figura 5

Declaración 3/Estructura: En toda la empresa hay integración y coordinación



Elaborado por: Autor

Para la declaración 3/Estructura, los datos generados indican un resultado equiparado en 50% en el puntaje más favorable de la encuesta. Esta situación es positiva a la luz de la declaración 2 y 1. Cabe recordar que puede ser que la estrategia nace de una nutrida discusión, su mensaje es transmitido de manera sencilla, pero, aun así, las áreas no logran trabajar en conjunto entre éstas.

Tabla 15

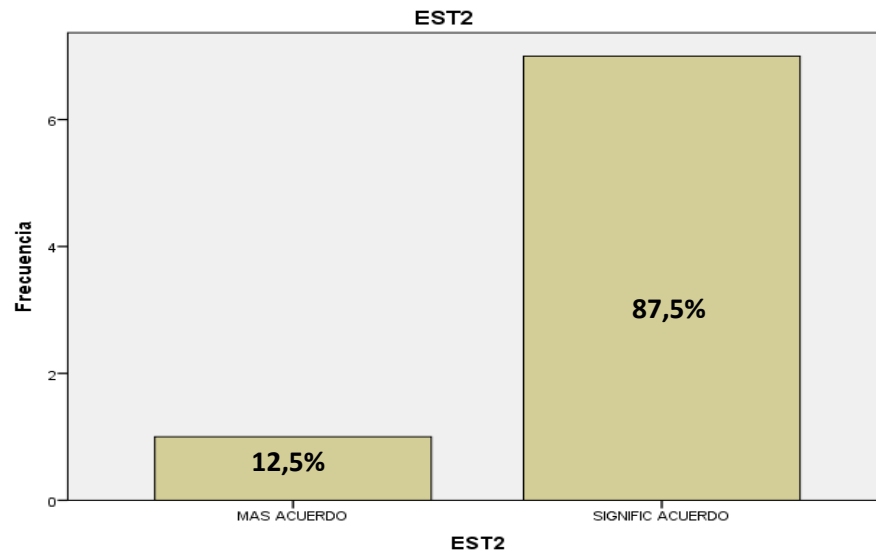
Declaración 4/Estructura: La autoridad y responsabilidad están bien distribuidas para hacer el trabajo

EST2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MAS ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
SIGNIFIC ACUERDO	7	87,5	87,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 6
 Declaración 4/Estructura: La autoridad y responsabilidad están bien distribuidas para hacer el trabajo



Elaborado por: Autor

Para la declaración 4/Estructura, los resultados indican que aproximadamente del 90% de los participantes reconocen que su estructura brinda un esquema que permite efectuar el trabajo, porque la responsabilidad y autoridad están equiparadas. Esta situación es favorable porque permite a los miembros de las áreas sentir que pueden contribuir al esfuerzo colectivo.

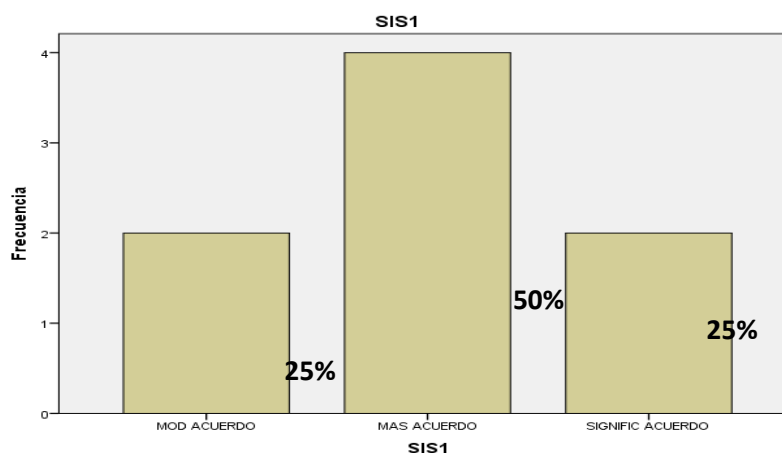
Tabla 16
 Declaración 5/Sistemas: "Tenemos maneras de medir y controlar la puesta en marcha de la estrategia y su rentabilidad."

		SIS1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MOD ACUERDO	2	25,0	25,0	25,0
	MAS ACUERDO	4	50,0	50,0	75,0
	SIGNIFIC ACUERDO	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figure 7

Declaración 5/Sistemas: "Tenemos maneras de medir y controlar la puesta en marcha de la estrategia y su rentabilidad."



Elaborado por: Autor

Para la declaración 5/Sistemas, los datos generados indican un resultado del 75% en el puntaje más favorable de la encuesta. Esta situación es positiva porque se puede entender que la empresa se preocupa por ser eficiente, medir costos y tener información de fácil acceso para la toma de decisiones.

Tabla 17

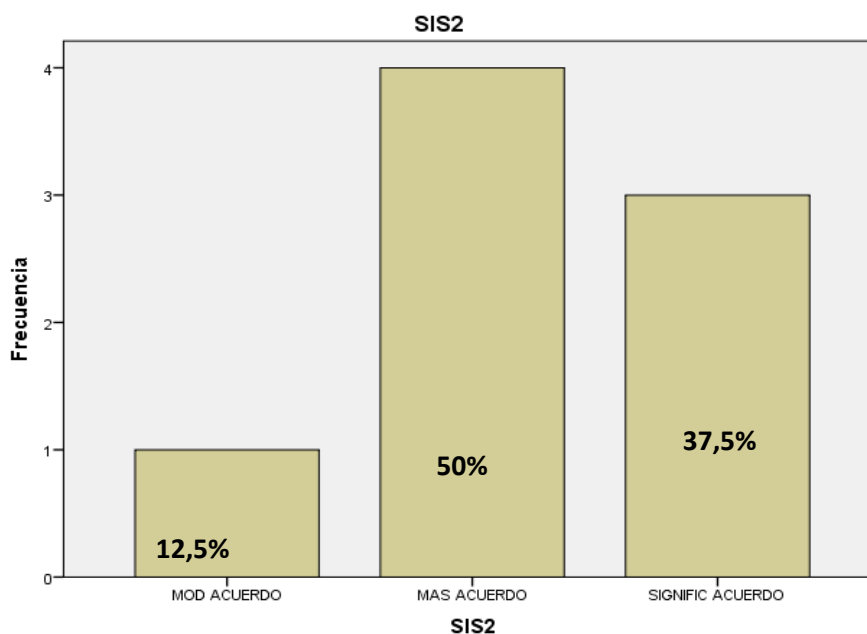
Declaración 6/Sistemas: "Permiten hacerles seguimiento a los aspectos importantes de la estrategia"

SIS2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MOD ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
	MAS ACUERDO	4	50,0	50,0	62,5
	SIGNIFIC ACUERDO	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 8
 Declaración 6/Sistemas: "Permiten hacerles seguimiento a los aspectos importantes de la estrategia"



Elaborado por: Autor

Para la declaración 6/Sistemas, los datos generados indican un resultado de aproximadamente el 90% en el puntaje más favorable de la encuesta. Esta situación es positiva a la luz de que la estrategia requiere de mucho seguimiento, por diferentes medios para poder llegar a conocer cuánto progresa la misma.

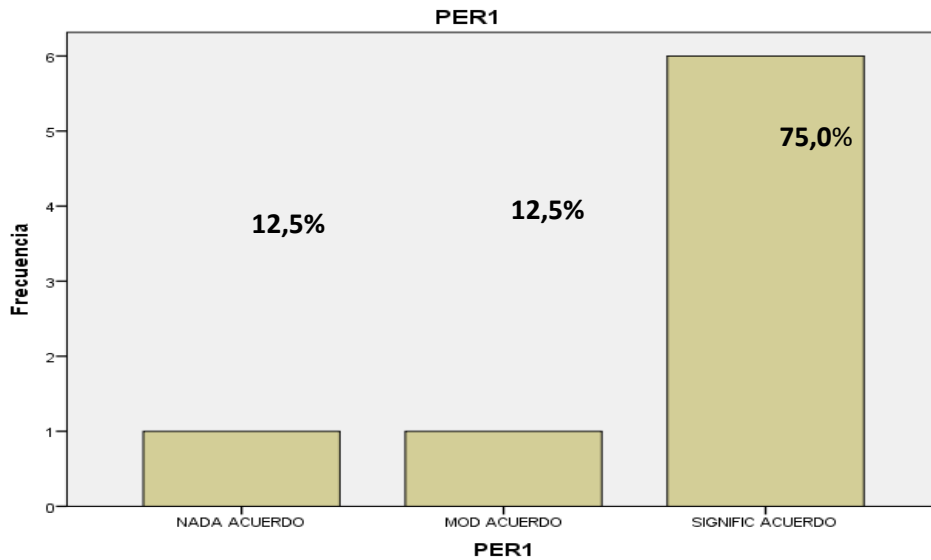
Tabla 18
 Declaración 7/Personal: "Existe el número suficiente para ayudar a poner en marcha toda la estrategia"

		PER1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NADA ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
	MOD ACUERDO	1	12,5	12,5	25,0
	SIGNIFIC ACUERDO	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIIU 1071/Guayaquil

Figura 9

Declaración 7/Personal: “Existe el número suficiente para ayudar a poner en marcha toda la estrategia.



Elaborado por: Autor

Para la declaración 7/Personal, los datos generados indican un resultado próximo al 90% del puntaje más favorable de la encuesta. Esta situación es favorable porque se puede entender que la empresa cuenta con el número de trabajadores para poner en marcha su estrategia a lo largo y ancho de su organización.

Tabla 19

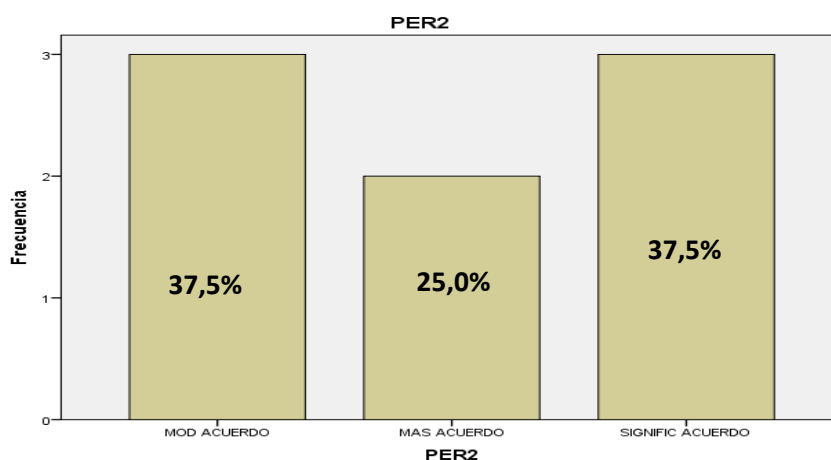
Declaración 8/Personal: “Nivel de educación y experiencia del personal es suficiente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MOD ACUERDO	3	37,5	37,5	37,5
	MAS ACUERDO	2	25,0	25,0	62,5
	SIGNIFIC ACUERDO	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 10

Declaración 8/Personal: "Nivel de educación y experiencia del personal es suficiente"



Elaborado por: Autor

Para la declaración 8/Personal, los resultados indican presencia que aproximadamente del 90% de los participantes reconocen que su estructura brinda un esquema que permite efectuar el trabajo, porque la responsabilidad y autoridad están equiparadas. Esta situación es favorable porque permite a los miembros de las áreas sentir que pueden contribuir al esfuerzo colectivo.

Para la declaración 8/Personal, los datos generados indican un resultado de dos puntajes equiparados: el moderadamente de acuerdo y significativamente de acuerdo, cada uno con cerca del 40%. Esta situación es poco clara ya que ambos puntajes son igualmente altos.

Tabla 20

Declaración 9/Estilo: "Hay apoyo (en la forma de acciones) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves."

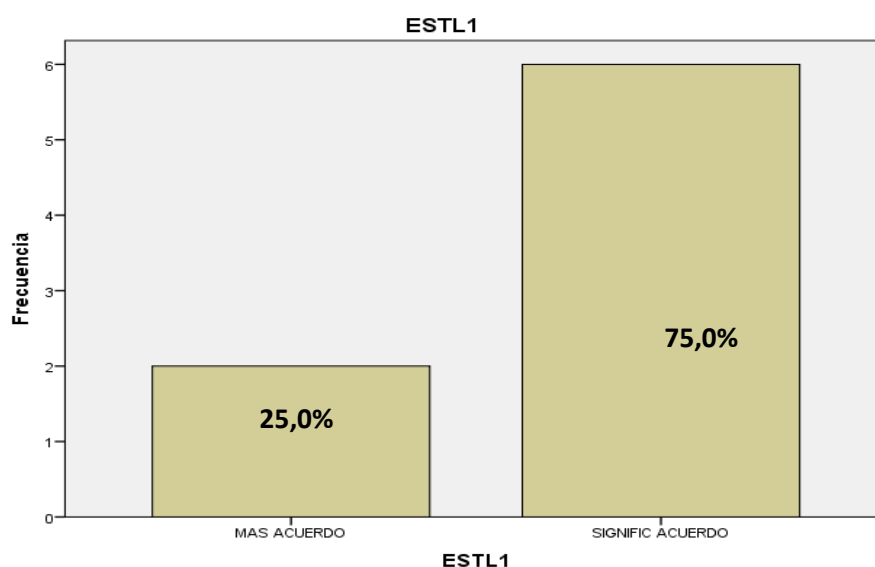
ESTL1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MAS ACUERDO	2	25,0	25,0	25,0
	SIGNIFIC ACUERDO	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 11

Declaración 9/Estilo: "Hay apoyo (en la forma de acciones) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves."



Elaborado por: Autor

Para la declaración 9/Estilo, los resultados indican presencia que los puntajes más favorables se registraron. Esta situación es positiva porque indica que hay apertura de la alta gerencia para otras áreas.

Tabla 21

Declaración 10/Estilo: "Hay apoyo (en la forma de motivación) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves."

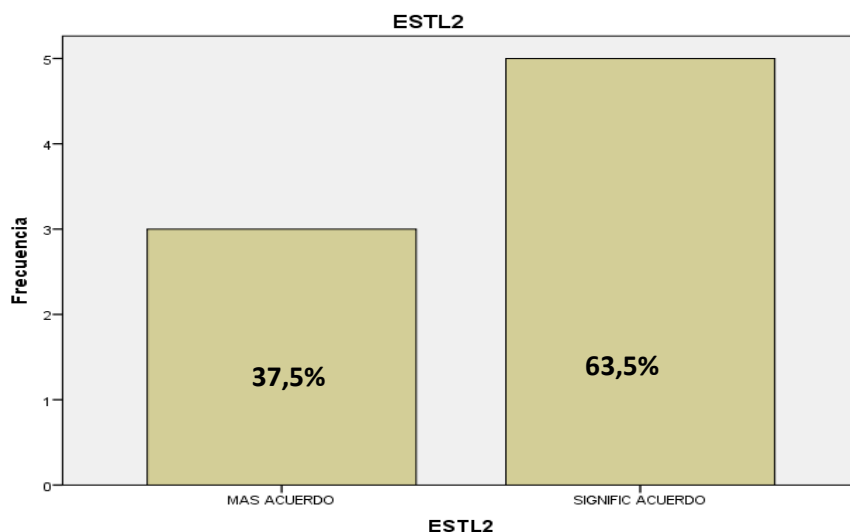
ESTL2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MAS ACUERDO	3	37,5	37,5	37,5
	SIGNIFIC ACUERDO	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 12

Declaración 10/Estilo: "Hay apoyo (en la forma de motivación) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves.



Elaborado por: Autor

Para la declaración 10/Estilo, los datos generados indican un resultado de dos tercios significativamente de acuerdo que existe motivación desde la alta esfera de la empresa. Esta situación es positiva para el ánimo de los empleados en el día a día en su trabajo.

Tabla 22

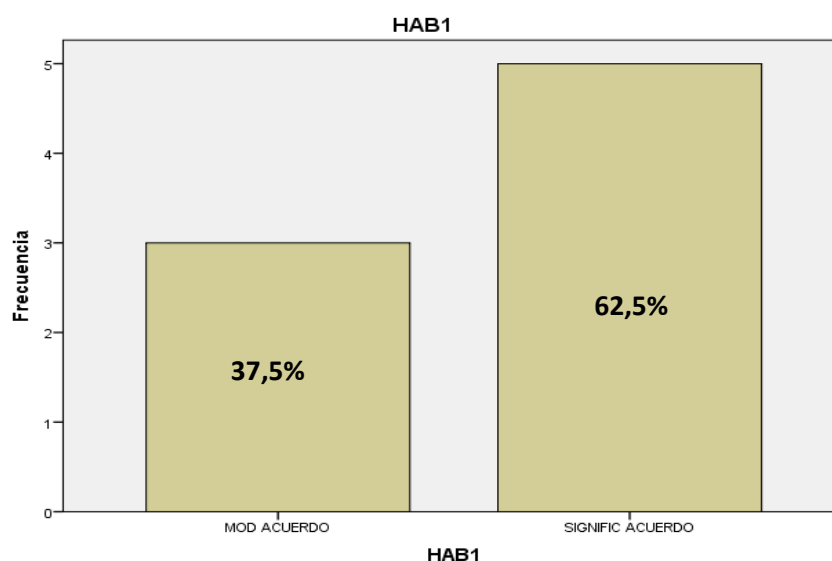
Declaración 11/Habilidades: "Existen maneras de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona"

HAB1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MOD ACUERDO	3	37,5	37,5	37,5
	SIGNIFIC ACUERDO	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 13
Declaración 11/Habilidades: Existen maneras de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona"



Elaborado por: Autor

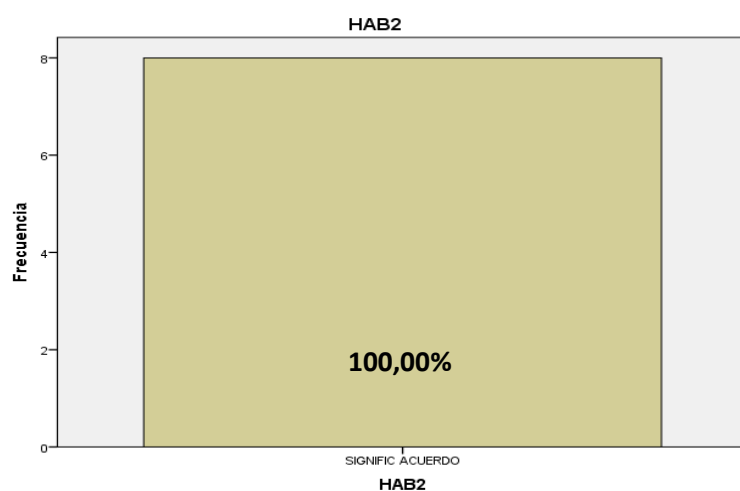
Para la declaración 11/Habilidades, los datos generados indican que el puntaje significativamente de acuerdo está representado dos veces por encima del próximo puntaje. Esta situación es favorable porque muestra en general que existen mecanismos para medir el desempeño del personal.

Tabla 23
Declaración 12/Habilidades: "Trabaja personal con las habilidades relevantes dentro de cada área

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SIGNIFIC ACUERDO	8	100,0	100,0	100,0

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 14
 Declaración 12/Habilidades: "Trabaja personal con las habilidades relevantes dentro de cada área"



Elaborado por: Autor

Para la declaración 12/Habilidades, todas las empresas coincidieron en estar significativamente de acuerdo con la declaración. Esta situación es positiva porque indica que las empresas tienen todas sus áreas del organigrama cubierto con las personas con las destrezas necesarias.

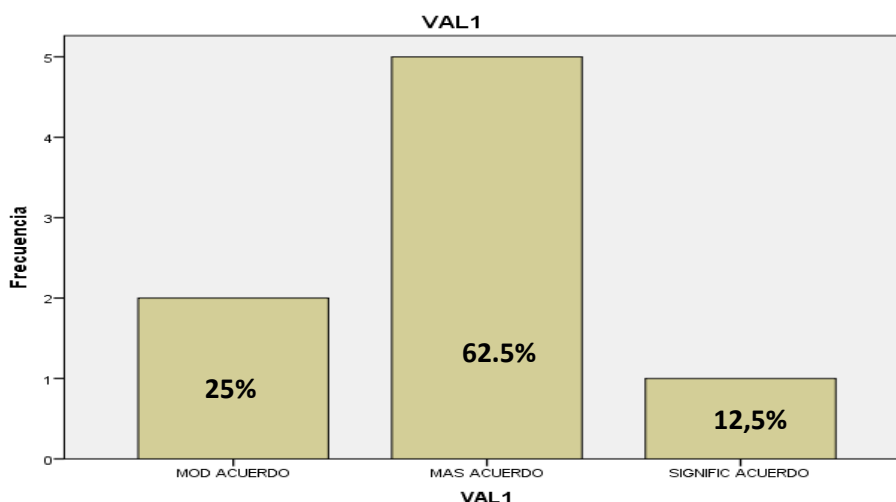
Tabla 24
 Declaración 13/Valores: "Los empleados creen en la visión y misión de la empresa"

		VAL1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MOD ACUERDO	2	25,0	25,0	25,0
	MAS ACUERDO	5	62,5	62,5	87,5
	SIGNIFIC ACUERDO	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura15

Declaración 13/Valores: "Los empleados creen en la visión y misión de la empresa"



Elaborado por: Autor

Para la declaración 13/Valores, el ítem "más de acuerdo" alcanza dos tercios y no tiene otro puntaje cercano. En esta declaración es donde "significativamente de acuerdo" recibe menor puntaje que en todas las otras declaraciones (12,5%). Esta situación es relativamente positiva porque parece indicar que esta declaración para el personal no es tan importante.

Tabla 25

Declaración 14/Valores: "Tiene la empresa valores y creencias que facilitan poner en marcha su estrategia"

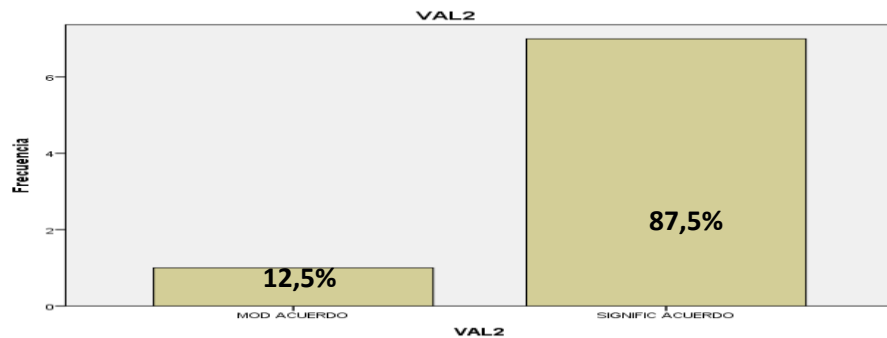
VAL2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MOD ACUERDO	1	12,5	12,5	12,5
	SIGNIFIC ACUERDO	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Nota: Datos generados por participantes empresas CIU 1071/Guayaquil

Figura 16

Declaración 14/Valores: "Tiene la empresa valores y creencias que facilitan poner en marcha su estrategia"



Elaborado por: Autor

Para la declaración 14/Valores, los datos generados indican que el ítem "significativamente de acuerdo" obtuvo mayor puntaje. Esta situación es favorable porque la estrategia está afirmada sobre valores y creencias corporativas.

Se retoman los elementos del MK7, estos son: Estrategia, estructura, sistemas, personal, estilo, habilidades y valores compartidos. A manera de resumen se puede comentar sobre las estadísticas descriptivas de las 14 declaraciones (ver ANEXO 5) en base a la Tabla 26, a continuación:

Tabla 26
Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
STR1	8	3.00	5.00	4.2500	1.03510
STR2	8	4.00	5.00	4.8750	.35355
EST1	8	4.00	5.00	4.5000	.53452
EST2	8	4.00	5.00	4.8750	.35355
SIS1	8	3.00	5.00	4.0000	.75593
SIS2	8	3.00	5.00	4.2500	.70711
PER1	8	1.00	5.00	4.2500	1.48805
PER2	8	3.00	5.00	4.0000	.92582
ESTL1	8	4.00	5.00	4.7500	.46291
ESTL2	8	4.00	5.00	4.6250	.51755
HAB1	8	3.00	5.00	4.2500	1.03510
HAB2	8	5.00	5.00	5.0000	0.00000
VAL1	8	3.00	5.00	3.8750	.64087
VAL2	8	3.00	5.00	4.7500	.70711
N válido (por lista)	8				

Fuente: Datos empresas participantes CIU 1071/Guayaquil

Elaborado por: Autor

Se recordará que la escala usada en la encuesta iba de 1 al 5, 5 siendo “significativamente de acuerdo” y 1 siendo “nada de acuerdo”. En base a la Tabla 26, respecto de la media, de las 14 declaraciones 12 reflejaron un valor alrededor del “4”, hubo un “5” y un “3”, este último relacionado con la misión y visión. Las desviaciones estándares más significativas, esto es, mayores a 0,90, las reflejaron 4 declaraciones (“Participé activamente en la creación de nuestra estrategia”, “existe el número suficiente para ayudar poner en marcha a toda la estrategia”, “nivel de educación y experiencia del personal es suficiente” y “existen maneras de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona”). Con la excepción de una declaración (“Existe el número suficiente para ayudar a poner en marcha a toda la estrategia”) donde el mínimo llegó al valor “1”, en las restantes declaraciones, el valor mínimo nunca fue inferior al valor “3” (moderado de acuerdo).

Respecto de la fiabilidad del cuestionario y sus variables, el trabajo se apoyó en el alfa de Cronbach (Gomera, S., Chinyamurindi, W.T. y Mishi,S., 2018). Después de eliminar las declaraciones 8/Personal (“Nivel de educación y experiencia del personal es suficiente”) y 12/Habilidades (“Trabaja personal con las habilidades relevantes dentro de cada área”), se mejoró el alfa de Cronbach a un valor cercano a 0,50, que, para estudios de tamaño pequeño de muestra como el presente, se considera aceptable (Ver Tabla 27).

Tabla 27
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
,449	,495	12

Fuente: Datos empresas participantes CIIU 1071/Guayaquil
Elaborado por: Autor

Respecto de la correlación entre todas las variables bajo análisis, se busca identificar aquellos que muestren la dirección y fuerza de una relación lineal (Gomera, S. *et. al, ibid*). La Tabla 28 (Ver próxima página) muestra dicha dirección y fuerza, de haberla, en los variables tratables de la encuesta en relación al crecimiento leve en utilidad para el grupo de las 8 empresas participantes.

En base a la Tabla 28, se encontró una correlación estadísticamente significativa, alta y proporcional ($r_p = 0,817$, $p < 0,05$) entre el puntaje de declaración 7/Personal (PER1) y la variación de utilidades (VARUT). Adicionalmente, se encontró una correlación moderada y proporcional ($r_p = 0,453$, $p < 0,05$) entre el puntaje de declaración 5/Sistemas (SIS1) y la variación de utilidades (VARUT). Este resultado, entonces, se apega al del estudio de Gomera, S. *et. al (ibid)*, quienes encontraron una relación positiva entre los elementos de control y evaluación de la estrategia (los elementos SIS 1 y PER1).

Se encontró una correlación cercanamente a nivel estadísticamente significativa, moderada e inversamente proporcional ($r_p = -684$, $p < 0,05$) entre el puntaje de declaración 13/Valores (VAL1) y la variación de utilidades (VARUT). De manera similar, se encontró una correlación moderada e inversamente proporcional ($r_p = -422$, $p < 0,05$) entre el puntaje de declaración 14/Valores (VAL2) y la variación de utilidades (VARUT). El resultado, entonces, se apega al del estudio de Ravanfar M, *ibid*, quien encontró una relación negativa y desfavorable para elementos de valores compartidos en su unidad de análisis (una zona franca) (los elementos VAL 1 y VAL 2).

Tabla 28
Correlaciones

		STR1	STR2	EST1	EST2	SIS1	SIS2	PER1	ESTL1	ESTL2	HAB1	VAL1	VAL2	VARUT
STR1	Correlación de Pearson	1	-.293	.258	-.293	.365	.293	-.046	,745*	.467	.467	-.162	.488	-.092
	Sig. (bilateral)		.482	.537	.482	.374	.482	.913	.034	.244	.244	.702	.220	.829
STR2	Correlación de Pearson	-.293	1	.378	1,000**	-.535	-.429	-.204	-.218	.488	-.293	-.079	-.143	-.259
	Sig. (bilateral)	.482		.356	0.000	.172	.289	.629	.604	.220	.482	.853	.736	.535
EST1	Correlación de Pearson	.258	.378	1	.378	.354	0.000	-.180	.577	,775*	,775*	-.209	-.378	-.144
	Sig. (bilateral)	.537	.356		.356	.390	1.000	.670	.134	.024	.024	.620	.356	.734
EST2	Correlación de Pearson	-.293	1,000**	.378	1	-.535	-.429	-.204	-.218	.488	-.293	-.079	-.143	-.259
	Sig. (bilateral)	.482	0.000	.356		.172	.289	.629	.604	.220	.482	.853	.736	.535
SIS1	Correlación de Pearson	.365	-.535	.354	-.535	1	,802*	.254	,816*	.365	,730*	-.590	-.535	.453
	Sig. (bilateral)	.374	.172	.390	.172		.017	.544	.013	.374	.040	.124	.172	.260
SIS2	Correlación de Pearson	.293	-.429	0.000	-.429	,802*	1	.204	.655	.293	.293	-.552	-.429	.321
	Sig. (bilateral)	.482	.289	1.000	.289	.017		.629	.078	.482	.482	.156	.289	.438
PER1	Correlación de Pearson	-.046	-.204	-.180	-.204	.254	.204	1	.104	-.046	-.046	-.412	-.204	,817*
	Sig. (bilateral)	.913	.629	.670	.629	.544	.629		.807	.913	.913	.311	.629	.013
ESTL1	Correlación de Pearson	,745*	-.218	.577	-.218	,816*	.655	.104	1	,745*	,745*	-.602	-.218	.220

	Sig. (bilateral)	.034	.604	.134	.604	.013	.078	.807		.034	.034	.114	.604	.601
ESTL2	Correlación de Pearson	.467	.488	,775*	.488	.365	.293	-.046	,745*	1	.467	-.592	-.293	.019
	Sig. (bilateral)	.244	.220	.024	.220	.374	.482	.913	.034		.244	.122	.482	.964
HAB1	Correlación de Pearson	.467	-.293	,775*	-.293	,730*	.293	-.046	,745*	.467	1	-.162	-.293	.028
	Sig. (bilateral)	.244	.482	.024	.482	.040	.482	.913	.034	.244		.702	.482	.947
VAL1	Correlación de Pearson	-.162	-.079	-.209	-.079	-.590	-.552	-.412	-.602	-.592	-.162	1	.552	-.684
	Sig. (bilateral)	.702	.853	.620	.853	.124	.156	.311	.114	.122	.702		.156	.061
VAL2	Correlación de Pearson	.488	-.143	-.378	-.143	-.535	-.429	-.204	-.218	-.293	-.293	.552	1	-.422
	Sig. (bilateral)	.220	.736	.356	.736	.172	.289	.629	.604	.482	.482	.156		.298
VARUT	Correlación de Pearson	-.092	-.259	-.144	-.259	.453	.321	,817*	.220	.019	.028	-.684	-.422	1
	Sig. (bilateral)	.829	.535	.734	.535	.260	.438	.013	.601	.964	.947	.061	.298	

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Datos generados por empresas CIIU 1071/Guayaquil

Elaborado por: Autor

Por otra parte, para Neuman (2003) (citado en Gomera, S., *et al, ibid*) al estudiar un variable dependiente y muchas variables independientes, la teoría estadística propone la técnica de la regresión múltiple. Para tal efecto se elaboraron las Tablas 29a y 29b.

Tabla
29a

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,956 ^a	,915	,402	48,08326

a. Predictores: (Constante), VAL2, EST2, PER1, ESTL1, HAB1, VAL1

b. Variable dependiente: VARUT

Tabla
29b

Análisis de resultados de regresión /Análisis de varianza

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	24742,875	6	4123,813	1,784	,518 ^b
	Residuo	2312,000	1	2312,000		
	Total	27054,875	7			

a. Variable dependiente: VARUT

b. Predictores: (Constante), VAL2, EST2, PER1, ESTL1, HAB1, VAL1

Fuente: Datos generados por empresas CIIU 1071/Guayaquil

Elaborado por: Autor

La Tabla 29a muestra un alto valor del 92% del R cuadrado, lo cual se entiende que explica cohesión en el modelo respecto de los elementos del MK7 y la variación en las utilidades del grupo de 8 participantes (CIIU 1071/Guayaquil). En la Tabla 29b, respecto de la regresión y su residuo, existen grados de libertad a favor de la regresión (6 gl) y no el residuo (1 gl); se entiende que los datos mayormente ayudan a explicar las varianzas sin tener ruido (residuo), que no contribuya a las conclusiones. Sin embargo, la prueba F y la significancia estadística son altas. No obstante, las

variables independientes de personal y habilidades y sus coeficientes beta, PER 1: 0,497 y HAB1: 0,395, respectivamente, muestran ser fuertes predictores en el modelo (en relación a las utilidades). A la inversa, las variables independientes de valores y estilo y sus coeficientes beta, VAL: -0.933 y ESTL1: -0,719, respectivamente, muestran ser fuertes predictores negativamente (en relación a las utilidades); ver Tabla 30.

Tabla 30
Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	778,750	713,342		1,092	,472
	EST2	-45,000	58,890	-,256	-,764	,585
	PER1	20,750	14,722	,497	1,409	,393
	ESTL1	-96,500	121,404	-,719	-,795	,572
	HAB1	23,750	44,167	,395	,538	,686
	VAL1	-90,500	74,101	-,933	-1,221	,437
	VAL2	10,250	44,167	,117	,232	,855

a. Variable dependiente: VARUT

Fuente: Datos generados por empresas CIIU 1071/Guayaquil

Elaborado por: Autor

Para cerrar esta numeral relacionado con la encuesta, una limitación vivida en esta investigación fue que en las empresas no se tuvo simultáneamente acceso a las opiniones de los jefes de áreas y los dueños, para poder contrastar ambos lados de las organizaciones participantes. De similar forma, no se contó con la participación del personal de áreas como producción, logística, marketing para poder tener una visión más amplia de como los elementos del MK7 se los percibe en esos departamentos, de ser el caso. Por otra parte, la mayoría de las respuestas de la encuesta dieron el valor “3”, se especula que muchos de los encuestados podrían tener un componente de “hacer quedar bien a la empresa”

en su respuesta; una participación de más áreas podría ayudar a confirmar o rectificar tal percepción.

3.2.2 Análisis de los resultados de las entrevistas

Se repartieron a las 19 empresas del CIU 1071/Guayaquil, al igual que el cuestionario, texto con 7 preguntas abiertas relacionadas con los elementos del MK7. Solo dos empresas de las ocho, esto es 25%, concedieron entrevistas en sus oficinas.

Pregunta 1: ¿Qué áreas/individuos participan activamente en la creación de la estrategia?

Conclusión: En ambos casos las áreas están limitadas al dueño del negocio y la cabeza del área de marketing. Explican que de aquí se comunica la estrategia y políticas a seguir del nuevo año (de lo planificado). Son empresas familiares y su estructura es limitada y los familiares están en puestos claves (finanzas/marketing). No obstante, hablando más en general de crecimiento del negocio, una empresa participante radicalmente comentó que para crecer no usaría el modelo “franquicia”, este negocio es muy personal y, la franquicia es “masivo”; toda la imagen y manuales de funciones etc. son caros. La otra empresa está abierta al “modelo” de la franquicia.

Pregunta 2: ¿Qué cambios en niveles de responsabilidad y autoridad de las áreas fueron necesarios para poner a correr la estrategia?

Conclusión: Una de los participantes se explayó sobre cómo las nuevas agencias de control sanitario, de economía popular y otros, han forzado a esta empresa a contratar personal más técnica para cumplir con todo el reportaje y papeleo que ahora les exigen. Esto ha significado costos que hace 2 a 3 años no tenía que presupuestar. La otra empresa comentó que, para coordinar mejor los 3 locales, se decidió contratar a un jefe de marketing.

Pregunta 3: ¿De qué manera miden y controlan la puesta en marcha de la estrategia y la rentabilidad?

Conclusión: Ambas empresas coinciden en comentar que “miden” el avance de la estrategia mediante un análisis del impacto en las redes sociales que sus ofertas, nuevos productos, o nuevos locales tienen. Por razones de control interno inclusive han visto necesario incluir software de inventario, que los haga más eficiente y menos vulnerable al robo. El negocio se presta para eso. Pero aun con cámaras y software, tienen “pérdidas”, no como antes.

Pregunta 4: ¿Se tuvo que incrementar el número de personas para alcanzar la estrategia?

Conclusión: En general 2 a 3. El problema principal es todo lo que el expresidente Correa consiguió cambiar a las leyes laborales. Los dueños piensan detenidamente el reducir el plantel o aumentarlo. Entre empresas se conoce que tienen pagos fuertes por jubilación patronal, porque muchos del personal tienen, o se acercan a la edad de jubilación. Otra preocupación es el contrato indefinido. Ambas empresas coinciden en que podrían generar más empleo, pero no es económicamente aconsejable efectuarlo, ya que, si no funciona un nuevo colaborador, el ya goza de un “contrato indefinido”.

Pregunta 5: ¿Se tuvo que incrementar el tipo de personas para alcanzar la estrategia?

Conclusión: Si cierto caso se tuvo que reforzar con gente de mayor preparación académica y en general con costos altísimo. Obtener personal directamente en las áreas de panadería o pastelería es fácil para ambas empresas participantes.

Pregunta 6: ¿Cómo apoya la gerencia general/dueños a las áreas en la puesta en marcha de la estrategia?

Conclusión: En negociaciones con nuevos clientes o nuevas líneas de productos, los dueños se presentan y dan su palabra a lo que están ofreciendo. También consideran importante dar acceso a toda la información de mercado y precios para que los

administradores (o el gerente de marketing) en los locales puedan avanzar en la ejecución de la estrategia.

Pregunta 7: ¿A su parecer, qué valores corporativos facilitan la estrategia y la rentabilidad?

Conclusión: Al preguntar cuáles son los valores corporativos que manejan, se mencionaron básicamente la honestidad y trabajo en equipo. Pero no les gusta enfatizarlos o requerir que los empleados los sepan, ya que consideran que requiere dinero y podrían pasarse meses y al final no daría buenos resultados, porque la gente fácilmente los olvida.

3.2.3 Conclusiones y recomendaciones

3.2.3.1 Conclusiones

Basado en el análisis de los últimos dos apartados, en este trabajo se llega a la conclusión que los elementos personal y habilidad del MK7 son de influencia positiva sobre la utilidad para empresas (participantes) CIIU 1071/Guayaquil. Además, se concluye que los elementos valores y estilo del MK7, son de influencia negativa sobre la utilidad, de las empresas ya citadas.

Para el grupo de empresas participantes, de las 14 declaraciones en la encuesta, los valores entre “4 y 5” de las declaraciones 1 y 2 (“Participé activamente en la creación de nuestra estrategia” y “Las estrategias son sencillas, claras y fácil de entender”) no soportan lo marcado por Misankova y Kocisova (2014) en el síntoma 1 del planteamiento del problema de esta investigación. Los valores entre “4 y 5” de las declaraciones 5 y 6 (“Tenemos maneras de medir y controlar la puesta en marcha de la estrategia y su rentabilidad” y “Permiten hacerles seguimiento a los aspectos importantes de la estrategia”), tampoco soportan lo meditado por Misankova y Kocisova (*ídem*) en el síntoma 2 del planteamiento del problema de este estudio. En el

síntoma 3 del planteamiento del problema se propone que existen estilos gerenciales y la interacción con empleados limitados; sin embargo, los valores entre “4 y 5” de las declaraciones 9 y 10 (“Hay apoyo –en forma de acciones- de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves” y “Hay poco –en la forma de motivación- de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves”) contradicen dicho panorama opaco. El último síntoma planteado, el número 4, contempla la falta de valores corporativos como fuentes de problemas para las empresas. En especial el valor entre “3 y 4” de la declaración 13 (“Los empleados creen en la visión y misión de la empresa) no soporta tal premisa. En comentarios a la encuesta y durante la entrevista, se desprende que los valores corporativos no contienen mucha preocupación para los jefes de área o dueños. Como punto final sobre los valores corporativos, las empresas de este grupo de participantes sostuvieron que sus valores eran básicamente la honestidad y trabajo en equipo; ninguno de estos aparece tal cual en la lista de valores para la empresa mencionados por la Fundación ETNOR (Tabla 6). Por otra parte, este estudio se espera sirva para cerrar en algo la brecha que hasta la publicación de este trabajo existía en la literatura local al respecto.

3.2.3.2 Recomendaciones

Se recomienda animar a la gerencia de las medianas y pequeñas empresas elaboradoras de productos de panadería-pastelería de potenciar los elementos citados que influyen positivamente en la utilidad de las mismas. Las gerencias de estas empresas podrían implementar planes para retener y motivar a su personal hasta que llegue a alcanzar nivel de experiencia para convertirse en administrador de un local de la empresa panadera-pastelera;

deberán ser constantes y efectivos en evaluaciones periódicas al personal en general para que esté consciente que su desempeño importa a la gerencia. Podría pensarse que estas empresas, en general, busquen a las universidades ubicadas en la ciudad para recibir entrenamiento y/o guía en las áreas comentadas (Gomera, S. *et. al, ibid*).

Se espera que el presente trabajo en algo contribuya a la literatura local sobre el tema escogido. Desde este espacio, se anima a otros investigadores a profundizar sobre el tema presentado. También se recomienda abordar otros temas que podrían servir a las empresas CIIU 1071/Guayaquil como: Conocer el costo de cumplir con las presentes leyes laborales y de control de salud; determinar la existencia de ventajas comparativas para empresas con empleados recién contratados versus empresas con empleados con “antigüedad”, en vista de los costos laborales particulares que cada grupo representa; determinar cuánto aportan las redes sociales a la utilidad de las empresas; establecer cuando sirve convertir una marca en “franquicia”.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adwet, K (2016). "Strategy implementation of Mckinsey's 7s framework and performance of large supermarkets in Nairobi, Kenya" Masters Thesis. University of Nairobi. Kenya.
- (Autor no incluido a pedido del editor original] (2017) *Comportamiento Organizacional* tiene licencia de "Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License". University of Minnesota Publishing, USA.
- Behar, D. (2008). "Metodología de la investigación". Tucumán, Argentina. Ediciones Shalom.
- Brangefeldt, A., y Laurin, M. (2011) "Internal Strategic Alignment and SMEs -A case study in efficiency". Tesis Maestria. Stockholm School of Economics, Stockholm, Sweden.
- Brinkschroder, N. (6 noviembre 2014). "Strategy Implementation: Key Factors, Challenges and Solutions." *4th IBA Bachelor Thesis Conference*. Conferencia llevado a cabo en University of Twente. Los Paises Bajos.
- Castellanos, J. y Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. 1 (3), 28-51.
- Dessler, G. y Varela, J. (2011). Administración de recursos humanos, Enfoque latinoamericano. Naucalpan de Juárez, México, Pearson Educación.
- Durán, A., Calles, F., y Leyva, A. (2015). La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial de las PYMEs. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*. 8(21). Universidad de Sonora. Sonora. México
- En Ecuador se debate el aumento de la edad de la jubilación. (29 abril 2019). El Universo. Recuperado de:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/04/29/nota/7307828/debate-aumento-edad-jubilacion>
- Ecuador en cifras (2019). Boletín Técnico IPC N° 01-2019-IPC. Recuperado de:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf
- Escuela de Dirección de Empresas (s.f.) Nota técnica: Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School El Modelo de las 7-S. Recuperado de:
<http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>

- Estrada, B. García, D. Sánchez, G. (c, 2009). *Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo, México.
- Gomera, S., Chinyamurindi, W.T. y Mishi S. (2018) "Relationship between strategic planning and financial performance: The case of small, micro and medium scale businesses in the Buffalo City Metropolitan" *South African Journal of Economic and Management Sciences* 21(1), a1624.
- Grandes PYMES (s.f.). La importancia de la teoría de la contingencia. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/12/la-importancia-de-la-teoria-de-la-contingencia/>
- Griffin, R y Moorehead, G. (2010) *Comportamiento Organizacional*, México D.F., México. Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Guerrero, H y Vélez,W. (2013). Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A. (Tesis de maestría) Universidad Politécnica Salesiana. Guayaquil, Ecuador.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M., (2014). "Metodología de la investigación". (6ta ed.). México D.F. McGraw-Hill/Interamerica Editores S.A.de C.V.
- Hourani, M. (2017). "Conceptual frameworks for strategy implementation: A literature review". *Journal of Management Research Vol 9*, No.3, 12-30. doi:10.5296/jmr.v9i3.11222.
- Imran, M., y Shadbolt, N., (2016) "Strategy Implementation Literature Review". Centre of Excellence in Farm Business Management. Dairy NZ Inc.
- Ivancic, V. (s.f.) "*The biggest failures in managing strategy implementation*". Facultad Economía (University of Rijeka), Rijeka, Hungria.
- Informe de Industria Alimenticia (2018). Informe anual de snacks y panificación 2018. Recuperado de: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/89491-informe-anual-de-snacks-y-panificacion-2018>
- Kraus, S., Reiche, S., y Reschke, C. (2007). "Implications Of Strategic Planning In SMEs for International Entrepreneurship Research And Practice. London, UK.

- Li, Y., Gouhui, S., Eppler, J. (2008). “*Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*”. Institute for Corporate Communication, Università della Svizzera Italiana.
- León, L. (2015). Asesoría en marketing para microempresarios del sector panificador de la ciudad de Guayaquil 2014”. (Tesis de pregrado) Universidad de Guayaquil. Ecuador
- Marín, J. y Montiel, E., (1992). *Estrategia: diseño y ejecución* (1ra ed.). San José C.R. Asociación Libro Libre.
- Más de 4 mil negocios se dedican a la panadería (28 octubre 2018) El Telégrafo. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/mas-de-4-mil-negocios-panaderia>
- McGraw-Hill (2013). *Ética en la empresa (Capítulo 13)*. Recuperado en: <http://aechile.cl/wp-content/uploads/2013/02/Etica-MH.pdf>
- Mohidine, M. (2015) *Strategy implementation process in SMEs: Exploring multiple cases from the KSA*. (Tesis de doctorado). Manchester Business School.
- Ministerio del Trabajo (s.f.) Inserción de personas con discapacidades. Recuperado de: <http://www.trabajo.gob.ec/insercion-de-personas-con-discapacidades/>
- Misankova, M. y Kocisova, K. (2014) “Strategic implementation as a part of strategic management” *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, No. 110 pp. 861-870.
- Nyamwanza, T. (2013). “A case study review of pre-requisite for strategy implementation among SMEs in Zimbabwe.” *European Journal of Business and Social Science*. 2(9). Diciembre. 124-133.
- OECD (2017). “*Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalized economy*” Meeting of the OECD council at ministerial level. Organization for Economic Cooperation and Development. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>
- Panificadores piden alza de cinco centavos para el pan (15 enero 2019). El Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pan-precio-panificadores-alza-costos.html>
- Preocupación entre los consumidores por el pedido de incrementar el precio del pan. (16 enero 2019) El Comercio. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/consumidores-panificadores-incremento-precio-pan.html>

- Payette, J. (2016). "Aligned design: exploring strategic alignment of design in large firms"
Tesis Maestria. A thesis submitted to the Faculty of Graduate and Postdoctoral.
Carleton University. Ottawa, Ontario. Canada.
- Ponce-Espinosa, G., Espinoza, D., Ríos-Zaruma, J., y Tapia K. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: Análisis del sector industrial. *Revista Retos*, 13(1), pp. 143-162.
- Radomska, J. (2014). "Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance". *Procedia-Social and Behavioral Sciences No. 150*, 263-270.
- Ravanfar, M. (2015). "Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey" *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management Vol. 15 Issue 10 Version 1.0, 2015* (sin paginas).
- Robbins, S. (s.f.). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Pearson Educación México.
- Romero, M (2005). *Comunicación Organizacional: Desarrollo del Manual de Procedimientos del Departamentode Relaciones Publicas de la Direccion General de Aviación Civil. Universidad Andina Simón Bolívar-Sede Ecuador*
- Ron, R. y Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*. 38(53). Consultada el 11 de febrero de 2018. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n53/17385315.html>
- Rodas, E. (2017). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo.*(Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar. Qetzaltenango, Guatemala.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A. (2009) *La quinta disciplina en la práctica.* Buenos Aires, Argentina, Granica.
- Sirajuddin O., Muhammad R., y Muhammad J. "The Effect of Strategic Management Practices on SME Performances in Makassar, Indonesia". *American Journal of Theoretical and Applied Business*. Vol. 3, No. 4, 2017, pp. 71-80. doi: 10.11648/j.ajtab.20170304.12
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (SCVS, 2018) Recuperado de: <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>.

- Thompson, A., Jr. y Strickland, A. (1989). *“Strategy formulation and implementation, tasks of the general manager”*. (4ta Ed.). Homewood, IL. USA. Richard Irwin Publishers.
- Tiemersma, E. (2015). *“Coping with strategy implementation: A challenge?”* (Tesis de maestria) University of Twente, Enschede, the Netherlands.
- Turyakira, P.K., (2018), ‘Ethical practices of small and medium-sized enterprises in developing countries: Literature analysis’, *South African Journal of Economic and Management Sciences* 21(1) a1756. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1756>
- Waihenya, J. (2014). *“Factors affecting adoption of strategic planning by SMEs: A case of hardware shops in Nakuru Town”* (Tesis de maestria) Kenyatta University, Nairobi, Kenya.
- Wesarat,P, Yaman,M., Halim, A. y Majid, A.(2017) “Role of organizational ethics in sustainable development: A conceptual framework” *International Journal Sustainable Future for Human Security*, 5(1). 67-76.

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz auxiliar del diseño de la investigación

Formulación del Problema	Objetivo general	Variable dependiente	Indicadores
¿A qué grado influyen las capacidades organizacionales en la rentabilidad de empresas alimenticias (CIIU Clase 1071) en Guayaquil?	Determinar la influencia de las capacidades organizacionales en la rentabilidad de empresas alimenticias (CIIU Clase 1071) en Guayaquil.	Rentabilidad	Años 2017 y 2018
Sistematización	Objetivos específicos	Variables independientes individuales	Indicadores individuales
¿Cuáles son las principales teorías, modelos y factores en torno a las capacidades organizacionales, para las empresas de Guayaquil que elaboran productos de panadería-pastelería, y su rentabilidad?	Contrastar las principales teorías, modelos de diagnóstico y factores que pueden influir en la rentabilidad de las empresas bajo estudio.	Estrategia	Es clara Es comunicada a toda la organización
¿Existe una relación entre las capacidades organizacionales de empresas bajo CIIU Clase 1071 y su rentabilidad?	Analizar las principales capacidades internas bajo el modelo MK7.	Estructura	Es funcional, divisional, matriz, o red
¿Qué soluciones señala la teoría para potenciar las capacidades dentro de la organización y, como resultado, aporten a la rentabilidad de las empresas bajo estudio?	Determinar, si en base a técnicas estadísticas, existe una relación entre las capacidades organizacionales y la rentabilidad de la empresa	Sistemas	Procesos Procedimientos
	Resumir y relacionar los resultados presentados con la teoría.	Habilidades	Habilidades especiales
		Personal	Calidad y cantidad
		Estilo (Gerencial)	Motivan al personal Hay visitas a locales
		Valores compartidos	Enumerar

Elaborado por: Autor

ANEXO 2.

Antecedentes bibliográficos

Temas	Autores principales
Gestión estratégica	(Coronel, 2017) (Gerstein 2014) (Guerrero, 2013)
Planeación estratégica	(Roca, 2014)
Competitividad	(Porter, 1982 y 1987)
Estrategia	(Kim y Mauborgne, 2005)
Mejora Continua	(Goldratt,2007)
Liderazgo	(Cloud, 2014)

Elaborado por: Autor

ANEXO 3
 Modelamiento de variables y dimensiones

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones
RENTABILIDAD	Estrategia	Humano Organización
	Estructura	Organización
	Sistemas	Tecnológico Control
	Habilidades	Control Operaciones
	Personal	Recursos humanos Capacitación
	Estilo Gerencial	Dirección Implementación
	Valores Compartidos	Organización Cultura organizacional

Elaborado por: Autor

ANEXO 4

Cuadro detallado de indicadores por pregunta, técnica de investigación, tipos de instrumentos y fuentes.

Variable Dependiente	Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Técnica Investigación	Tipo de Escala	Fuente1	Técnica Investigación	Tipo de Escala	Fuente2	
RENTABILIDAD	Estrategia	Humano	Participación	Participé activamente en la creación de nuestra estrategia	C	Likert	Encuesta				
		Organización	Comunicación	Las estrategias son sencillas, claras y de fácil entender	C	Likert	Encuesta				
		Humano	Participación	Qué áreas/individuos participan activamente en la creación de la estrategia?							Q
	Estructura	Organización	Departamentalización	En toda la empresa hay integración y coordinación de las áreas	C	Likert	Encuesta				
		Organización	Descentralización	La autoridad y responsabilidad están bien distribuidas para hacer el trabajo	C	Likert	Encuesta				
		Organización	Descentralización	Qué cambios en niveles de responsabilidad y autoridad de las áreas fueron necesarias para poner a correr la estrategia?							Q
	Sistemas	Tecnológico	Softwares, hardware, automatización	Tenemos maneras de medir y controlar la puesta en marcha de la estrategia y su rentabilidad.	C	Likert	Encuesta				
		Control	Informes, listados	Permiten hacerle seguimiento a los aspectos importantes de la estrategia	C	Likert	Encuesta				
		Control	Softwares, hardware, automatización	De qué manera miden y controlan la puesta en marcha de la estrategia y la rentabilidad?							Q
	Habilidades	Control	Evaluación y desempeño	Existen maneras de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona	C	Likert	Encuesta				
		Operaciones	Especialización (Artesanos)	Trabaja personal con habilidades relevantes dentro de cada área?	C	Likert	Encuesta				
		Operaciones	Especialización (Artesanos)	Se tuvo que incrementar el tipo de personas para alcanzar la estrategia?							Q
			Recursos humanos	Reclutamiento	Existe el número suficiente para ayudar a poner en marcha a toda la estrategia	C	Likert	Encuesta			

RENTABILIDAD	Personal	Capacitación	Entrenamiento y Desarrollo	Nivel de educación y experiencia del personal es suficiente	C	Likert	Encuesta				
		Recursos humanos	Reclutamiento	Se tuvo que incrementar el número de personas para alcanzar la estrategia?							Q
	Estilo Gerencial	Dirección	Participación	Hay apoyo (en la forma de acciones) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves	C	Likert	Encuesta				
		Implementación	Autoritario	Hay apoyo (en la forma de apoyo) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves	C	Likert	Encuesta				
		Dirección	Participación	Cómo apoya la gerencia /dueños a las áreas en la puesta en marcha de la estrategia?							
	Valores Compartidos	Organización	Misión y visión	Los empleados creen en la visión y misión de la empresa	C	Likert	Encuesta				
		Cultura organizacional	Ética y responsabilidad	Tiene la empresa valores y creencias que facilitan poner en marcha su estrategia	C	Likert	Encuesta				
		Cultura organizacional	Ética y responsabilidad	A su parecer, qué valores corporativos facilitan la estrategia y la rentabilidad?							

Notas:

C = Cuantitativa

Q = Cualitativa

N/A = No aplica

Elaborado por: Autor

ANEXO 5.

Formato de cuestionario

EMPRESA: AÑO FUNDADA: PRODUCTOS REPRESENTATIVOS: TOTAL, DE EMPLEADOS: SU POSICION/RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA:
--

La palabra “estrategia” significa “un plan creado para dirigir a una empresa”.

Califique 1 al 5, 1/Nada 2/Menos 3/Moderado 4/Más 5/Significativamente. A qué grado está de acuerdo con las siguientes declaraciones:

	ESTRATEGIA	5	4	3	2	1
1	Participé activamente en la creación de nuestra estrategia.					
2	Las estrategias son sencillas, claras y de fácil entender.					
	ESTRUCTURA	5	4	3	2	1
1	En toda la empresa hay integración y coordinación de las áreas.					
2	La autoridad y responsabilidad están bien distribuidas para hacer el trabajo.					
	SISTEMAS	5	4	3	2	1
1	Tenemos maneras de medir y controlar la puesta en marcha de la estrategia y su rentabilidad.					
2	Permiten hacerle seguimiento a los aspectos importantes de la estrategia.					
	PERSONAL	5	4	3	2	1
1	Existe el número suficiente para ayudar a poner en marcha a toda la estrategia.					
2	Nivel de educación y experiencia del personal es suficiente.					
	ESTILO	5	4	3	2	1
1	Hay apoyo (en la forma de acciones) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves					
2	Hay apoyo (en la forma de motivación) de la alta gerencia a las áreas o sus personas claves.					
	HABILIDADES	5	4	3	2	1
1	Existen maneras de opinar, evaluar y considerar el desempeño de una persona.					
2	Trabaja personal con las habilidades relevantes dentro de cada área					
	VALORES COMPARTIDOS	5	4	3	2	1
1	Los empleados creen en la visión(lo que queremos llegar a hacer) y misión (lo que hacemos hoy) de la empresa					
2	Tiene la empresa valores y creencias que facilitan poner en marcha su estrategia.					

Basado en Adwet, K. (2016)

Elaborado por: Autor

ANEXO 6.

Formato de entrevista

EMPRESA: AÑO FUNDADA: PRODUCTOS REPRESENTATIVOS: TOTAL, DE EMPLEADOS: SU POSICION/RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA:

1. ¿Qué áreas/individuos participan activamente en la creación de la estrategia?
2. ¿Qué cambios en niveles de responsabilidad y autoridad de las áreas fueron necesarios para poner a correr la estrategia?
3. ¿De qué manera miden y controlan la puesta en marcha de la estrategia y la rentabilidad?
4. ¿Se tuvo que incrementar el número de personas para alcanzar la estrategia?
5. ¿Se tuvo que incrementar el tipo de personas para alcanzar la estrategia?
6. ¿Cómo apoya la gerencia general/dueños a las áreas en la puesta en marcha de la estrategia?
7. ¿A su parecer, qué valores corporativos facilitan la estrategia y la rentabilidad?
