Título del Trabajo:

La Influencia del Liderazgo de la Generación Actual de la Compañía Sol de Manta, ubicada en la Ciudad de Guayaquil y su Impacto en la Toma de Decisiones. Periodo 2015-2019.

Modalidad de Titulación:
Examen Complexivo

Programa de Maestría:
Administración de Empresas en Sostenibilidad en Sectores

Título a Obtener:
Máster en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor:
Estefania Azucena Bucaram Alvarez.

Tutor:
Mgs. Roberto Cascante.

Guayaquil- Ecuador
2020

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por su gran bendición de permitirme culminar con esta meta propuesta en mi vida, a mi esposo quien ha sido motor fundamental de apoyo en el transcurso de todo este reto emprendido, a mi mama por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A la memoria de mi padre, quien infundió sobre mí de que todo proyecto que inicie en mi vida lo debo culminar con éxito.

AGRADECIMIENTO

Por no rendirse nunca e insistirme incansablemente de que emprenda este proyecto, le agradezco a mi madre.

Le agradezco a mi esposo quien también sacrificó mucho para apoyarme en culminar mi postgrado.

A mis compañeros de la maestría, con quienes además de intercambiar conocimientos, me brindaron su linda amistad.

ANEXO N°13
DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado ROBERTO WILLIAM CASCANTE YARLEQUÉ, tutor del trabajo de titulación “LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LA GENERACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA SOL DE MANTA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES, PERIODO 2015-2019” elaborado por ESTEFANÍA AZUCENA BUCARAM ALVAREZ**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2% mismo que se puede verificar en el siguiente link:

https://secure.urkund.com/old/view/61541604-624164-548943#q1bKLVayijbQMdQx0jHWMYnVUSrOTM/LTMtMTsxLTlWyMtAzMLQwsLQ0NzM3sDAwNzE1NqkFAA==

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	ESTUDIO DE CASO ESTEFANIA BUCARAM 03 FEBRERO 2020.docx (D63436448)
Submitted:	2/4/2020 5:49:00 PM
Submitted By:	mperez@ecotec.edu.ec
Significance:	2 %

Sources included in the report:

YARLAQUE CAJUSOL JOSE DAVID& LLONTOP MONDRAGON LUIS GRABIEL.docx (D51211938)
TESIS JOHNNY SANCHEZ PEREZ.docx (D57028584)
https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas#Economist,
http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213:

Instances where selected sources appear:

5

ING. ROBERTO WILLIAM CASCANTE YARLEQUÉ, MBA.
PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA

ANEXO N°16

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE CASO DE ESTUDIO TITULADO:

"LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LA GENERACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA SOL DE MANTA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SU IMPACTO EN LA TOMA DE DECISIONES, PERIODO 2015-2019"

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: ESTEFANÍA AZUCENA BUCARAM ALVAREZ, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 5 de marzo de 2020



Mgtr. Roberto William Cascante Yarlequé

TUTOR

RESUMEN

El presente estudio de caso, tiene como objetivo evaluar el estilo de liderazgo de la generación actual de la empresa Sol de Manta y la forma en la que impacta sobre el desempeño laboral, su productividad y operatividad de la empresa. La metodología implementa es mixta, con enfoque "No Experimental" y la técnica seleccionada es la encuesta. En primer lugar se optó por realizar el test de liderazgo para identificar el estilo de liderazgo de las cabezas de grupo, divididas en tres restaurantes, una oficina y el Gerente/propietario de la compañía. Como resultado se obtuvo que el estilo de liderazgo que predomina la empresa es un "Autoritario", luego se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa para determinar su desempeño laboral, como resultado se obtuvo que el estilo de liderazgo autoritario y controladores repercuten de manera negativa sobre el desempeño laboral y el clima organizacional.

La compañía Sol de Manta se dedica a la actividad de servicio de comida (Restaurante), siendo su rol principal el dar un buen servicio al cliente. Bajo este concepto se realizó una encuesta a un grupo de clientes, obtenidos mediante la fórmula de población finita, y el resultado fue proyectado en un el mapa de experiencia del cliente, en el cual se pueden identificar todos los puntos de contacto que tiene el cliente externo con la marca y su grado de satisfacción en cada uno de ellos.

ABSTRACT

The purpose of this case study is to evaluate the leadership style of the current generation of the Sol de Manta Company and the way in which it impacts the work performance, productivity and operability of the company. The methodology implemented is mixed whit a “Non-Experimental” approach, and the technique selected is the survey. Firstly, it was decided to take a leadership test to identify the leadership style of the management and of the heads of each team, which are divided into three restaurants, an office and the Manager / owner of the company. As a result, it was obtained that the leadership style that predominates the company is an “Authoritarian”. Then a survey of the company's employees was carried out to determine their work performance, as a result it was obtained that the authoritarian leadership style and controllers impact on negative way about work performance and organizational.

The company Sol de Manta is dedicated to the activity of food service (Restaurant), so its main role is to provide good customer service. Under this concept, a survey was carried out on a group of clients, obtained by means of the finite population formula, and the result was projected on a customer journey map, in which all the touch points that the external customer has with the brand and its degree of satisfaction in each of them.

ÍNDICE

INTRODUCCION 1
OBJETIVOS 6
Objetivo General 6
Objetivos Específicos 6
Justificación. 6
REVISION DE LA LITERATURA 9
Historia del arte 9
1. Empresas Familiares 10
1.1 Conceptualizaciones de Empresas Familiares 10
1.2 Sistemas en las Empresas Familiares. 11
1.3 Paradojas entre Familia y Empresa. 16
1.4 Combinación de los valores 16
1.5 Planteamientos estratégicos 18
1.6 Factores de éxito 19
1.7 Factores del fracaso 20
1.8 Retos de las empresas familiares 22
1.9 La continuidad de las empresas familiares Ecuatorianas. 26
2. Ambiente Laboral. 27
2.1 Desempeño Laboral 27
2.2 Cultura organizacional 28
2.3 Clima Organizacional 29
3. EL LIDERAZGO 30
3.1 Tipos de Liderazgo 32
3.2 El Liderazgo y las Empresas Familiares 33
3.3 La influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional 33
3.4 Liderazgo Generacional 34
4. MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE / CUSTOMER JPURNEY MAPS 36
METODOLOGÍA 37
Enfoque de la Investigación 37
Enfoque Cualitativo 37
Enfoque Cuantitativo 37

Alcance de la Investigación 38
Investigación de campo 38
Población 38
Muestra 39
Instrumento y técnica de la investigación. 40
ANALISIS DE RESULTADO 43
Resultado test de estilos de liderazgo. 43
Resultado del Desempeño Laboral 49
Resultados de la Encuesta relacionada al Customer Journey Maps 52
CONCLUSIONES 68
Bibliografía 70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 *Explicación de los actores que integran el cículo de los tres ejes* 15
Tabla 2 *Paradojas en empresas familiares* 16
Tabla 3 *Combinación de valores en empresas familiares* 17
Tabla 4 *Normas en empresas familiares* 18
Tabla 5 *Puntos estratégicos para definir roles de los ejes familia y empresa* 19
Tabla 6 *Mortalidad de las empresas familiares según su actividad* 27
Tabla 7 *Perspectivas de las generaciones* 35
Tabla 8 *Resultado formula población finita* 40
Tabla 9 *Método para evaluar el estilo de liderazgs* 41
Tabla 10 *Resultado de encuesta del gerente/propietario* 44
Tabla 11 *Resultado de las características del liderazgo autoritario* 44
Tabla 12 *Resultado de encuesta de los jefes de equipo* 45
Tabla 13 *Resultado sobre la característica de liderazgo afiliativo, local city mall* 46
Tabla 14 *Resultado sobre la característica de liderazgo controlador, local mall del sol* 47
Tabla 15 *Resultado sobre la característica de liderazgo controlador, local mall del sur* 48
Tabla 16 *Resultado sobre la característica de liderazgo controlador, oficina administrativa* 48
Tabla 17 *Resultado del desempeño laborar por local o departamento* 49
Tabla 18 *Resultado sobre género de los encuestado* 52
Tabla 19 *Resultado sobre la edad de los encuestados* 53
Tabla 20 *Resultado sobre la red social más utilizada* 54
Tabla 21 *Resultado sobre la percepción de la ubicación* 55
Tabla 22 *Resultado sobre la calificación del recibimiento al ingreso del local* 56
Tabla 23 *Resultado del tiempo de espera del cliente hasta recibir atención* 57
Tabla 24 *Resultado sobre el tiempo de espera* 58
Tabla 25 *Resultado sobre la calificación de calidad del producto* 60
Tabla 26 *Resultado sobre la calificación del ambiente dentro de los restaurantes* 61
Tabla 27 *Resultado obtenido en base al tiempo de espera para pagar la cuenta* 62
Tabla 28 *Resultado obtenido sobre la calificación del aseo dentro de los restaurantes* 63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema de Empresa Familiar. 12
Figura 2. Ejes de los Tres Círculos 13
Figura 3. La Influencia del Liderazgo Motivador sobre el Equipo de Trabajo y sobre el Clima Laborar. 34
Figura 4. Fórmula para Calcular la Muestra de Población Finita. 39
Figura 5. Modelo de Mapa de Experiencia del Cliente de Sol de Manta. 43
Figura 6. Resultado Estadístico sobre el Género que más Visita los Restaurantes. 52
Figura 7. Información Estadística sobre las Edades más Concurridas en los Restaurantes. 53
Figura 8. Información Estadística Sobre la Red Social más Utilizada por los Comensales. 54
Figura 9. Datos Estadísticos Sobre la Calificación de Ubicación de los Restaurantes. 55
Figura 10. Datos Estadísticos Sobre la Calificación de la Atención Recibida al Ingresar al Restaurante. 56
Figura 11. Ranking Estadístico de Tiempo de Espera Hasta Ser Atendido 58
Figura 12. Ranking Estadístico de Tiempo de Espera hasta que Recibió el Plato de Comida 59
Figura 13. Referencia Estadística sobre la Calificación del Producto. 60
Figura 14. Datos Estadísticos Sobre la Calificación del Ambiente en los Restaurantes. 61
Figura 15. Ranking Estadístico sobre Tiempo de Espera del Cobro y Pago de la Cuenta. 62
Figura 16. Datos Estadísticos Sobre la Calificación del Aseo en los Restaurantes. 63
Figura 17. Mapa de Experiencia del Cliente de Sol de Manta 65

INTRODUCCION

En Ecuador, la mayoría de las empresas establecidas son de característica familiar, desde una hueca puesta en cualquier parte del país, hasta las más grandes y conocidas como Grupo Noboa, Corporación Favorita y Juan Eljuri "El 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país" (Santamaria & Pico, 2015). Sin embargo, su sostenibilidad depende en gran cantidad del líder que se encuentre gestionando el negocio "Sea cual sea la razón por la cual una empresa familiar termina extinguiéndose o dejando de ser rentable, las causas están relacionadas con el escaso liderazgo de las personas a cargo de las mismas" (Ramirez, 2016)

El nepotismo, el cambio repentino de líder, el no contar con un plan de sucesión para tener a la persona idónea en la cabeza de la empresa familiar, trae como consecuencia escoger a un líder, miembro de la familia, que no se encuentra preparado para ejercer tanta responsabilidad. Las diferencias familiares son los errores más comunes que cometen este tipo de empresas y los cuales la puede llevar a la quiebra sumado a un liderazgo desmotivador que rompe el equilibrio entre el empresario y el colaborador, contribuyendo de una manera negativa hacia el rendimiento de los empleados y a un clima organizacional desestabilizado.

Tomando como referencia lo que expone (Ramirez, 2016) sobre las empresas familiares:

> Las razones principales tienen que ver con la poca preparación de los descendientes para gestionar la empresa, quizás es una combinación entre

> poco interés por parte de los miembros de la primera generación, en capacitar y empoderar a los que vienen detrás, junto con la poca ambición o motivación de las nuevas generaciones. Ellos podrían pensar que la empresa familiar es un derecho adquirido y que si viene funcionando bien no se necesita un mayor esfuerzo para administrarla y liderarla.

Los cambios generacionales que se dan dentro de una empresa familiar son ocasionados por diversos factores, dentro de los más comunes que encontramos son por: la jubilación del socio fundador o por el fallecimiento del mismo o líder actual, esta última es la situación que vive la empresa analizada dentro del presente estudio de caso, sin embargo en ambas eventualidades nombradas, la mayoría de las empresas no se encuentran preparadas para controlar rápidamente estos disturbios y asignar este rol a una persona altamente preparada, lo que provocan grandes turbulencia en empresas que generan altos rendimientos y los puede llevar hasta la quiebra de las mismas.

Uno de los errores latentes de las empresas familiares, es de hacer menos difícil su complejidad, es decir, no contar con un plan estratégico, no contar con un consejo de administración o de familia, las cuales le permite diferenciar los roles entre empresa y familia, y mucho menos no contar con un plan de sucesión en caso de cualquier eventualidad.

El líder de la empresa no solo debe proponerse conseguir rendimientos económicos, sino que a su vez debe saber fomentar los valores de la familia con la finalidad de conseguir la continuidad de la misma dentro de las próximas generaciones ya que como es de conocimiento, dentro de las empresas familiares siempre existen conflictos de interés sobre el

rol que va a desempeñar cada miembro de la familia y de cómo se gestionara el patrimonio de la empresa.

Conseguir la sinergia entre familia y empresa es el punto fundamental que debe tener bien en claro el líder de una empresa familiar, “Pon juntas a la compañía y a la familia y tendrás una combinación única y potente” (Economist, 2015)

La eficiencia de un líder, estará medida por su destreza con el manejo de la operatividad de la empresa y sobre el desempeño reflejado en sus colaborados, es por eso que destacamos lo considerado por Orellana & Portalanza (2014):

> El liderazgo es uno de los factores más influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional y dada la importancia que tiene el clima organizacional en el cumplimiento de los objetivos de la organización un clima positivo genera un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización provocando automáticamente un mejor desempeño en los trabajadores. Por el contrario, un clima negativo disminuye el desempeño ocasionando un bajo rendimiento y situaciones de conflicto. (pp.117-125)

Lo determinado en el párrafo anterior, nos deja como conocimiento la importancia de estudiar el estilo del liderazgo que se maneja dentro de la empresa que se está analizando, con la finalidad de determinar su influencia dentro de los trabajadores, la misma que puede afectar al desempeño laborar y por ende causar turbulencia dentro de la compañía.

En el presente proyecto, se considerará para estudio a la compañía Sol de Manta, la misma que inició siendo una pequeña hueca en el sur de la ciudad, en un local donde atendían

con solo cuatro mesas, 5 platos a la carta y con tan solo dos plazas de trabajo generadas. Gracias a la visión de su fundador, pudo ingresar agresivamente a competir en el mercado, brindando la gastronomía Manteña-Manaba a los guayaquileños, de tal manera que pudo tener siete locales comerciales a nivel nacional, generando alrededor de 80 plazas de trabajo y grandes rendimientos económicos.

La compañía Sol de Manta fue premiada por el Congreso Nacional por Mérito Empresarial y por el Diario el Universo en el año 2009 como mejor plato, este último fue propuesto a votación de los guayaquileños. Sin embargo, a partir del fallecimiento de su fundador, sus cifras financieras, el posicionamiento dentro del mercado, el ambiente laboral hacia sus colaboradores, entre otros aspectos, cambiaron radicalmente y como consecuencia no se están cumpliendo los objetivos de la compañía, no existe una armonía entre líder y colaboradores y no se están generando rendimientos positivos dentro de la compañía. Actualmente emplea aproximadamente a 40 colaboradores.

Al tratarse de una empresa familiar, el líder debe saber encontrar la armonía ante las interacciones entre la dinámica familia y empresa de una manera novedosa para poder potenciar la compañía y fomentar la sinergia familiar (EDX, 2018) , sin embargo en la actualidad se evidencia distanciamiento entre los que conforman la familia y no se tiene visión de crecimiento.

“Si hay mucha complejidad de familia y la empresa es muy compleja se necesitaría un gran desarrollo de la estructura para que disminuya el riesgo estructural de la empresa” (EDX, 2018)

El párrafo citado anteriormente, indica que se si no existe una buena relación entre los miembros de la familia, sumado a la complejidad de su empresa por todos los problemas que estuviera pasando, existe un alto riesgo de que la empresa desaparezca ya que de no fomentar los valores de la familia, se acabaría la misma y por ende afectaría directamente a la empresa, por otro lado si se le otorga mayor importancia a los negocios de la empresa, se perderá a la familia y por ende su continuidad (EDX, 2018)

El interés de realizar el presente estudio del caso, se da por el dinamismo que vive la empresa Sol e Manta actualmente, por el bajo desempeño de sus colaboradores, y los disturbios familiares, lo cual provoca afectación directa hacia la productividad, operatividad y eficiencia del negocio, lo que a su vez repercute en el cliente externo y por ende la fluctuación a la baja de la rentabilidad, por tal motivo el problema específico es el siguiente: ¿De qué manera afecta el liderazgo de la generación actual en la empresa Sol de Manta, la cual es de estructura familiar, hacia el desarrollo de la empresa?

Las preguntas científicas a defender dentro del presente proyecto son ¿Qué papel juega el liderazgo en la empresa familiar que pueda inferir en la dinámica económica y en la gestión eficiente de la misma?, ¿Cómo debe manejar el líder actual la buena relación entre familia y empresa?, ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se emplea en la compañía? y ¿Cómo medir el desempeño de la empresa bajo la perspectiva del cliente externo?

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la influencia del liderazgo de la generación actual de la compañía Sol de manta y su impacto en la toma de decisiones de la empresa Sol de Manta dentro del periodo 2015-2019.

Objetivos Específicos

1. Construir un marco teórico que incluya las principales teorías sobre la importancia de manejar una empresa familiar, estilos de liderazgo, importancia del clima organizacional y su influencia sobre el desempeño laboral.
2. Determinar el estilo de liderazgo dentro de la empresa y su influencia sobre el desempeño laboral.
3. Analizar los puntos críticos de error, a través de la perspectiva del cliente externo.

Justificación.

La Cámara de Comercio Ecuatoriano Alemana, junto con el Courage Center of Global Family Firms de la Munich Business School, realizaron un estudio sobre las empresas familiares en Ecuador, del cual se desató que el 47.9% de las empresas continúan siendo manejadas por su socio fundador, sin embargo no tienen con una formalidad interna efectiva ya que solo un 2% cuentan con un plan de sucesión (El telégrafo, 2018).

La empresa Sol de Manta actualmente se encuentra dentro de su segunda generación y forma parte de los datos estadísticos que conforman ese 98% de que no cuenta con un plan de

secesión, aún luego de haber tenido la mala experiencia de perder repentinamente a su socio fundador. Cuando el socio fundador y líder de la compañía falleció, inmediatamente se sintieron los estragos de su presencia en la parte familiar y sobre el orden dentro la empresa ya que cuando contaban con su presencia, mantenía un liderazgo muy hermético con el manejo de su negocio, dando como efecto que su siguiente generación desconozca en gran cantidad como administrar a la empresa y a la familia. Es por eso que siempre se debe contar con un plan de sucesión para que su próximo líder sepa trabajar de manera idónea para el desarrollo de la empresa.

Ramirez (2016) determina que la sostenibilidad en el tiempo de una empresa familiar y su éxito depende fundamentalmente del líder que se encuentra manejado la compañía, ya que atreves de su buen manejo y toma de decisiones puede prevenir y prever acontecimientos eventuales que se puedan presentar.

Entendiendo lo que significa la importancia del liderazgo dentro de una empresa familiar, morales (2010) indica que:

> La cultura y el liderazgo son los dos lados de la misma moneda y no podemos entender una sin el otro. Cuando trato de realizar una descripción de la cultura organizacional de una empresa familiar, siempre empiezo por conocer de la mejor manera posible al creador, dueño o gestor del negocio y a las cabezas visibles, lo que me va a permitir poder tener una idea de la personalidad de la empresa.

Se puede reconocer que cada empresa es un mundo diferente, por ende no se puede definir las características exactas que una persona debe tener para poder estar frente a una empresa familiar. Los valores familiares de deben fomentar desde la temprana edad a las generaciones jóvenes, con la finalidad de inculcar los hábitos, creencias, actitudes y valores con la que se reconoce a una familia empresarial y propagar de la misma manera a las futuras generaciones.

Sí las empresas ecuatorianas adoptaran medidas de prevención como un plan de sucesión, la cual permitirían escoger a un buen líder, o la creación de un consejo de familia y un consejo de administración (estos dos últimos permiten entender la diferencia de los roles dentro de la familia y de la empresa), disminuirían totalmente su complejidad, su continuidad seguiría por más generaciones, y disminuirían el riesgo de que desaparezca (EDX, 2018). Es por eso la importancia de analizar cómo influye el liderazgo dentro de la compañía Sol de Manta para poder obtener conclusiones que permitan identificar los puntos más críticos que ahogan a la empresa.

REVISION DE LA LITERATURA

Historia del arte

Se puede considerar el trabajo investigativo de Bazán (2017) titulado "Liderazgo Generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa Macroabastecimiento S.A del rubro retail". El objetivo principal fue identificar el estilo de liderazgo que ha tenido cada generación, según su época o generación, y su influencia en el desempeño de la empresa, debido a que se generaban grandes costos laborables y una alta rotación del personal. Otra enfoque dentro de esta investigación, fue para encontrar los comportamientos por parte de los líderes que ayudaban a mejorar la productividad de los colaboradores Millennials.

Otro objetivo predominante dentro de esta investigación, fue implementar estrategias que permitan disminuir la alta rotación del personal, con la finalidad de poder retener grandes talentos humanos que ayuden al desarrollo de la empresa, así como también eliminar ese distanciamiento entre los líderes y los colaboradores para que las futuras generaciones puedan innovar en el contexto laboral y que ayude a mejorar el desempeño y productividad de los colaboradores.

Tomando como referencia el trabajo investigativo de Naranjo (2015) denominado "Las Características de Liderazgo de los gerentes de la generación "baby boomers" de la empresa transnacional Global Engineering S.A.". En dicha investigación se buscaba comparar los estilos de liderazgo de las personas que manejaban los principales grupos de trabajo, es decir los cargos más influyentes en lo concerniente a la estructura organizacional. Dentro de la población real analizada, jefes de las oficinas principales, se obtuvo como respuestas que sus

características de liderazgos eran similares y que todos pertenecían a la generación de “baby boomers”

Martinez, Prieto & Snachez (2018) presenta un ensayo titulado “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas”, El enfoque de esta investigación, fue determinar los puntos clave donde se comenten errores, dirigidos de forma directa al proceso administrativo y atención brindada a los usuarios pero bajo la perspectiva del cliente. Su instrumento de investigación fue realizar encuestas a sus clientes, basados en las experiencias que estos tuvieron al elegir la marca y los resultados fueron plasmados dentro de un mapa de experiencia al cliente en el cual se puede evidenciar todos los puntos de contactos que tiene el cliente y su grado de satisfacción en cada uno de ellos.

1. Empresas Familiares

1.1 Conceptualizaciones de Empresas Familiares

“Una empresa controlada y/o dirigida por un grupo o núcleo familiar que moldea la visión de la misma de tal manera que busca la sostenibilidad de la empresa a través de las generaciones” (EDX, 2018)

“Aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar” (EAE, 2019)

“la empresa familiar se considera como un sistema compuesto por tres subsistemas la familia, la empresa y la propiedad” (Casilla, 2014)

"Es aquella empresa donde hay un miembro joven de la familia que va asumir el control del negocio de manos de un antecesor miembro de la familia" (Martinez, 2016)

Para considerar una empresa familiar, se consideran los siguientes factores según (Cortés, Molina y Zaragoza, 2015):

> ***Paquete accionarial*:** Las personas que fundaron la compañía, son dueñas del 100% de las acciones de la empresa; así mismo son las personas miembros de la familia que han adquirido el derecho al capital social.
>
> ***Decisiones:*** Tienen el máximo poder de decisión sobre la compañía.
>
> ***Directores:*** La empresa es controlada por un miembro de la familia.

La autora de la presente investigación determina que una empresa familiar es el conjunto de personas que llevan el mismo apellido, es decir forman parte del mismo grupo familiar, y que han decidido conformar una empresa o negocio bajo la estructura familiar. Por lo general, las personas crean sus empresas junto con miembros de su familia con la finalidad de que su patrimonio se quede dentro de la misma y se distribuya para sus próximas generaciones.

1.2 Sistemas en las Empresas Familiares.

El sistema de las empresas familiares, se encuentra basado en el modelo de los tres círculos, en la cual se reconoce las interacciones influyentes entre los miembros de la familia, el negocio y la propiedad, a los cuales se los denomina como "Sistema de Empresas Familiares" y su objetivo es estudiar los roles que desempeña cada sujeto, eje o círculo y las conexiones que puedan tener entre sí (Beltrán, 2014)

A continuación se muestra una explicación del modelo de los dos círculos los cuales refleja la diferencia de los intereses de la familia y de la empresa:

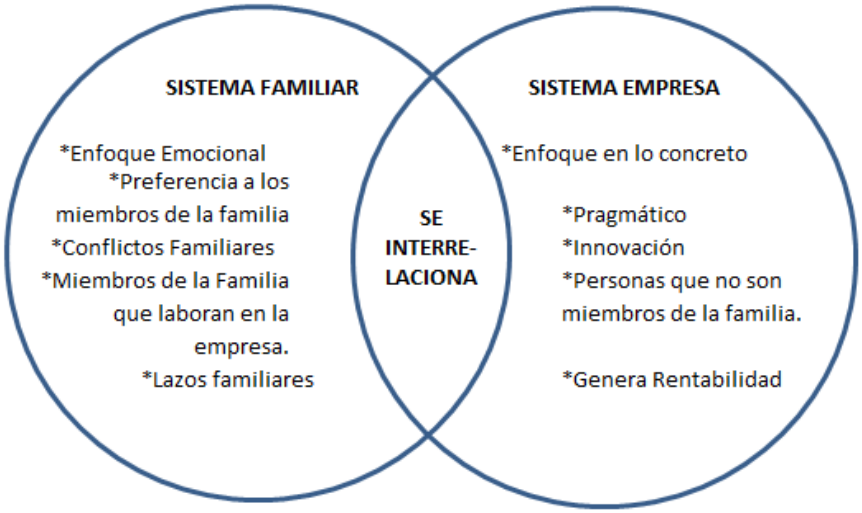


Figura 1 **Sistema de Empresa Familiar.**
Fuente: elaboración propia, explica los sistemas de familia y empresa dentro de una compañía familiar, recuperado de (Beltrán, 2014)

En el caso de la empresa familiar aparece implicada la familia que es una institución emocional lo que produce una combinación espléndida curiosa y en algunos casos fuera de lugar, dadas las costumbres familiares y las necesidades empresariales. En la definición de empresa familiar encontramos la razón de la diferencia, ya que en ésta la mayoría del capital y de los órganos de gobierno está en manos de la familia y en muchos casos el nombre de la empresa (Beltrán, 2014).

De acuerdo al modelo de los dos círculos presentado anteriormente, se puede inferir que hay que tener presente que ni la empresa ni la familia son instituciones inamovibles, es decir, sus necesidades cambian y evolucionan constantemente.

Aunque todos conocemos y participamos del concepto de familia pensamos que es conveniente aportar una visión empresarial de la misma que la podemos concretar en:

- Institución peculiar secular
- Condiciona por su historia, ilusiones y deseos personales, la conducta de sus miembros
- Centro de comunicación entre padres e hijos en donde se transmiten valores e ideales, anécdotas, ilusiones y desilusiones empresariales y personales.
- Comunicar requiere: intensidad, coherencia, oportunidad, atención al lenguaje privado y lealtad.
- Influida por el entorno económico, cultural, étnico, así como social y por la empresa
- Punto de manipulación económica y psicológica
- Debe planificar las relaciones y estructurarlas, así como comunicarlas a los tres sistemas de la empresa familiar.

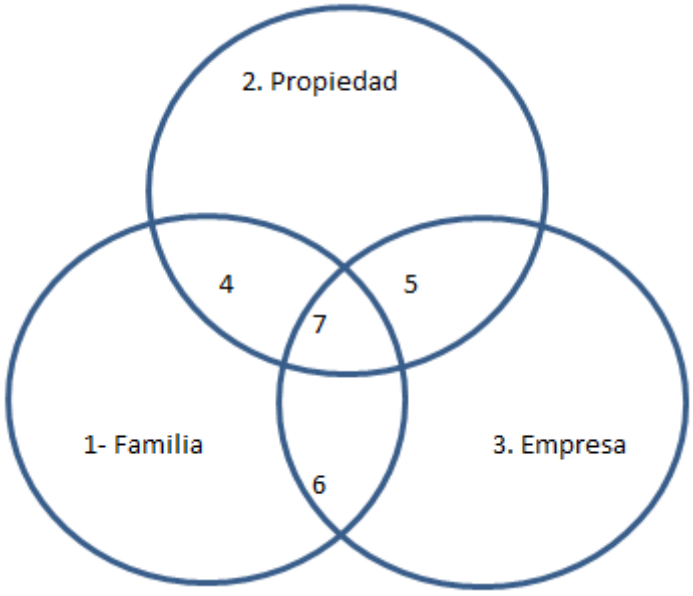


Figura 2. **Ejes de los Tres Círculos**
Fuente: elaboración propia, con base a la información obtenida de **(Cardona & Balvin, 2018)**

La complejidad de manejar una empresa familiar, se centra en entender a los tres principales ejes de estudios, los cuales son: familia, propiedad y empresa. Dentro del eje de la familia, se relacionada a los integrantes de una familia que se pueden relacionar con la empresa o los que no forman parte de la misma, dentro del eje de la propiedad, se refiere a los dueños, propietarios o accionistas de la compañía y dentro de eje empresa, son todos aquellos "actores" que forman parte de la empresa (Cardona & Balvin, 2018)

A partir del concepto del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, se puede observar la importancia de mantener un equilibrio entre los tres ejes con el fin de encontrar la sinergia entre los mismos, es por eso la importancia contar con una persona altamente preparada para desempeñar el rol de líder de una empresa familiar ya que siempre un eje va a querer sobresalir sobre los otros dos. No se trata de poner en una balanza y darle mayor peso a lo que se considera más importante sino de dar relevancia por igual a la familia a la empresa y a los accionistas o dueños de la compañía.

Tabla 1

Explicación de los actores que integran el círculo de los tres ejes

Actores	Especificación
Familia,propiedad y gestión (7)	Son los miembros de la familia que tienen un mayor grado de implicación dentro de la empresa, ya que poseen acciones o parte de la propiedad de la empresa y mantienen puestos de dirección en la misma
Familia y propiedad (4).	Son los miembros de la familia que poseen acciones o pate de la propiedad de la empresa, pero que no poseen algún cargo en la dirección de la misma.
Familia y gestión (6).	familia propietaria de la empresa, desarrollan actividades directivas en ella pero no poseen acciones
Propiedadygestión(5)	Hace referencia a aquellos individuos que participan en la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección, sin pertenecer a la familia que detenta el control de la organización
Familia(1).	Son aquellas personas que no poseen acciones ni poseen algún cargo directivo dentro de a compañía. Ej; cónyuges, hijos menores, familiares desvinculados
Gestión(3).	Son todos aquellos participantes profesionales que trabajan dentro de la empresa y que no tienen participación accionaria. Los trabajadores.
Propiedad(2)	Son los accionistas, propietarios, dueños o inversionistas que no pertenecen a la compañía ni tienen cargo dentro de la misma.

Fuente: elaboración propia, explica cada número que se visualiza dentro del eje de los tres círculos. Datos obtenidos de (Cardona & Balvin, 2018)

Cuando se entrelazan los tres círculos de la figura 2, se empieza a entender la complejidad de la empresa familiar debido a sus tres integrantes que son: la familia, la empresa y la propiedad. Dentro de la "familia" podemos encontrar a miembros de la misma que no laboran en la empresa, así como también a los que son parte fundamental de la compañía, por otra parte, se tiene dentro del círculo de la "empresa" donde se evidenciarán personas que no son miembros de la familia que trabajan para la empresa; y dentro del círculo de la "propiedad" son los dueños o accionistas de la compañía los cuales pueden ser externos o miembros de la familia. (Cardona & Balvin, 2018)

Otro punto importante que destacar por la autora de la presente investigación sobre el modelo de los tres círculos y su relación entre los ejes, es que sí se otorga el máximo beneficio a los miembros de la familia o dueños de la empresa, traerá como consecuencia a corto plazo problemas dentro de la empresa ya que no se invierte dentro de la misma, teniendo como finalidad la extinción de la misma. Por otra parte, sí se es pragmático y solo se busca rentabilidad dentro de la empresa, se perderán los lazos familiares y por ende la continuidad de su estructura familiar, es por eso que se hace hincapié a que el líder de la compañía debe saber fomentar un equilibrio entre los tres ejes.

1.3 Paradojas entre Familia y Empresa.

Se produce con cierta frecuencia un conflicto interno resultado de la confrontación de dos sistemas regidos por valores y lógicas diferentes:

Tabla 2

Paradojas en empresas familiares

FAMILIA	EMPRESA
Cooperación Mutual	Competencia
Lealtal ⟷	Oportunidad
Permanencia	No permanencia
Estabilidad	Inestabilidad

Fuente: elaboración propia, explica las paradojas entre familia y empresa, con base en la información obtenida de (Vacchiano López, 2017)

1.4 Combinación de los valores

Las culturas y sus valores de ambos sistemas como veremos a continuación son contrapuestos (Vacchiano López, 2017)

Tabla 3

Combinación de valores en empresas familiares

FAMILIA	EMPRESA
Enfoque emociones	Enfocada a resultados
Conducta subconsciente	Conducta consciente y calculadora
Recuerdos	Futuro
Desarrollo personas	Desarrollo conocimientos
"Quien eres"	"Qué haces"
Mira al interior	Mira exterior → beneficios
Prepara persona para el futuro	No prepara a las personas
Relaciones personales	Postempresa
Subjetivo	Objetivo → riesgo
Sistema cerrado	Sistema abierto a profesionales
Relaciones informales	Relaciones formales y temporales
Lazos sangre – afecto	Equidad
Igualdad	Méritos
Seguridad	Orientada al cambio
Evita enfrentamientos	Afronta enfrentamientos
Resistencia al cambio	Competitividad

Fuente: Combinación de valores en empresas familiaresFuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos de (Vacchiano López, 2017)

De acuerdo a la conceptualización de los valores de la familia y empresa mostrados dentro de la tabla número tres, se puede diferenciar los valores que se generan dentro de ambos sistemas. Por un lado vemos los valores familiares en donde se deben fortalecer los

lazos de unión de familia y afecto y evitar con conflictos entre ellos. Por otro lado los valores dentro de una organización que se encuentra orientada más al desempeño de los colaboradores y desarrollo de la empresa. Los valores de la familia se deben inculcar desde las generaciones más pequeñas.

Tabla 4

Normas en empresas familiares

FAMILIA	EMPRESA
Oportunidad familiar necesitado	Contratar más competentes
Asignar salarios de acuerdo con necesidades desarrollo	Asignar salarios de acuerdo mercado y nivel actuación
No diferencia entre descendientes	Diferencias entre empleados
Personas: fines	Personas: medios
Formación para satisfacer necesidades personas	Formación para satisfacer necesidades organización

Fuente: elaboración propia, explica las normas que cumple cada eje, basado en información obtenida de (Vacchiano López, 2017)

1.5 Planteamientos estratégicos

Tabla 5

Puntos estratégicos para definir roles de los ejes familia y empresa

PRIMERO LA FAMILIA	PRIMERO LA EMPRESA
Fuente empleados	Trabajar con criterios gestión
Derecho trabajar en la empresa	Familia evaluada profesionalmente
Protección familia	Retener competentes
Todos ganan lo mismo en la misma generación	Remuneración por puesto y resultado
Beneficios familiares de la empresa	Reinversión
Igualdad cada rama familiar	Dirección extrafamiliar
Igualdad jerarquía para todos los miembros de una generación	Autoridad basada en el mérito
Tomar decisiones por todos los accionistas	
Consenso familiar amplio en gobierno y dirección	
Sistemas contables no claros	

Fuente: de elaboración propia, explica los roles que debe ejercer cada eje como estrategia. Basado en datos obtenidos de (Vacchiano López, 2017)

1.6 Factores de éxito

De acuerdo con Carranza (2015), hay una serie de factores claves para el éxito de la empresa familiar que son las fuentes de valor:

- Tradición y continuidad en futuras generaciones
- Calidad de los productos y servicios

- Flexibilidad y adaptabilidad mercado y entorno
- Planificación a largo plazo (10 años o más)
- Buen ambiente
- Innovación y emprendedores
- Responsabilidad social (nombre de la familia)
- Buen trato personal con confianza
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Valores de la familia a la empresa.
- No retribución del capital.
- Proximidad clientes y proveedores (orientación cliente)
- Crecimiento controlado
- Propiedad identificable y próxima
- Estructura poco jerárquica
- Menores costes laborales, de administración y capital (no coste financiero)
- Calidad del servicio
- Armonía familiar que produce unidad
- Enfocada a nichos o segmentos con mayor rentabilidad
- Compromiso de los accionistas

1.7 Factores del fracaso

Las razones del fracaso de las empresas familiares están básicamente orientadas a las relaciones familiares más que a causas empresariales (Soledispa, 2015):

- Conflicto económico. Excesivas demandas financieras de la familia
- No tienen sucesor ni planifican la continuidad

- Conflictos familiares:
- Padre-madre
- Padre-hijos
- Madre-hijos
- Hermanos (orden y sexo)
- Primos
- Sobrevenid
- Falta de capital para el crecimiento sin perder el control
- Falta de innovación y creatividad
- Secretismo
- Competencia creciente
- Nepotismo
- No profesionalización. Valorar la lealtad frente a la capacidad
- Sistemas de retribución no acordes con el mercado
- No internacionalización
- Falta investigación y desarrollo
- Concentración patrimonial en la empresa
- Resistencia “senior“ es dejar su puesto
- Propiedad y gestión es la misma mano
- Ciclo de vida de los productos más costosos
- Incremento de la velocidad del cambio: tecnológico, distribución, alianzas estratégicas, competencia, etc.

1.8 Retos de las empresas familiares

Son familiares y empresariales los retos que deben hacer frente y que en caso de no resolverse llevan al fracaso con la venta de la empresa. En la mayoría de los casos de la venta ésta no se produce por temas fiscales o empresariales sino por los conflictos familiares no resueltos a través de los órganos de gobierno (Soledispa, 2015). Estos retos que describimos a continuación pueden generar conflictos que es necesario y preciso aclarar para encontrar soluciones:

1.8.1 La familia

En este aspecto el conflicto puede darse a nivel de la relación del empresario con sus hijos y aparecen

- Designación del sucesor y plan de sucesión
- Funciones y responsabilidades hijos en la empresa
- Retribución hijos como empleados
- Dirección empresa
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y la empresa

En relación con la pareja los conflictos son:

- Situación de los hijos en la empresa
- Designación sucesor

Respecto a hermanos, cuñados y primos:

- Designación del sucesor
- Funciones y responsabilidades en la empresa
- Retribución como empleados

Estos conflictos hay que gestionarlos correctamente mediante una clara y permanente comunicación.

1.8.2 La empresa

A este nivel los conflictos son de cariz económico básicamente:

- No separación patrimonios familiar y empresarial, es decir, cual esta afecto o no a la actividad de la empresa.
- Asunción de riesgos innecesarios
- Confusión entre las cuentas de la familia y la empresa y en concreto con la retribución de los miembros de la familia en función de sus necesidades
- Política de dividendos en función de las necesidades de socios y gestores
- Ineficacia del Consejo de Administración por ausencia del proceso de toma de decisiones, falta experiencia y decisiones con criterio no profesional
- Encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar por la internacionalización y globalización
- No tener capacidad de atraer y retener a directivos profesionales no familiares
- No tener el tamaño y la dimensión para ser competitiva

1.8.3 La propiedad

- En este supuesto el conflicto viene dado por la atomización de la propiedad de la empresa que dificulta la adopción de acuerdos.
- Es necesario “podar el árbol” a fin de reducir el número de accionistas para facilitar el buen gobierno de la empresa.

- La existencia de accionistas no gestores con participaciones poco significativas que quieren abandonar la empresa.
- No reparto de beneficios, pero debe establecerse una retribución para los accionistas pasivos.
- No aprovechar las victorias finales de la transición patrimonial y de las sucesiones.

1.8.4 La sucesión

Es el proceso en el cual participan las personas que se encuentran más involucradas en la interacción de los sistemas familia y empresa, para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de la compañía, eligiendo a la persona idónea para estar frente de una empresa familiar. Se trata de transferir los deberes, funciones y obligaciones del predecesor al sucesor (Lozano, Romero, & Hirsh, 2017).

En este sentido los conflictos más comunes son:

- Resistencia a dejar cargo por parte del predecesor.
- No contar con un sucesor preparado.
- Conflicto entre hermanos o familiares por el cargo del sucesor.
- Bajo compromiso por parte de los miembros de familia llamados a la sucesión.
- Estilo del liderazgo no acertado a los objetivos de la empresa.
- No mantener una buena relación con los miembros de la familia

Tomando en consideración lo que el autor define como sucesión, se puede recomendar a la compañía analizada la importancia de contar con un plan de sucesión, ya que esto evitará conflictos a futuro entre los miembros de la familia y las personas que conforman la compañía, así como también le permitirá tener un plan de acción ante cualquier

eventualidad y no caer en el mismo error que sucedió ante el fallecimiento del líder fundador de la empresa en análisis de la presente investigación.

1.8.5 Tratamiento de los conflictos

La herramienta principal para evitar los conflictos dentro de una empresa familiar se la denomina *protocolo familiar*, en cual se fijan todos los acuerdos y compromisos que deben cumplir los miembros de la familia, se trata de un código de conducta plasmado en un documento, que controla las interacciones entre los miembros de la familia y sobre la gestión que se lleva en la empresa, así mismo se propone los compromisos que un miembro de la familia deberá cumplir para ingresar a ser parte del sistema de empresa. Sus objetivos son:

- Ayuda a protegerse de futuros conflictos
- Concreta la manera de comportarse ante futuras eventualidades que tu tienden a ser conflictivas.
- Clarificar los límites entre la familia y la empresa
- Tener un plan de sucesión
- Asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia
- Protege el patrimonio de la empresa y los lazos familiares (Lozano, Romero, & Hirsh, 2017)

De lo expuesto anteriormente, se puede inferir que el protocolo familiar se basa en poner las reglas del juego sobre la mesa y explicarlas tanto a los miembros de la familia como a los de la empresa, con la finalidad de que todos los implicados tengan conocimiento de sus

roles dentro de la compañía y sus compromisos para cumplirlos, con el objetico de no causar estragos o conflictos durante las interacciones continuas.

1.9 La continuidad de las empresas familiares Ecuatorianas.

De lo investigado y analizado en los puntos anteriores y plasmado dentro del marco teórico del presente estudio de caso, esta autora puede determinar que una de las fuentes principales que aumentan la mortalidad de las empresas familiares, es no contar con un plan de sucesión y la mala definición de los roles de los miembros de la familia, dentro de la compañía. Estos puntos mencionados deberían sumarse al estudio global que se realiza al emprender un negocio nuevo y para asegurar la continuación de la empresa durante las siguientes generaciones.

La importancia de mantener un líder, miembro de la familia, que sea previsto dentro de la línea de sucesión, permitirá fomentar e incrementar los valores de la familia y ser influyente en el ámbito profesional y personal, con la finalidad que las generaciones más pequeñas tengan el afán de contribuir a futuro a la empresa y de esta manera también potenciar la continuidad de la empresa.

Otra fuente que contribuye a la mortalidad de las empresas familiares, es que las mismas al no ser administrada de una manera correcta, no mantienen activos que puedan contribuir a la liquidez al corto plazo, para solventar deudas del mismo periodo que llevan a la quiebra a las empresas.

Tabla 6

Mortalidad de las empresas familiares según su actividad.

Actividad Economica	Hasta 10 años	Mayor a 10 años
Agricultura, ganadería silvicultura y pesca	62%	38%
Explotación de minas y canteras	72%	28%
Industrias manufactureras	61%	39%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	79%	21%
Distribución de agua alcantarillaod, gestión de desechos y actividades de saneamiento	84%	16%
Construcción	77%	23%
Comercio al por mayor u al menor de reparación de vehículos automotores y motocicleyas	65%	35%
Transporte y almacenamiento	74%	26%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	73%	27%
Información y comunicación	78%	22%
Actividades financieras y de seguros	64%	36%
Actividades inmobiliarias	42%	58%
Actividades profesionales, cientificad y técnicas	76%	24%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	69%	31%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	89%	11%
Enseñanza	79%	21%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	81%	19%
Artes, entenamiento y recreación	84%	16%
Otras actividades de servicios	73%	27%
Actividades de hogares como empleadores	50%	50%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	100%	0%
Total	**68%**	**32%**

Fuente: De elaboración propia. Recuperado de Cámara de Industrias de Guayaquil (2018), Especial de Empresas Familiares, abril del 2018. Explica el porcentajes mortabilidad de las empresas familiares de Ecuador, por actividad.

2. Ambiente Laboral.

2.1 Desempeño Laboral

El desempeño laboral abarca actitudes que tienen los colaboradores hacia la eficiencia de su trabajo, es decir en un parámetro fundamental que afecta directamente la productividad del colaborador ya que si ellos se inclinan más hacia crear malestares, abandono del puesto o falta de seriedad, es señal de un mal clima laborar dentro de la organización (Sanín & Salanova, 2014)

Conceptualizando lo entendido por "desempeño laboral", la autora de la presente investigación puede definir que todo aquello que experimente la compañía en su entorno de una manera positiva o negativa y recaiga sobre los colaboradores de la misma, inferirá directamente en la eficiencia del trabajo ejecutado por los colaboradores de una empresa y por ende sobre el desarrollo del negocio.

2.1.1 Factores que inciden en el desempeño laboral

(Alcivar, 2019) destaca:

> Los líderes deben identificar los factores que inciden en el desempeño laboral de su equipo, los cuales son, **internos** que se definen como las condiciones personales de carácter cognitivo y afectivo que derivan en la necesidad de logro (alcanzar metas, sobresalir), afiliación (relacionarse amistosamente con los demás) y poder (ejercer control, influencia en los demás), además, los factores **externos** relacionados con el salario, equipo de trabajo, ascensos, entre otros. (pp. 17-18).

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es utilizada como una herramienta por parte de las organizaciones para que todo su personal mantenga ciertos hábitos, costumbres, valores, actitudes, responsabilidades que van alineados a los objetivos de la empresa, con el fin de conseguir la integración entre colaboradores y que se propague para el personal nuevo que ingresa a la empresa y de esta manera conseguir una armonía en el día a día (Huanca, La

Cultura Organizacional y los Procesos de Cambio en el Restaurante Grilly´s Burguer Bar, 2018)

De lo expuesto en el párrafo anterior, se puede determinar a la cultura organizacional como aquella conducta que deben seguir todas las personas dentro de una organización, por medio de la inclusión de los buenos valores y costumbres, los cuales mantendrá y afianzará la buena relación entre los colaboradores. Puede ser utilizada como una estrategia por parte del líder de la compañía para conseguir la buena productividad de los colaboradores, así como también reflejar una imagen positiva a través de la buena conducta hacia los clientes externos.

2.3 Clima Organizacional

Según (Carpio & Varas, 2018) El clima organizacional puede ser determinado como una conjunto de estrategia que las empresas implementan con la finalidad de conseguir la eficiencia laboral y mejorar el servicio que los trabajadores brindan a todo su entorno institucional y que estos a su vez se sientan estables en sus puestos de trabajos, es decir busca crear un buen ambiente laboral.

2.3.1 Importancia del clima organizacional

La importancia de medir el clima organizacional o ambiente laboral para una organización, permitirá al líder de la compañía investigar cuales son los puntos críticos de desmotivación, actitudes y aptitudes negativas que generan ineficiencia en el desarrollo del trabajo, así como también podrá identificar la procedencia o inicio de los conflictos que generan un mal ambiente laboral (Rodríguez G. H., 2015)

La importancia de contar con un buen clima laborar dentro de la organización, permitirá a la empresa a disminuir aquellos costos ocultos generados por el ausentismos del colaborador, por la baja productividad, por la rotación de los empleados y por la mala atención que brinda el trabajador a su entorno, es decir a su cliente interno y su cliente externo, asimismo permitirá a los gestores del departamento de recursos humanos alinearse con el contexto de un buen ambiente laboral (Orellana & Portalanza, 2014)

2.1 El clima laboral en la rentabilidad

Para que los valores que conforman parte del clima organizacional sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en la rentabilidad de la organización, en las relaciones humanas, en la forma de dirigir, en la calidad del servicio, en la confianza y credibilidad en las personas, en la forma de realiza el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo y la amistad que genera el compañerismo. Con todos o buena parte de estos aspectos, la gente cambia de actitud y conducta, no se deja llevar por la rutina cuando se trabaja con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. (Ríos, 2017)

3. EL LIDERAZGO

Tomando como referencia lo explicado por (Naranjo R. , 2015):

> El liderazgo no se relaciona con buscar seguidores; por el contrario, está vinculado con la posibilidad de ayudar a otras personas a dar lo mejor de sí mismos en sus relaciones laborales y personales. El líder es un servidor y no

> alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores. Ayudar a otros a descubrir quiénes son en verdad; cuál es su misión en la vida; conducirlos y acompañarlos en ese camino, es la única tarea del liderazgo. Todo lo demás puede peligrosamente caer en el espectro de la manipulación con fines egoístas. (pp. 122-123).

La predisposición y compromiso de ayuda, son actitudes que el líder de una compañía o de equipo de trabajo deben considerar al momento de guiar a sus subordinados, con el fin de manejarlos de la manera correcta para llevarlos hacia los objetivos de la compañía y al crecimiento profesional; esto también se podrá lograr conociendo la forma de trabajar de cada colaborador y así encontrar el puesto idóneo de una persona dentro de la compañía (Naranjo R. , 2015)

El desarrollo, profesionalización y crecimiento de una compañía, forma parte de la labor primordial de la persona que dirige una empresa, ya que la responsabilidad cae sobre el líder de la mismas (Orellana & Portalanza, 2014).

Vergara (2019) comenta que el liderazgo organizacional está presente en todo momento y situación, ya sea en la vida persona o laboral. Se puede entender como la capacidad de influir en el comportamiento de las personas, con objetivos más grandes y objetivos individuales, con el objetivo de lograr los objetivos identificados como de bien común.

Según Maximiano (2014), las personas que desempeñan el papel de liderazgo influyen en el papel de uno o más líderes, y esta capacidad está estrechamente vinculada al proceso de

motivación. Es decir, las partes involucradas (líderes y seguidores) participan en un proceso de dependencia mutua por razones, valores, actitudes, personalidad, relación, aprendizaje y, por supuesto, la posición que ocupan.

Además, la autora de la presente investigación define el liderazgo como un don de poder servir a los demás, en ayudar a los colaboradores a encontrar un equilibrio ente lo personal y lo laborar, en pensar más allá de en uno mismo. El liderazgo no debe ser esforzado ni complementarse al tener más seguidores, se trata de fomentar ejemplo del buen trabajo y compromiso hacia los demás, de ayudar en el crecimiento profesional de sus colaboradores y de conseguir los objetivos de la empresa sin dañar las relaciones dentro de la misma.

3.1 Tipos de Liderazgo

Según lo analizado por (Almiron, Tikhomirova, Trejo, & García, 2015) existen dos perspectivas que un líder puede tener dentro de una organización:

El liderazgo transaccional: Este tipo de liderazgo implementado por los jefes de grupos de personas, es un modelo de la vieja guardia, en el que se cree que se obtendrán resultados a través de un carácter hermético, fuerte y liderando por medio de sanciones ante el mínimo error y recompensas solo por el buen desempeño. Prevalece el desarrollo de la empresa por sobre los colaboradores.

El Liderazgo Transformacional: Este tipo de liderazgo busca el rendimiento y eficiencia del trabajo por medio de la motivación al personal, la integración del equipo, el buen ambiente laboral, el crecimiento de los colaboradores y a impulsarlos a mejorar en su trabajo. Este tipo de líder está abierto a recibir opiniones de su equipo de trabajo.

De lo expuesto por el autor anteriormente, se puede destacar que ambos estilos de liderazgo mencionados son adecuados, pero depende de las circunstancias en la que se encuentren la compañía o se dé una situación, sin embargo es bueno considerar que la motivación al personal, es un fundamento primordial tanto para el buen desempeño laboral como para mantener un buen clima laborar.

Sí se adopta un liderazgo transformacional, se obtendrá la lealtad y motivación de las personas que laboran en la compañía, esto dará como resultado la creación de una cultura organizacional y por ende emanará un buen servicio al cliente externo, logrando de esta manera brindar una buena experiencia al cliente.

3.2 El Liderazgo y las Empresas Familiares

(Gaitán, 2017) indica lo siguiente:

> En una investigación realizada por firmas reconocidas como Exaudi, determinaron que el 85% de las organizaciones del sector privado de Latinoamérica se definen como familiares. Lo que quiere decir que, el control, liderazgo y toma de decisiones, está en cabeza de sus dueños fundadores. Circunstancia que impacta de manera directa la gestión, el crecimiento y la permanencia en el tiempo de estas empresas.

3.3 La influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional

De acuerdo a lo destacado por (Serrano & Portalanza, 2014) el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de

desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir un enfoque causa y efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende la motivación, logrando al final eficiencia en el desempeño

En relación al párrafo anterior, se puede agregar que el líder de una compañía no solo debe enfrentar las obligaciones y responsabilidades económicas o administrativas de una compañía, sino que también debe ser motor motivacional para con sus colaboradores, con el fin de crear un buen ambiente laboral y de esta manera estratégica, reactivar el desempeño laboral de todos los colaboradores.

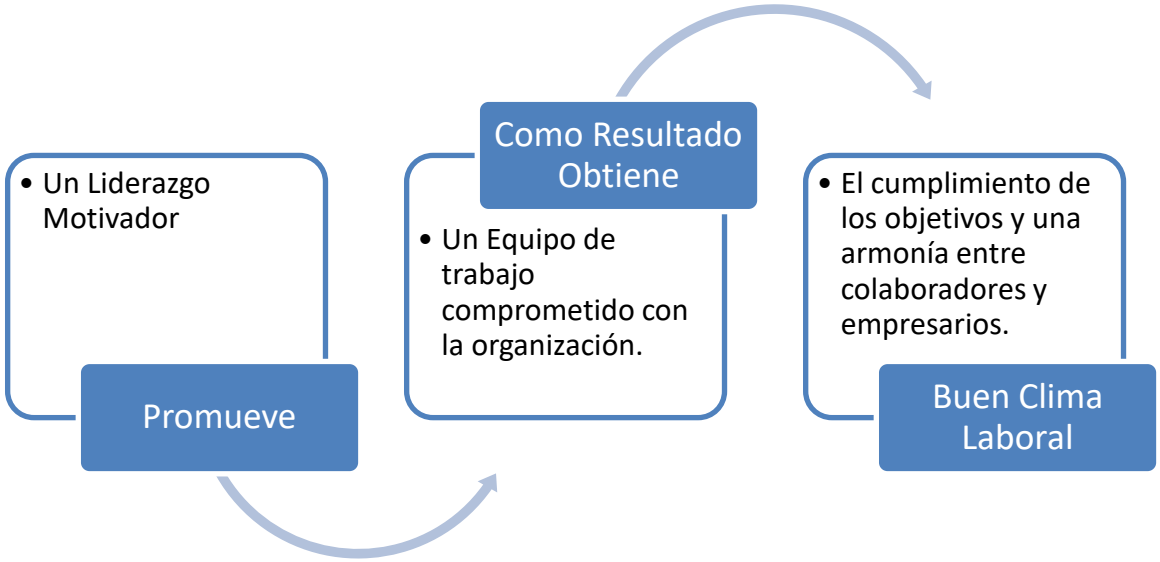


Figura 3. **La Influencia del Liderazgo Motivador sobre el Equipo de Trabajo y sobre el Clima Laborar.**
Fuente: De elaboración propia, explica La importancia del liderazgo sobre el clima laboral

3.4 Liderazgo Generacional

De lo investigado, la autora de a presente investigación puede observar que los perfiles de las persona son diferentes y cambiantes durante el tiempo, es por eso que aquellos que tienen un cargo de gerencia o líderes de un grupo de trabajo, deben estar también en

constante evolución, en lo que respecta a manejar al personal. En la tabla que se muestra a continuación, se detallan las diferentes características y objetivos de las personas de acuerdo a la diversidad de generaciones, el cual permitirá a un líder de una empresa considerar la importancia de cambiar su estilo de liderazgo.

Tabla 7

Perspectivas de las generaciones

GENERACION	CARACTERISTICAS	OBJETIVOS
Baby Boomers (1945-1965)	Comprometidos y responsables con su trabajo con la finalidad de que se considere su esfuerzo y experiencia. Dejaban todo su empeño en lo laboral que empezó a afectar sus relaciones personales y el aumento de divorcios en dicha generación. Leales.	Ser reconocidos por su trabajo y lograr la permanencia en las empresas.
X (1966-1980)	individualista por ende desconfiaban de las personas alrededor de su trabajo. Por temor a lo sucedido en la generación anetrior, la generación X dedicaba tiempo a sus seres familiares y fomentar las relaciones personales	Buscar el crecimiento profesional
Y /Millennials (1981 - 1999)	Buscan el trabajo en equipo, relacionarse de una más informal con su entorno laboral, si no encuentran motivación es sus trabajos se aburren, optan por la integración, el equilibrio las relaciones familiares y su trabajo es mucho más grande que la generación X y siempre están actualizados con la última tecnoclogia.	Buscan su crecimiento profesional por medio de las cosas que les gusta hacer, son competitivos.
Z (2000 - actualidad)	Full manejo de la tecnología, se mantienen informados por medio de redes sociales y aplicaciones app.	Emprendedores, buscan la simplicidad por medio de las redes sociales.

Fuente: elaboración propia, recuperado de (Cahuancama, Montero, & Vargas, 2017), expone las características de las características de las personas según su generación, en el contexto laboral.

4. MAPA DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE / CUSTOMER JPURNEY MAPS

Para la autora de la presente investigación, es importante analizar a la empresa bajo la perspectiva del cliente, ya que las redes sociales, el acceso a la tecnología, las facilidades de compra por internet, las conexiones móviles generan que los clientes estén altamente informados y que interactúen, no solo con el producto y servicio, sino directamente con la marca. Esta interacción, en la cual los consumidores pueden opinar, recomendar, criticar, cuestionar, disputar, puede afectar directamente al negocio, ya que si el cliente no tuvo una buena experiencia al consumir el bien o servicio, lo deja plasmado dentro de las redes sociales. Sin embargo, las redes sociales no son malas en ese aspecto, ya que a través de ellas, se pueden enmendar errores sobre algún mal rato ocasionado al cliente, lo preocupante es aquella persona que no plasma ningún tipo de comentario y propaga a su entorno la mala experiencia vivida, trayendo como consecuencia la baja afluencia de consumidores hacia la elección de la marca.

El mundo empresarial, actualmente busca la economía de la experiencia, la cual de acuerdo a lo interpretado por (Cortez, 2018) basados en los datos del Observatorio del Shopper Experience (OSE) de In-Store Media, se trata de crear vivencias positivas que queden en la mente de los consumidores, es decir no solo vender el producto sino que a través de un acontecimientos, eventos y buena atención, el cliente interactúe de manera auténtica con la marca, lo cual puede traer grandes contribuciones a la empresa.

De lo estudiando, se puede observar que el Customer journey maps es una herramienta de Desing Thinking, el cual refleja todo la travesía que hace un cliente desde que elige consumir el producto durante el consumo y posterior a aquello. Se tratar de identificar todos los puntos de interacción, llamados touch points, en momentos específicos en los que el cliente se interrelaciona con la marca, producto o servicio, con la finalidad de encontrar los puntos en

los que se está fallando, ya que las perspectivas de los clientes basados en sus vivencias son un diferenciador que puede caracterizar a una marca como altamente competitiva; así como también fidelizar a los comensales.

METODOLOGÍA

Enfoque de la Investigación

Dado que se busca obtener datos acertados sobre los acontecimientos que suceden dentro de la empresa, así como también comprobar los objetivos del presente estudio de caso, el actual trabajo será elaborado bajo el tipo de investigación mixto, con enfoque "No Experimental".

Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo, permitirá obtener información acertada sobre el fenómeno de estudio y obtener una explicación sobre la influencia de las decisiones en el desempeño personal y grupal de los trabajadores, así como también la opinión de los clientes sobre su experiencia con la marca.

Enfoque Cuantitativo

Por medio del enfoque cuantitativo, se podrá obtener datos numéricos y estadísticos sobre el fenómeno de estudio, dándole peso numérico o porcentual a las acciones, comportamientos u opiniones de la población a estudiar.

Alcance de la Investigación

Luego de culminar la revisión literaria y de la recopilación de datos bajo fuentes primarias como son las encuestas, el alcance de la investigación es de tipo “Descriptivo”, ya que dentro del presente estudio de caso se busca conocer el estilo del liderazgo dentro de la compañía, su influencia en el desempeño laboral y el concepto de la marca bajo la perspectiva del cliente externo.

Investigación de campo

La investigación es de campo, ya que los datos deben ser recolectados en el lugar exacto donde surge la problemática.

Población

Para realizar el test de liderazgo, se toma como población a los jefes de cada departamento o restaurante, sumado al líder de la empresa, por lo tanto serían 5 personas. Con respecto al análisis del desempeño laboral, se toma como población real a los integrantes tangibles de la empresa, la cual asciende a 36 colaboradores.

En relación al tamaño de la población a considerar para ejecutar la encuesta que nos ayudará a obtener información para analizar el mapa de experiencia al cliente, se tomó una población de 245 personas, distribuida entre ambos locales. Este número de comensales es el promedio de afluencia alta dentro de las horas de mayor movimiento de los fines de semana (sábados y domingo), en el horario de 13:00 pm a 16:00 pm. Se determinó realizar la encuesta dentro dicho periodo, ya que al estar ambos restaurantes en su máxima capacidad, es cuando se debe analizar la operatividad y productividad de cada restaurante.

Muestra

Tamaño de la muestra a los líderes de la compañía: En vista de que dentro de nuestros objetivos está medir la el estilo de liderazgo, te toma para el presente análisis una muestra no probabilística ya que la empresa cuenta con 5 jefes de equipos o líderes, incluido el Gerente de la compañía.

Tamaño de la muestra para medir el desempeño laboral: Se toma para el presente análisis una muestra no probabilística ya que se trata de un grupo seleccionado de 36 personas que forman parte de la compañía.

Para obtener la muestra y lograr hacer el Mapa de Experiencia al cliente o Coustumer Journey Maps, se aplicó la formula finita.

Muestreo: No probabilístico.

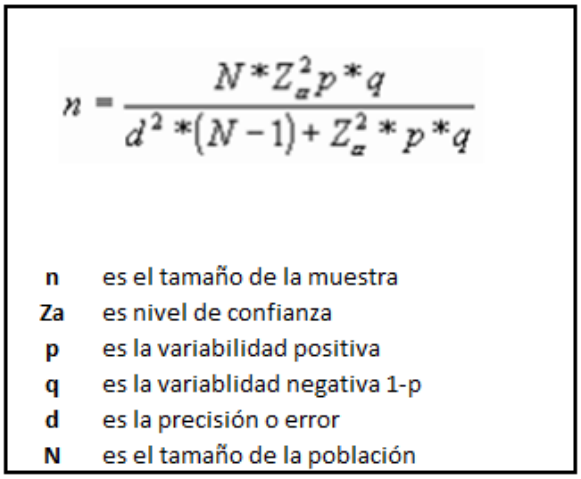


Figura 4. **Fórmula para Calcular la Muestra de Población Finita.**
Fuente: elaboración propia.

Tabla 8

Resultado formula población finita

Población Finita			
Población	245	N	245
Nivel de Confianza	95%	Z	1,96
Error de estimación	5%	d	0,05
Probabilidad de Éxito	50%	p	0,5
Probabilidad de Fracaso	50%	q	0,5
Muestra para la investigación		**n**	**150**

Fuente: elaboración propia, explica cómo se llega a obtener la muestra para realizar las encuestas, el cual dio como resultado encuestar a 150 personas.

.

Se tomó como población a 245 personas, de acuerdo al promedio de comensales que asisten a los restaurantes en horas de mayor movimiento en el Restaurante ubicado en el City Mall y en el Restaurante Ubicado en el Mall del Sur, por lo cual luego de aplicar la fórmula finita, se obtuvo como muestra 150 personas a encuestar. Dicho resultado fue distribuido en ambos locales.

$$n = \frac{245 \ * (1.96)^2 * \ 0.5 * \ 0.5}{(0.05)^2(300 - 1) + \ (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 150$$

Instrumento y técnica de la investigación.

Se quiere obtener como resultado el tipo de liderazgo empleado por los jefes de equipo dentro de la compañía, por lo cual se realizará un cuestionario y se ejecutará una encuesta al gerente/propietario y a las cabezas de grupo.

Se implementará el test de liderazgo de Daniel Goleman y R. Boyatzis, en el cual se puede demostrar el estilo de liderazgo de una persona, los cuales pueden ser: Visionario, Tutorial,

Afiliativo, Democrático, Autoritario y Autoritario. Dependiendo del resultado, se podrá evidenciar el estilo de liderazgo de cada jefe y las características que lo definen.

Tabla 9

Método para evaluar el estilo de liderazgos

Estilos de Liderazgo	Puntuación	Resultado
Visionario		
Tutorial		
Afiliativo		
Democrático		
Timonel		
Autoritario		

Fuente: elaboración propia, explica la forma con el que será evaluado el estilo del liderazgo de acuerdo a su mayor puntuación.

De acuerdo a los resultados obtenidos, del tipo de liderazgo, se realizará otro cuestionario para realizar encuestas a los colaboradores de cada departamento o local. Las preguntas propuestas se detallarán en función de medir las características, actitudes, calidad de trabajado, autonomía, relaciones internas, y serán medidas a través de la escala de Likert, otorgando un peso a sus respuestas donde 1 es lo más bajo y 5 es lo óptimo, luego se promediará el resultado por local y por consecuencia el global. Con estos resultados, se podrá relacionar la interacción entre del estilo del liderazgo y su influencia sobre el desempeño laboral.

El clima laboral afecta directamente a la productividad del colaborador, por lo que para seguir con la cadena de análisis, y conocer donde desemboca el rendimiento del colaborador, se realizaran encuestarán a clientes que asistan a los diferentes locales, midiendo el nivel de

atención, calidad de comida, ambiente del local, entre otros, a través de un “Customer Journey Map”.

Como instrumento de recolección de datos para realizar el Journey Customer Maps, se realizarán encuestas a los clientes externos, a quienes se les aplicarán preguntas para identificar su satisfacción en cada interacción antes, durante y después del proceso de compra. Las preguntas estarán formuladas para identificar cada etapa de interacción, las mismas que son:

a) Primera impresión a través de pautas publicitarias, red social, fotos, anuncios.
b) La localización de los locales.
c) Hosting: el recibimiento cuando el cliente llega al local.
d) Servicio: se podrá medir el servicio brindado por el colaborador de la empresa, desde la perspectiva del cliente.
e) Ambiente: la música, el olor del local, la comodidad, momentos memorables, las actividades.
f) Tiempo de espera: desde que se solicitó el pedido, hasta que le entregaron el producto.
g) Producto: la calidad del producto entregado los cuales serían los platos de comida.
h) Account: La demora en entregar al cliente la cuenta.
i) Feedback: El momento en el que se realiza una retroalimentación de la experiencia del cliente.

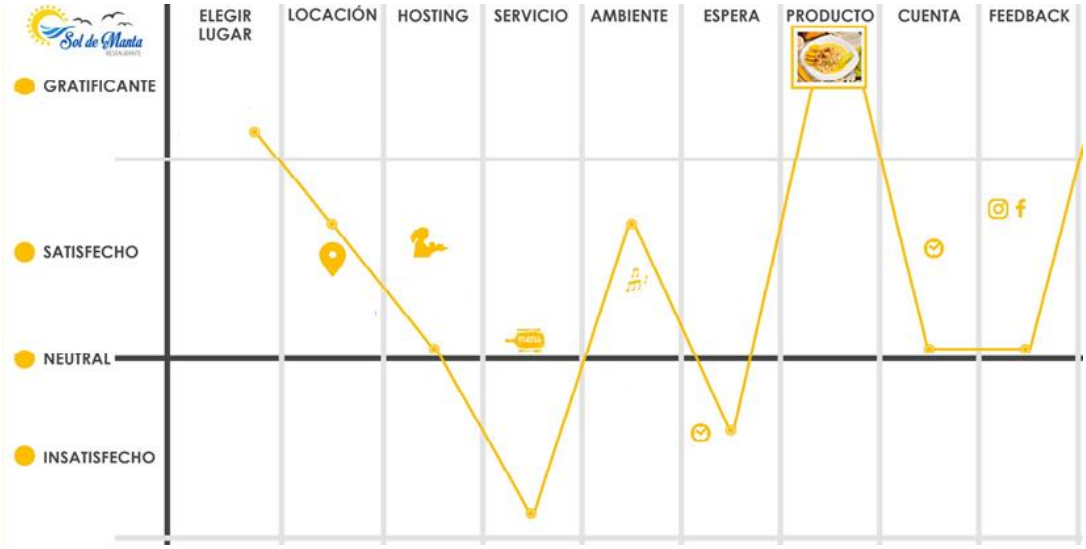


Figura 5. **Modelo de Mapa de Experiencia del Cliente de Sol de Manta.**
Fuente: elaboración propia.

ANALISIS DE RESULTADO

Resultado test de estilos de liderazgo.

Se realizó el test de liderazgo al gerente/propietario de la empresa y a los líderes de cada departamento, desagregados de la siguiente manera: líder del restaurante City Mall, líder del restaurante Mall del Sol, líder del restaurante Mall del Sur y líder de la oficina administrativa. Es importante indicar que dentro de la compañía se mantiene una estructura funcional.

El test de liderazgo consistió en un cuestionario de 20 preguntas, cada una tenía un raking del uno al cinco que se debía escoger, al finalizar el cuestionario la suma de las tres respuestas más predominante, elegían el estilo de liderazgo de la persona encuestada.

Se inició encuestando al gerente/propietario de la compañía, del cual se obtuvo que su estilo de liderazgo es “Autoritario” con una puntuación total de 14.

Tabla 10

Resultado de encuesta del gerente/propietario

Estilos de Liderazgo	Puntuación	Resultado
Visionario	13	
Tutorial	13	
Afiliativo	13	
Democrático	11	
Controlador	12	
Autoritario	14	14

Fuente: De elaboración propia, muestra el resultado obtenido del test de estilo de liderazgo realizado al gerente/propietario de la compañía.

Los aspectos que llevaron a obtener el estilo de liderazgo autoritario, fue detectado por varias características, como por ejemplo el trato especial por las personas que siempre están de acuerdo con sus instrucciones a los que opinan en una manera diferente al él.

Tabla 11

Resultado de las características del liderazgo autoritario

Liderazgo Autoritario	Puntuación
Delego actividades y tareas pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas	5
No acepto los fracasos personales ni la sugerencia de que estoy equivocado en mi forma de ver el mundo	5
Soy una persona protectora con las personas que me obedecen, respeto a los que abiertamente me contradicen pero no perdono a los que me engañan.	4
TOTAL PUNTUACIÓN	**14**

Fuente: De elaboración propia, muestra las características que definen el estilo de liderazgo autoritario.

Luego, se procedió a realizar las encuetas a los jefes de cada departamento o local, de la misma manera con la que se evaluó al gerente/propietario, por lo que se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 12

Resultado de encuesta de los jefes de equipo

Detalle	Visionario	Tutorial	Afiliativo	Democrático	Controlador	Autoritario
Jefatura Restaurante City Mall			14			
Jefatura Restaurante Mall del Sol					13	
Jefatura Restaurante Mall del Sur						14
Jefatura Oficina Administrativa					13	

Fuente: De elaboración propia, expone los resultados de estilos de liderazgos obtenidos de cada jefatura

Dentro de los resultados podemos observar que cada jefe de equipo mantiene un estilo de liderazgo diferente; el estilo de liderazgo más común dentro de los subordinados directos del dueño de la empresa es el “controlador”, seguido del “autoritario”, ambos de asemejan a la manera de dirigir del propietario de la compañía.

Conociendo la importancia del clima organizacional, con los resultado obtenidos se puede evidenciar que no existe un acuerdo entre los miembros importantes de la organización para crear un buen ambiente laboral, ya que su tendencia de liderazgo va hacia lo autoritario y

controlador, siendo de esta manera poco empático hacia sus colaboradores lo cual tendrá repercusión sobre el personal de la compañía y su desempeño laboral.

De acuerdo a lo citado por (Orellana & Portalanza, 2014) "El liderazgo es un elemento fundamental en la manera en la que los colaboradores derivan la satisfacción sobre su trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador".

En las siguientes tablas presentamos las características de los tipos de liderazgos obtenidos en la encuesta.

Tabla 13

Resultado sobre la característica de liderazgo afiliativo, local city mall

Liderazgo Afiliativo	Puntuación
Conozco bien a mis colaboradores y mantengo un vínculo muy fuerte con ellos.	4
Itento ofrecer todo mi apoyo cuando un compañero pasa por un momento de dificultad personal	5
Mantengo una comunicación abierta sobre los objetivos del equipo y su relación con las expectativas de mis compañeros.	5
TOTAL PUNTUACIÓN	**14**

Fuente: De elaboración propia, muestra las características que definieron el estilo de liderazgo afiliativo o motivador

El resultado en el local City Mall, fue un liderazgo "Afiliativo", ya que su mayor puntuación la obtuvo dentro de las características mostradas en el cuadro que antecede. A este estilo de liderazgo, se lo puede definir como una persona empática, que se preocupa por lo que sucede en el entorno global de sus colaboradores; su propósito es siempre defender a su equipo ante cualquier eventualidad, y busca resolver errores antes que emitir una sanción. Su principal objetivo es mantener un clima armonioso y es altamente comunicativo.

En el siguiente cuadro, presentaremos las características con mayor puntuación que definen el estilo de liderazgo del jefe de equipo del Mall del Sol, el mismo que dio como resultado un estilo "Controlador"

Tabla 14

Resultado sobre la característica de liderazgo controlador, local mall del sol

Liderazgo Controlador	Puntuación
Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme que todo se hace a mi manera.	4
Me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.	4
Conseguir resultados positivos y visibles es mi prioridad, la tensión y el estrés es el precio a pagar por el éxito.	5
TOTAL PUNTUACIÓN	**13**

Fuente: De elaboración propia, muestra las características que definieron el estilo de liderazgo controlador.

Se destaca dentro de este estilo de liderazgo, que los resultados deben conseguirse a costa del bienestar del trabajador, no admite sugerencias para mejorar el trabajo u optimizar el mismo ya que espera que todo se haga bajo su perspectiva. Delega todo tipo de trabajo y en caso de un error no admite su falta sino que culpa a los demás. Este tipo de liderazgo fatiga al colaborador y deja perder talentos ya que no los ayuda en su crecimiento profesional.

El estilo de liderazgo obtenido en el local Mall del Sur es "Autoritario", el cual es el mismo implementado por el gerente/propietario de la compañía. La persona entrevistada dentro de este local es la más antigua en la empresa y ha adoptado el mismo estilo de su líder.

Tabla 15

Resultado sobre la característica de liderazgo controlador, local mall del sur

Liderazgo Autoritario	Puntuación
Delego actividades y tareas pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas	5
No acepto los fracasos personales ni la sugerencia de que estoy equivocado en mi forma de ver el mundo	5
Soy una persona protectora con las personas que me obedecen, respeto a los que abiertamente me contradicen pero no perdono a los que me engañan.	4
TOTAL PUNTUACIÓN	**14**

Fuente: De elaboración propia, muestra las características que definieron el estilo de liderazgo autoritario

El liderazgo aplicado por la jefatura de la oficina administrativa es "Controlador" y este estilo sin duda es un punto importante que afecta directamente a todos los colaboradores de la empresa, ya que maneja toda la parte administrativa, recursos humanos, faltas, entre otros aspectos. Al ser parte del departamento de talento humano y mantener este estilo rígido de conducir a su personal, trae sin duda un clima laborar desequilibrado, poco motivador y un mal servicio hacia su cliente interno

Tabla 16

Resultado sobre la característica de liderazgo controlador, oficina administrativa

Liderazgo Controlador	Puntuación
Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme que todo se hace a mi manera.	5
Me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.	3
Conseguir resultados positivos y visibles es mi prioridad, la tensión y el estrés es el precio a pagar por el éxito.	5
TOTAL PUNTUACIÓN	**13**

Fuente: De elaboración propia, muestra las características que definieron el estilo de liderazgo controlador.

Resultado del Desempeño Laboral

Los resultados alcanzados del desempeño laboral de la compañía Sol de Manta, se obtuvieron de la siguiente manera: inicialmente se encuestaron a los colaboradores de cada local o departamento, con dieciocho preguntas; cada pregunta tenía un peso del 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 lo óptimo. El resultado de todos los colaboradores del local, fue promediado por pregunta, obteniendo las respuestas que se reflejan en la siguiente tabla.

Tabla 17

Resultado del desempeño laborar por local o departamento

No.	DESCRIPCIÓN / DETALLE	CITY MALL	MALL DEL SOL	MALL DEL SUR	OFICINA	PROMEDIO
1	Las relaciones con sus compañeros de trabajo son cordiales	4	3	2	1	**2,5**
2	¿Falta mucho a su trabajo?	2	1	2	1	**1,5**
3	¿Llega trde a su trabajo ?	0	3	3	4	**2,5**
4	Cree usted que el trabajo es flexible en cuanto a las necesidades de los empleados?	0	0	1	2	**0,8**
5	¿Le interesa dar su punto de vista en la toma de decisiones?	2	1	2	1	**1,5**
6	¿Puede iniciar su trabajo sin que se lo indiquen?	1	0	2	1	**1,0**
7	¿Puede resolver problemas en caso de ausencia de su jefe?	3	2	3	2	**2,5**
8	En los conflictos de trabajo ¿tiene una actitud conciliadora?	0	2	3	3	**2,0**
9	¿Le gusta el trabajo en equipo?	3	2	1	1	**1,8**
10	Cuando llega a su trabajo ¿comienza a trabajar inmediatamente?	2	2	1	1	**1,5**
11	¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?	3	4	3	3	**3,3**
12	¿Le gustaría recibir capacitaciones para mejorar en su trabajo?	4	4	3	2	**3,3**
13	¿Mantiene una buena relación con todos sus compañeros de trabajo?	3	3	2	3	**2,8**
14	¿Le gustaría ascender de puesto de trabajo?	3	3	3	4	**3,3**
15	¿Los problemas en su trabajo, influyen en el trato hacia los usuarios?	4	3	2	3	**3,0**
16	Recibo el reconocimiento de mi jefe por mi trabajo	4	2	2	1	**2,3**
17	¿Se siente motivado por parte de su jefe para realizar bien su trabajo?	4	2	1	2	**2,3**
18	¿Considera que su jefe inmediato le ayuda en el desarrollo de sus actividades?	3	1	1	1	**1,5**
	PROMEDIO	2,50	2,11	2,06	2,00	**2,2**

Fuente: De elaboración propia, muestra los resultados promedios de las encuestas obteniendo resultado por pregunta y por local y el promedio global de la empresa.

Las preguntas fueron enfocadas para medir sus características, el desempeño laboral, su actitud, entre otros, de tal manera se pudo obtener un promedio por local o departamento y por característica o pregunta.

Analizando los datos obtenidos dentro del local City Mall, se puede interpretar que es el de mayor puntaje en relación a los otros locales, y esto va asociado al estilo del liderazgo que emplea su jefe de equipo, el cual de acuerdo al test de liderazgo, se obtuvo un liderazgo motivador. Por otro lado, comparando este resultado con el nivel óptimo que se debería obtener, se concreta de que existen muchos puntos por mejorar.

Tomando en consideración las mismas perspectivas del párrafo anterior y verificando los datos obtenidos en los diferentes locales, se alcanzan resultados más lejanos al nivel óptimo que debería tener el análisis, lo cual también se vincula con los estilos de liderazgos obtenido en el test realizados a los jefes, el cual es autoritario y controlador.

Ahora centrémonos en los promedios logrados por preguntas, siendo uno de los destacados el compromiso del trabajo en equipo, donde se obtuvo una puntuación de 1.8, lo que demuestra que el trabajo que realizan es personal, cada uno busca su propio interés de progresar y crecer; esta situación es una de las pautas para que el clima laboral dentro de la institución se vea afectada de forma directa, e inclusive disminuyendo la productividad laboral.

Un punto crítico dentro de los resultados, es el ausentismo laboral el cual perjudica a la empresa aumentando costos ocultos por el abandono de puesto, así como también la acumulación de trabajo y la baja de productividad lo cual genera un estrés en el clima laboral.

Los resultados obtenidos en la pregunta 12, denota que los empleados quieren tener capacitaciones para mejorar en su trabajo. Es importante mencionar que dentro de este negocio, lo colaboradores ganan propinas y al mejorar su atención, obtendrán de cierta manera un beneficio hacia ellos.

Haciendo un análisis global sobre el desempeño laboral de los empleados de la compañía, obtuvo una puntuación total de 2.3, dicho resultado tiene un mayor acercamiento a 1 que sería malo que a su óptima puntuación que sería el 5. Este análisis nos da una visión más clara sobre la influencia del liderazgo sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

Resultados de la Encuesta relacionada al Customer Journey Maps

1.- Género.

Tabla 18

Resultado sobre género de los encuestados

	CITY MALL			MALL DEL SUR	
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
Masculino	48	64%	Masculino	40	53%
Femenino	27	36%	Femenino	35	47%
Total	**75**	**100%**		**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra los resultados obtenidos en ambos locales, en relación a la pregunta número 1.

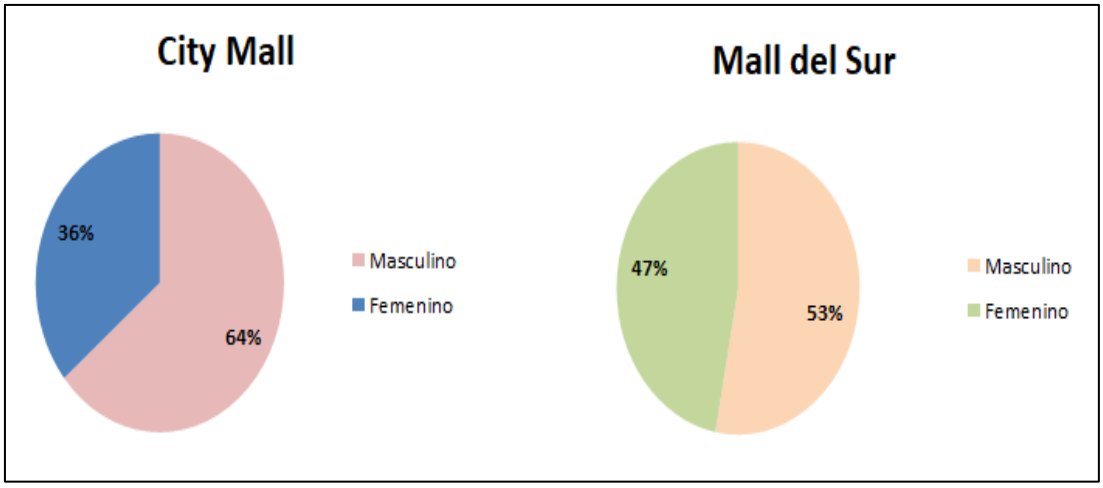


Figura 6. **Resultado Estadístico sobre el Género que más Visita los Restaurantes.**
Fuente: de elaboración propia, donde explica en manera porcentual el género que más visitan los restaurantes.

En el restaurante ubicado en el City Mall, el 64% de las personas encuestadas pertenece al género masculino, mientras que el 36% representa al género femenino. Dentro del Mall del Sur, las cifras relativamente son parecidas, obteniendo un porcentaje mayor en el género masculino que en el femenino, el cual representa el 47% y 53% respectivamente.

2.- Edad

Tabla 19

Resultado sobre la edad de los encuestados

CITY MALL			MALL DEL SUR		
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
18-25	6	12%	18-25	5	9%
26-35	14	28%	26-35	6	12%
36-45	16	32%	36-45	15	29%
46-55	7	13%	46-55	18	35%
55 +	8	15%	55 +	8	15%
TOTAL	**50**	**100%**	**TOTAL**	**50**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra los resultados obtenidos en ambos locales, sobre las edades de las personas que concurren en ambos locales.

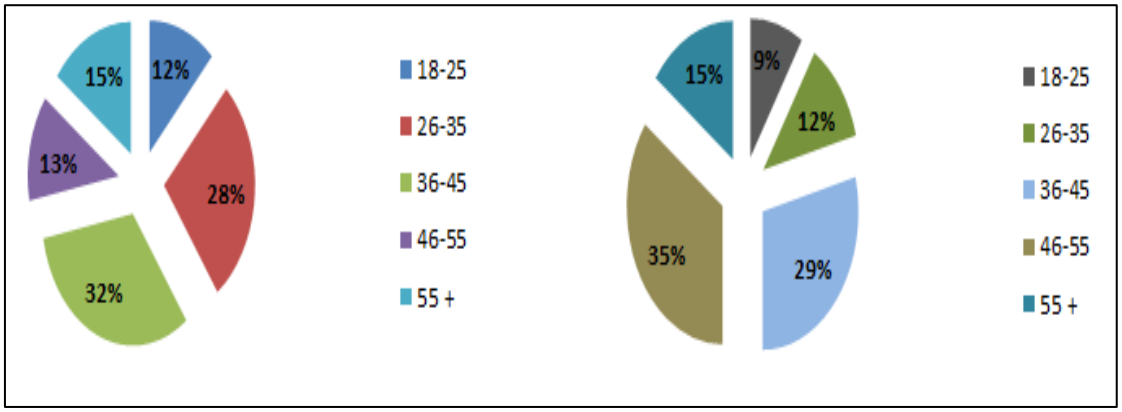


Figura 7. **Información Estadística sobre las Edades más Concurridas en los Restaurantes.**
Fuente: De elaboración propia, muestra los rango de edad de las personas que visitan los restaurantes.

En el City Mall, la concentración de los porcentajes que se evidencia de acuerdo a las encuestas, son personas entre 26 a 45 años de edad, mientras que en el Mall del Sur, su mayor concentración se encuentra en edades de 36 a 55 años de edad, lo cual se puede deber al sector en donde se encuentran ubicado cada local.

3.- ¿Por medio de cual red social nos encontró?

Tabla 20

Resultado sobre la red social más utilizada

CITY MALL			MALL DEL SUR		
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
Instagram	57	76%	Instagram	47	63%
Facebook	17	23%	Facebook	28	37%
tripadvisor	1	1%	tripdvisor	0	0%
TOTAL	**75**	**100%**	**TOTAL**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra los resultados obtenidos en ambos locales, en relación a la red social que más utiliza para encontrar la marca.

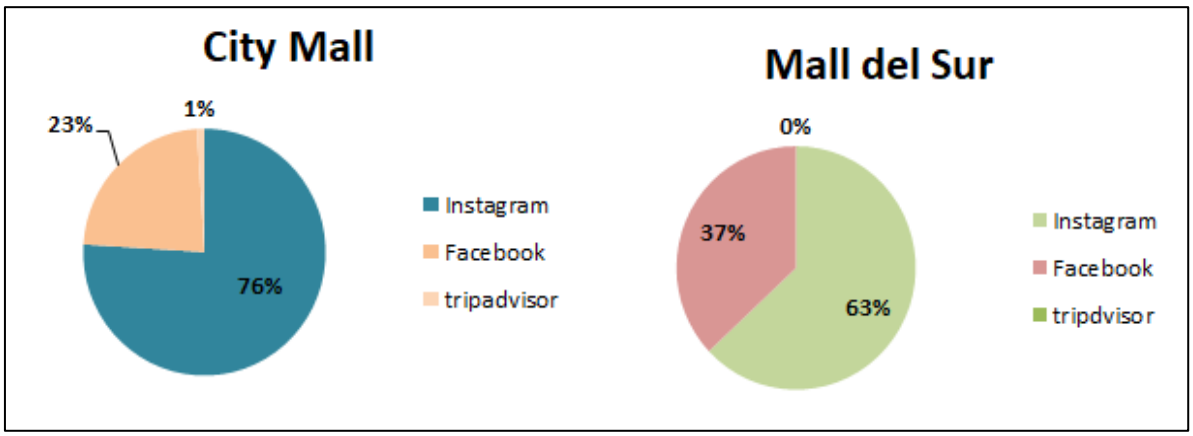


Figura 8. **Información Estadística Sobre la Red Social más Utilizada por los Comensales.**
Fuente: De elaboración propia, muestra el porcentaje de la red social más utilizada para encontrar la marca.

La red social más utilizada por los usuarios para contactarnos, fue instagram, seguido de la red social Facebook. Considerando que Tripadvisor es una red social de calificación de restaurantes y donde personas del extranjero hacen uso del mismo de acuerdo a las recomendaciones, la gerencia de la empresa debe gestionar incrementar el movimiento por dicha cadena, con la finalidad de atacar un mercado poco atendido.

4.- ¿Cuál fue la percepción sobre la ubicación y acceso a los locales?

Tabla 21

Resultado sobre la percepción de la ubicación

	CITY MALL			MALL DEL SUR	
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
Muy bueno	62	83%	Muy bueno	65	86%
Bueno	11	15%	Bueno	5	7%
regular	2	2%	regular	2	3%
malo	0	0%	malo	2	3%
muy malo	0	0%	muy malo	1	1%
TOTAL	**75**	**100%**	**TOTAL**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra el resultado obtenido en relación a las opiniones de los clientes por la ubicación de los locales.

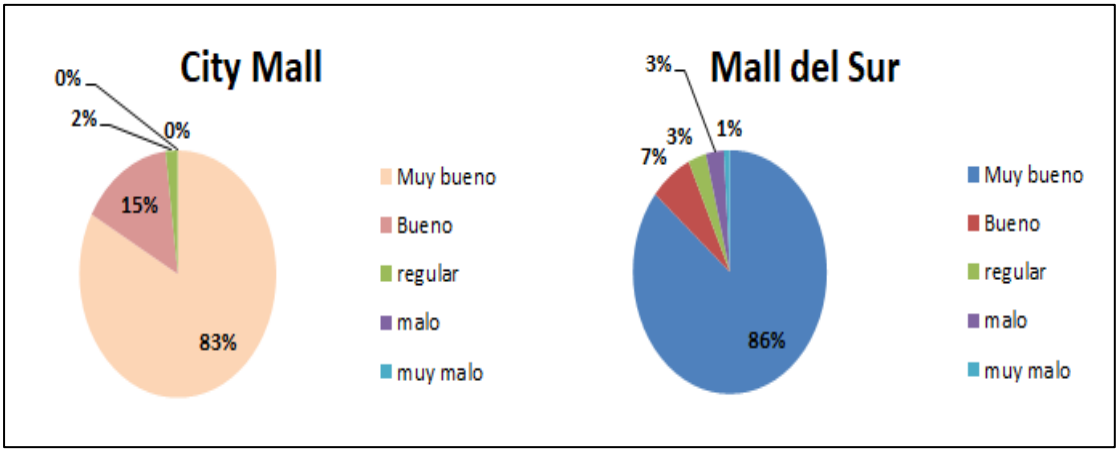


***Figura 9*. Datos Estadísticos Sobre la Calificación de Ubicación de los Restaurantes.**
Fuente: De elaboración propia, muestra la calificación de los clientes sobre la ubicación de los restaurantes.

En ambos restaurantes, la localización obtuvo una calificación muy buena representado un 83% y 86% para el Restaurante ubicado en el City Mall y para el restaurante ubicado en el Mall del Sur. De acuerdo a la entrevista hecha en campo, los usuarios gozan de tranquilidad al contar con parqueo seguro y gratuito.

5.- ¿Cómo califica el recibimiento cuando ingresó al local?

Tabla 22

Resultado sobre la calificación del recibimiento al ingreso del local.

	CITY MALL			MALL DEL SUR	
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
Muy bueno	16	21%	Muy bueno	2	2%
Bueno	34	54%	Bueno	31	41%
Regular	21	19%	regular	7	9%
Malo	3	4%	malo	27	36%
Muy malo	2	2%	muy malo	9	12%
Total	**75**	**100%**	**Total**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra la calificación por parte de los clientes hacia los colaboradores de la compañía y su recibimiento en los restaurantes.

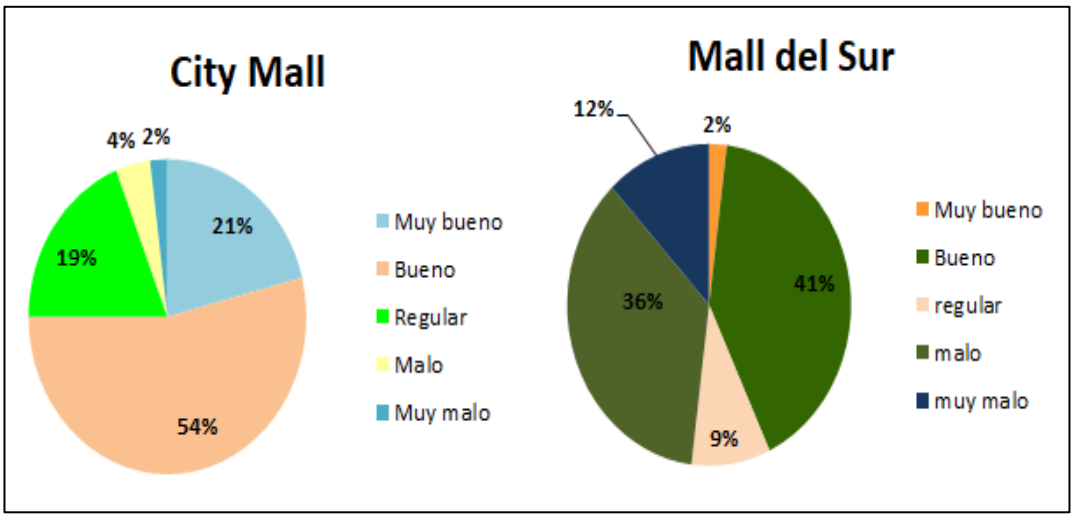


Figura 10. **Datos Estadísticos Sobre la Calificación de la Atención Recibida al Ingresar al Restaurante.**
Fuente: De elaboración propia, muestra la calificación de los clientes sobre el recibimiento recibido por parte del personal de atención al cliente.

Desde este punto podemos calificar a los colaboradores de servicio al cliente. Dentro del City Mall el 54% de los encuestados indicaron que el recibimiento fue bueno, el 21% calificaron como muy bueno y el 19% como regular, lo que significa que los colaboradores en su mayoría proporcionan una buena bienvenida a los comensales. Atando al estilo de liderazgo del jefe del City Mall el cual es motivador con a la calificación obtenida en el desempeño laboral de dicho restaurante, se puede interpretar que se obtiene como resultado un buen servicio al cliente, sin embargo, lo óptimo es que todos los clientes obtengan un buen servicio.

Por otra parte, dentro del restaurante Mall de Sur, el 41% de los encuestados indicaron que el recibimiento fue bueno y el 36% calificaron como malo. De la misma manera, atamos el estilo de liderazgo de dicho local el cual es autoritario y al desempeño laboral de los colaboradores el cual se obtuvo un porcentaje bajo.

6.- ¿Cuánto tiempo esperó desde que ingresó al local hasta que lo atendieron?

Tabla 23

Resultado del tiempo de espera del cliente hasta recibir atención

	CITY MALL			MALL DEL SUR	
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
De 1 a 5 min.	21	28%	De 1 a 5 min.	26	34%
de 6 a 10 min	51	68%	de 6 a 10 min	47	63%
de 11 a 15 min	3	4%	de 11 a 15 min	2	3%
Total	**75**	**100%**	**Total**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra el tiempo que el cliente espera hasta que un trabajador lo atiende.

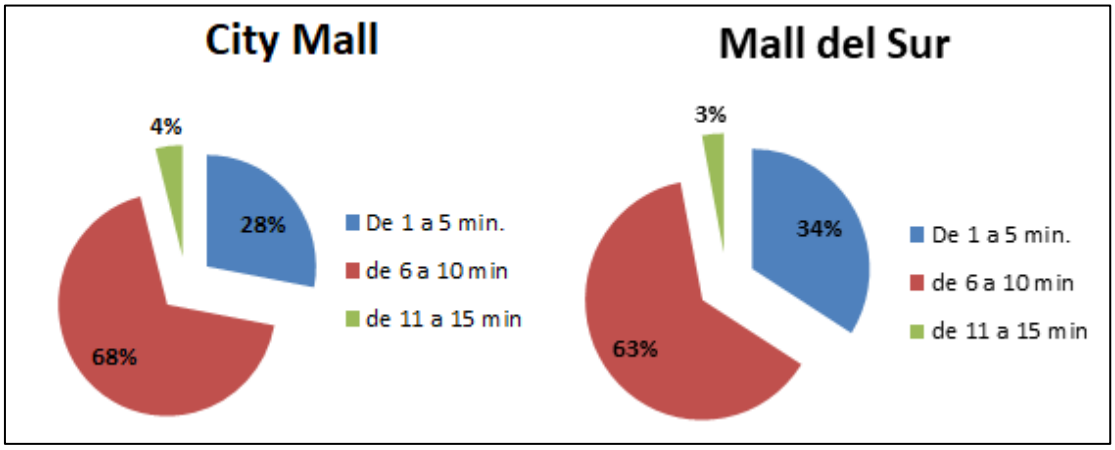


Figura 11. **Ranking Estadístico de Tiempo de Espera Hasta Ser Atendido**
Fuente: De elaboración propia, muestra el rango de tiempo que el cliente esperó desde que ingresó al restaurante hasta que lo atendieron.

En ambos restaurantes, se evidencia una demora para tomar el pedido al cliente, lo cual se deberían analizar los procesos y funciones de acuerdo al personal del restaurante y así evitar estos malestares a los clientes.

7.- ¿Cuánto tiempo esperó desde que solicitó el pedido hasta que le entregaron el producto?

Tabla 24

Resultado sobre el tiempo de espera desde que solicitó el pedido hasta que recibió la orden.

CITY MALL			MALL DEL SUR		
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
De 1 a 5 min.	0	0%	De 1 a 5 min.	1	1%
de 6 a 10 min	12	16%	de 6 a 10 min	7	9%
de 11 a 15 min	36	48%	de 11 a 15 min	29	39%
de 16 a 20 min.	25	33%	de 16 a 20 min.	31	41%
de 21 a 30 min	2	3%	de 21 a 30 min	8	10%
Total	**75**	**100%**	**Total**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra el tiempo de espera que tiene el cliente desde que solicitó la orden hasta que se la entregaron.

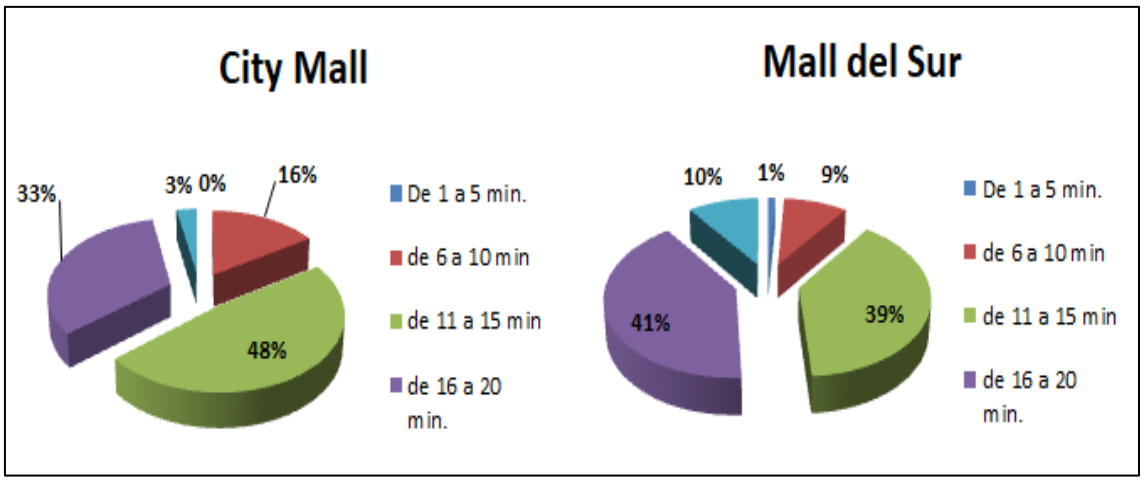


Figura 12. **Ranking Estadístico de Tiempo de Espera hasta que Recibió el Plato de Comida**
Fuente: De elaboración propia, muestra el tiempo de espera por parte del cliente desde que solicitó el plato de comida hasta que lo recibió.

Los platos de los restaurantes son hechos al instante y no se lo cataloga como "comida rápida", sin embargo hay que tomar en cuenta que el cliente se molesta al esperar tanto su comida. En el city mall, el 48% de los encuestados indicaron que su comida fue servida en un periodo de hasta 15 minutos y un 33% en un periodo de hasta 33%, lo que denota que existe un punto crítico con el personal de cocina.

Analizando los datos obtenidos en el Mall del sur, el 41% de los encuestados indicaron que recibieron su pedido en el periodo de 16 a 20 minutos. Lo cual también denota un punto crítico con el personal de cocina.

8.- ¿Cómo califica la calidad del producto?

Tabla 25

Resultado sobre la calificación de calidad del producto.

CITY MALL			MALL DEL SUR		
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
Muy bueno	43	57%	Muy bueno	38	51%
bueno	28	37%	bueno	35	46%
regular	3	4%	regular	2	2%
malo	2	2%	malo	1	1%
muy malo	0	0%	muy malo	0	0%
Total	**75**	**100%**	**Total**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra el resultado obtenido sobre la calificación del producto.

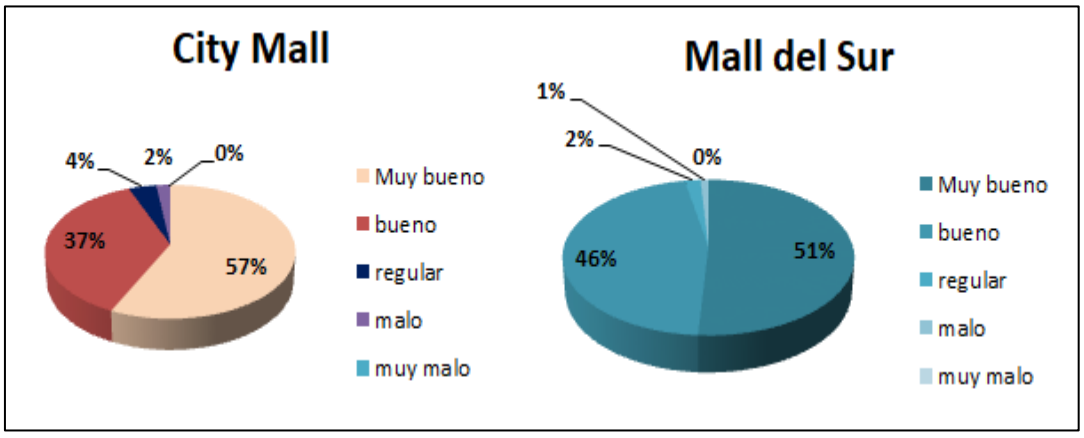


Figura 13. **Referencia Estadística sobre la Calificación del Producto.**
Fuente: De elaboración propia, muestra la calificación de los clientes sobre la calidad del producto.

Un punto importante para la empresa, es que la mayoría de los encuestador, calificaron a la comida como "Muy Bueno", lo que denota que la empresa no ha bajado la calidad de la comida. Sin embargo, el mal servicio dado a un cliente, es un enfoque promordial para perder fidelidad por parte de los mismos.

9.- ¿Cómo califica el ambiente dentro del restaurante (música, servicio y diversión)?

Tabla 26

Resultado sobre la calificación del ambiente dentro de los restaurantes.

CITY MALL			MALL DEL SUR		
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
muy bueno	7	9%	muy bueno	9	12%
bueno	26	35%	bueno	16	21%
regular	39	52%	regular	35	47%
malo	3	4%	malo	8	11%
muy malo	0	0%	muy malo	7	9%
Total	**75**	**100%**	**Total**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra la calificación en cuanto al ambiente percibido en ambos restaurantes.

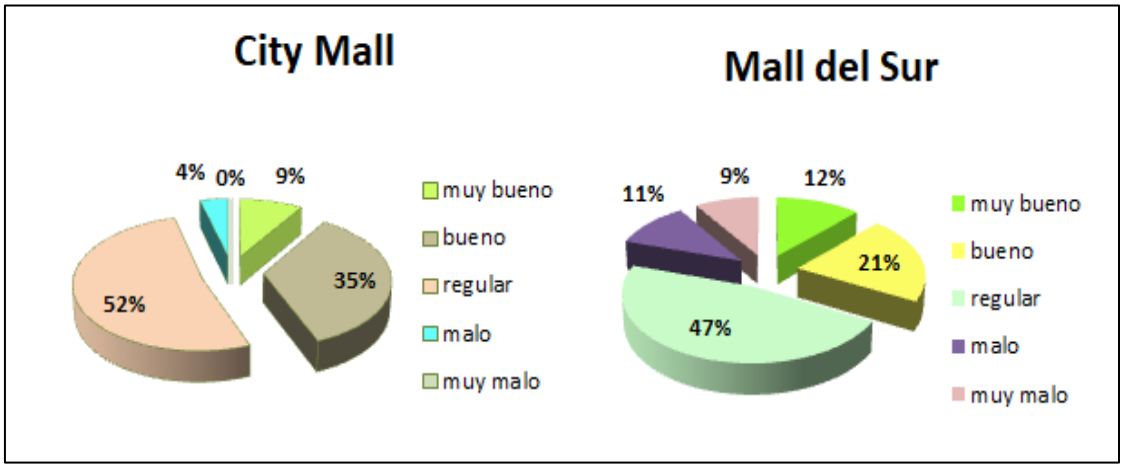


Figura 14. **Datos Estadísticos Sobre la Calificación del Ambiente en los Restaurantes.**
Fuente: De elaboración propia.

Considerando la conceptualización estudiada en el presente estudio sobre la "Economía de la Experiencia", la empresa debe mejorar en su servicio y crear momentos importantes, como buena música, promociones, show en vivo, con la finalidad de que la espera entre la atención y servir el plato, sea una experiencia agradable para el cliente.

10.- ¿Cuánto tiempo esperó desde que solicitó la cuenta hasta que se la otorgaron y cobraron?

Tabla 27

Resultado obtenido en base al tiempo de espera para pagar la cuenta.

CITY MALL			MALL DEL SUR		
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
De 1 a 5 min.	46	61%	De 1 a 5 min.	44	59%
de 6 a 10 min	23	31%	de 6 a 10 min	23	31%
de 11 a 15 min	6	8%	de 11 a 15 min	6	8%
de 16 a 20 min.	0	0%	de 16 a 20 min.	2	2%
de 21 a 30 min	0	0%	de 21 a 30 min	0	0%
Total	**75**	**100%**	**0**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, muestra el resultado obtenido sobre el tiempo de espera del cliente desde que solicita la cuenta hasta que la cancela en ambos restaurantes.

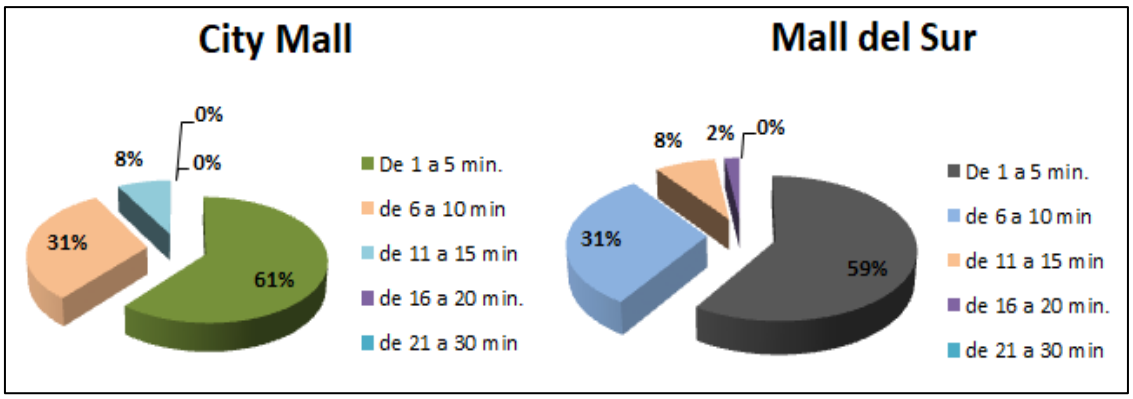


Figura 15. Ranking Estadístico sobre Tiempo de Espera del Cobro y Pago de la Cuenta.
Fuente: De elaboración propia, muestra el tiempo de espera que el cliente experimenta hasta poder pagar la cuenta.

La empresa no debe fijarse en que la mayoría de encuestados indicaron que recibieron su cuenta en un periodo de 1-5 minutos, sino que debe lograr que el 100% de las personas no

espere más allá de dicho tiempo, por lo que deberían invertir en un sistema que le permita mejorar en este aspecto.

11.- ¿Cómo califica el aseo dentro del restaurante?

Tabla 28

Resultado obtenido sobre la calificación del aseo dentro de los restaurantes.

CITY MALL			MALL DEL SUR		
Característica	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**	**Característica**	**Frecuencia absoluta**	**Frecuencia Relativa.**
muy bueno	0	0%	muy bueno	3	4%
bueno	41	54%	bueno	32	43%
regular	31	41%	regular	26	35%
malo	3	4%	malo	11	15%
muy malo	1	1%	muy malo	2	3%
Total	**75**	**100%**	**Total**	**75**	**100%**

Fuente: De elaboración propia, explica la calificación por parte de los cliente en relación al aseo dentro de los restaurantes.

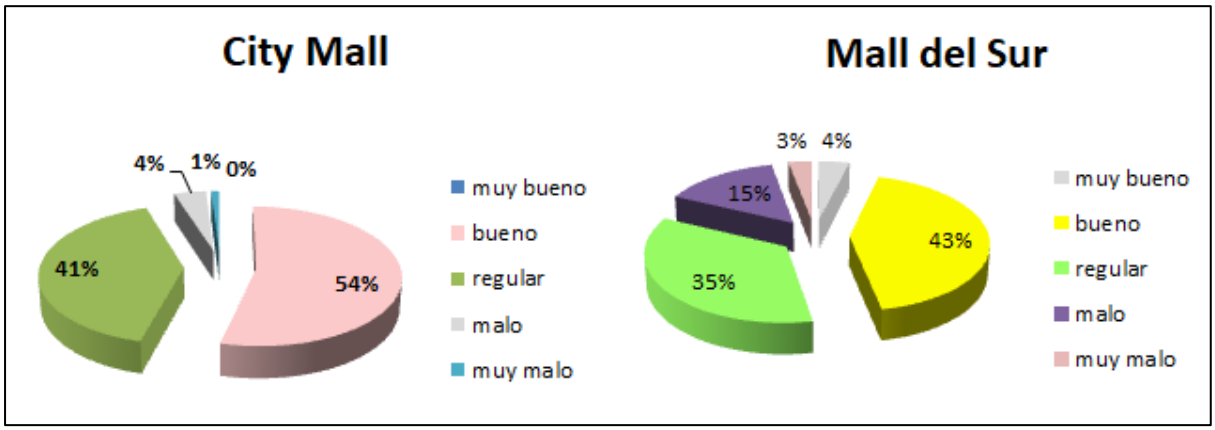


Figura 16. **Datos Estadísticos Sobre la Calificación del Aseo en los Restaurantes.**
Fuente: De elaboración propia, muestra la calificación por parte de los cliente sobre el aseo en los restaurantes.

Dentro del City Mall, el 54% de los encuestados afirmaron que el aseo dentro del local era bueno, sin embargo el 41% afirmó que su aseo era regular, lo cual apela nuevamente sobre el trabajo de los colaboradores.

A pesar de que entre ambos restaurantes existen relativamente calificaciones parecidas, dentro del Mall del Sur hubo una afirmación de los encuestados por un aseo malo, lo cual se debe al mal trabajo por parte de los colaboradores.

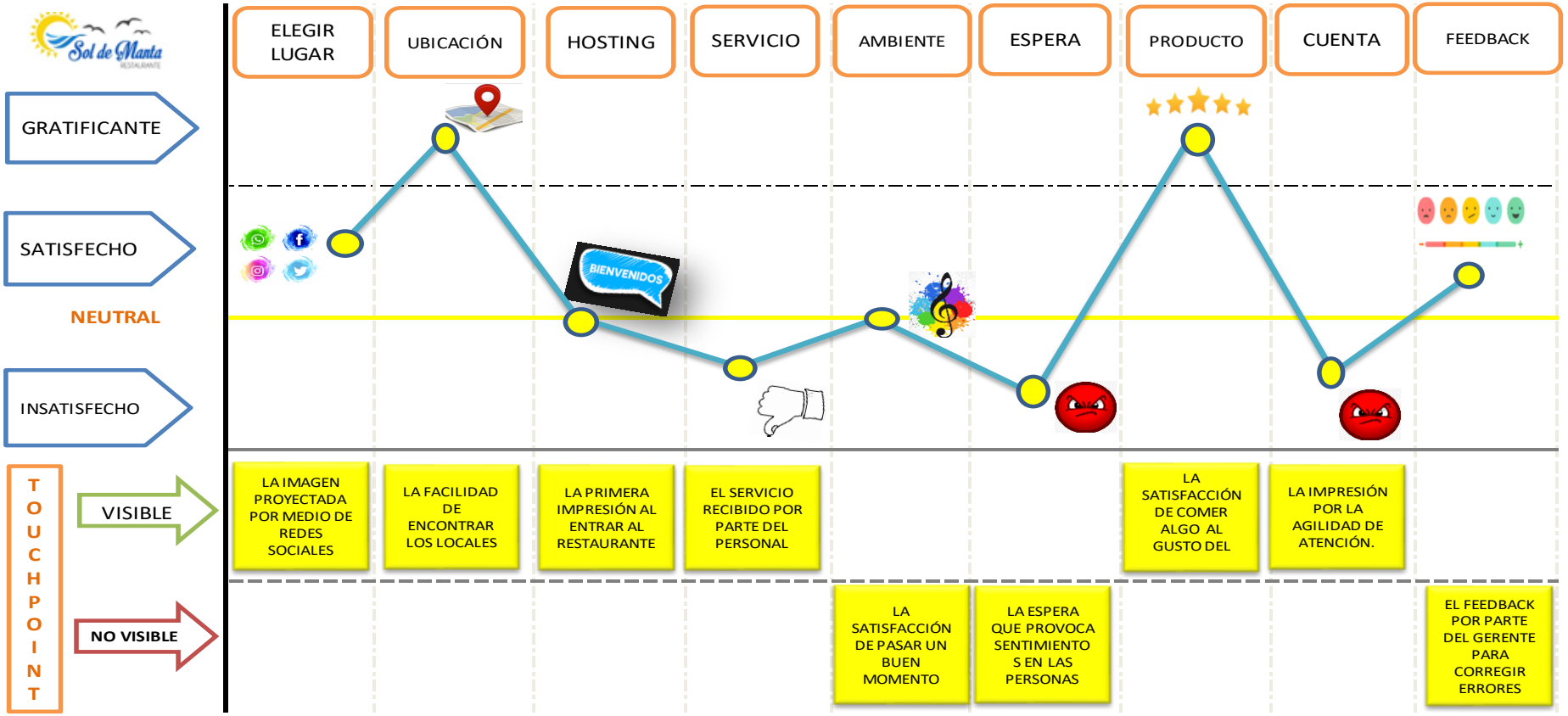


Figura 17. **Mapa de Experiencia del Cliente de Sol de Manta**
Fuente: De elaboración propia, muestra todos los puntos de contacto que tiene el cliente desde que elige elegir la marca hasta que paga la cuenta.

El customer jouney Maps implementado en el Restaurante Sol de Manta, permite tener una idea clara de cómo es el servicio total brindado pero desde la perspectiva del cliente, entendiendo de esta manera todas las sensaciones y emociones que experimentan los comensales al interactuar con la marca.

El mapa se divide por las fases que cruza la persona a lo largo del tiempo (eje X) y la experiencia dentro de ese periodo de tiempo (eje Y).

El mapa se realizó tomando en consideración las encuestas realizadas en los restaurantes y sobre comentarios de los clientes receptadas en campo.

La primera fase es buscar la marca por medio de redes sociales, y la facilidad de encontrarlo en instagram, facebook, google search. En este punto se destaca la buena impresión de los clientes por lo proyectado en fotos y videos y la decisión de elegir a la marca.

La ubicación de los locales causa buena sensación en los clientes, ya que sienten la satisfacción de encontrarse en un lugar seguro, de fácil acceso y parqueo.

La fase denominada por Hosting, es la primera impresión que tienen los clientes al ingresar al local, la cual es calificada como neutral, ya que en muchas ocasiones los clientes buscan su mesa, no tienen un saludo de bienvenida, o ellos buscan a los camareros, lo cual inicia generando malestar al cliente.

La perspectiva de los clientes sobre la atención recibida fue calificada como insatisfecho, ya que hubo alto tiempo de espera para recibir las cartas, tomar el pedido, y recibir las cortesías. Uno de los clientes indicó que nunca le llegaron las bebidas, por lo cual en este punto las personas pueden empezar a sentir frustración por la atención recibida y causa un momento desagradable.

En la fase denominada Ambiente, fue calificada como neutral. Dentro del local Mall del Sur no hay música, los televisores se encuentran dañados y la atención recibida no es amigable, lo cual genera insatisfacción en los clientes y un punto negativo bajo la percepción de los cliente.

Existen puntos que la gerencia debe como por ejemplo de los tiempos analizar los procesos, la productividad de los colaboradores y las herramientas que permitan realizar un trabajo ágil, ya que el tiempo de respuesta para los clientes son negativas, sobre todo a personas que van con un afán de comida rica pero no cuentan con mucho tiempo por tema laborales. Estos puntos que causan enojo al cliente, elimina la fidelidad de los mismos.

Un punto a favor dentro del mapa de experiencia al cliente, es que la calidad de la comida es excelente pero que podrían no regresar por el tiempo de demora y por la atención del cliente.

Luego existe nuevamente una demora en entregar la cuenta y cobrar el dinero, lo cual sigue siendo una interacción negativa sobre los clientes.

Dentro de la etapa del feedback, el gerente tiene la capacidad de recolectar toda esta información sobre las experiencias del cliente dentro de los Restaurantes y la agilidad de respuesta ante las quejas. En este punto se recomienda brindar algún tipo de compensación por la mala experiencia vivida.

CONCLUSIONES

Basados en las revisiones literarias, la manera de liderar, sea controladora/autoritaria o motivadora, tienen como propósito cumplir las metas de la empresa, sin embargo basados en las conceptualizaciones, el estilo de liderazgo transformacional o motivador, tiene una influencia positiva sobre la productividad de los colaboradores.

Otro punto importante a destacar dentro de la revisión literaria, es que la mortalidad de las empresas familiares inician por no contar con un plan de sucesión, lo que sucedió con la empresa analizada dentro del presente caso de estudio, esto se realiza con la finalidad de escoger a un líder que pueda orquestar la dinámica entre familia y empresa y que fomente los lazos y valores familiares desde las generaciones más jóvenes, para que cuando se desarrollen como profesionales, provean de ideas innovadoras, deseen formar parte de la empresa familiar y permitan la sostenibilidad de la compañía en el tiempo.

Para determinar el estilo de liderazgo que sobresalta en la empresa, se realizó el test un liderazgo, con el cual se pudo evidenciar que cada restaurante o departamento, manejan estilos de liderazgos diferentes, tales como: autoritario, controlador y motivador. El resultado de dicho test, se comparó con los resultados obtenidos por el desempeño laborar de los colaboradores, los cuales representan una puntuación promedio de 2.3 sobre 5 que es la puntuación óptima, siendo los estilos de liderazgo controlador y autoritario los más influyentes para llevar a la baja el promedio.

Para continuar con el análisis y tener una visión desde otra perspectiva, se realizó una encuesta a los comensales que asistieron durante los días de mayor movimiento en la segunda semana de enero del 2020, dividida entre los restaurantes del City Mall y Mall del Sur, con la finalidad de evaluar la atención brindada por parte de los colaboradores y conocer las opiniones de los clientes. Los resultados se plasmaron dentro del Customer Journey maps,

donde se ostenta toda los puntos de contacto que experimenta el cliente al elegir la marca y sus emociones a las vivencias dentro de los restaurantes.

Es importante indicar que no solo se logró obtener data sobre las preferencias, emociones y sentimiento de los clientes, sino que a su vez se pudo evidenciar que existen puntos críticos que el gerente de la compañía debe tomar en gran consideración, como por ejemplo el tiempo de respuestas ante las peticiones de los clientes.

Se puede concluir dentro del presente estudio de caso, que el líder de la compañía Sol de Manta en primer lugar debe implementar un protocolo familiar, el cual se trata de poner las reglas en juego a todos los miembros de la familia y estos a su vez se comprometan a seguirla con el fin de asegurar la sostenibilidad de la empresa, la continuidad durante las siguientes generaciones y conseguir el objetivo primordial en una empresa familiar "Rentabilidad + Armonía Familiar".

Se recomienda realizar pruebas utilizando un estilo de liderazgo motivador, ya que dentro del restaurante ubicado en el City Mall, se pudo obtener como resultado un mejor desempeño laborar en sus colaboradores. Además, de acuerdo a lo estudiado, este estilo de liderazgo considera a los colaboradores más como una persona y no como una máquina.

Se sugiere a la gerencia de la empresa, implementar el método LEAN, el cual permite estudiar cada proceso dentro del restaurante y mejorar la gestión de la empresa, de esta manera se podrán conocer los puntos críticos en los que se pierde tiempo, lo que recae sobre los clientes y provoca un mal servicio a los mismos. Por ejemplo, se puede determinar cuánto tiempo se tardan en realizar un plato de comida y con los resultados se podrán quitar funciones o actividades que no generan valor en un proceso.

Bibliografía

Alcivar, L. El Liderazgo Gerencial y desempeño laboral. Caso Amerilines Ecuador C.A. *(Tesis MBA).* Universidad ECOTEC, Samborondon.

Almiron, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *REIDOCREA, volumen 4*, 24-27.

Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales, 30(132)*, 252-258.

Banco Central del Ecuador. (01 de julio de 2019). *Información Estadística Mensual.* Obtenido de Información Estadística Mensual: https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2017). *Metodologia de la Investigaciòn.* Mexico: McGraw-HILL / Interamericana Editores.

Beltrán, R. Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares. *(Tesis, MBA).* Universidad Catolica Santiago de Guayaquil, Guayaquil.

Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones .* mexico: Trillas Editorial.

Cahuancama, M., Montero, I., & Vargas, E. Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores. *(Tesis, Magister en Dirección Estratégicas del Factor Humano.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

Caligiore Corrales Irene, D. S. (2015). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia Año 8 N 24*, 644 - 656.

Cardona, H., & Balvin, D. (2018). La empresa familiar,el protocolo y la sucesión familiar. *ELSEVIER*, 252-258.

Carpio, C. K., & Varas, Q. M. (2018). *Análisis y diagnóstico del clima laboral de la compañía Car Soundvision Cía. Ltda.* GUAYAQUIL – ECUADOR: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL.

Carranza, L. (2015). *El exito en empresas familiares.* Madrid: ESIC.

Casilla, D. R. (2014). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/empresas/grl.pdf

Claver-Cortez, Molina, H., & Zaragoza, C. (2018). Complejidad y Empresa Familiar. *Revista de Empresa Familiar, 5(1)*, 39.-52.

Cortez, G. (03 de 05 de 2018). *InformaBTL.com*. Obtenido de InformaBTL.com: https://www.informabtl.com/que-es-la-economia-de-las-experiencias/

EAE. (2019). *EAE Busniess School*. Obtenido de https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas#

Economist, T. (18 de abril de 2015). Family Companies. *The Economist*, 1-14. Obtenido de http://www.economist.com/sites/default/files/20150418_family.pdf.

EDX. (2018). *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*. Obtenido de EDX.com: https://courses.edx.org/courses/course-v1:TecdeMonterreyX+EFAL.1x+1T2019/courseware/19fcb9fa1b7a4e49af470d82e2901cd6/a9416cd26d464d83a89bf9f57617050b/

Etelégrafo. (05 de junio de 2018). *El telégrafo*. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador

Fajardo, M. (2015). *Análisis de la investigación formativa.* Bogotá: CIFE.

Gaitán, C. (29 de agosto de 2017). *americancol interpersonal development*. Obtenido de americancol interpersonal development: http://americancol.com/2017/08/29/liderazgo-en-la-empresas-familiares/

Gimeno, A. (s.f.). *edx Tecnológico de Monterrey.* Obtenido de edx Tecnológico de Monterrey: https://courses.edx.org/courses/course-v1:TecdeMonterreyX+EFAL.1x+1T2019/courseware/afc25da96f714e66b63a95762e4a85bd/fc60dea801f44ec3bea44cd52dde43a7/?child=first

Godoy, E. (2017). *Marco teórico y diseño de la investigación.* Madrid: ESIC.

Gómez, R. (2018). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnologica.* Bogotá: Scielo .

Huanca, S. La Cultura Organizacional y los Procesos de Cambio en el Restaurante Grilly´s Burguer Bar. *(Tesis de Ingeniería).* Universidad Carlos José Mariátegui.

Imaña, L. (16 de abril de 2016). *¿Dónde está el liderazgo en las empresas familiares?* Obtenido de conexionesan: https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/28/donde-esta-el-liderazgo-en-las-empresas-familiares/

informacion13. (23 de septiembre de 2011). *el blog de información 13.* Obtenido de el blog de información 13: http://informacione13.over-blog.com/article-conceptos-de-administracion-varios-autores-84960800.html

jimenez, m. (17 de agosto de 2019). *el telégrafo.* Obtenido de el telégrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/empresas-familiares-plan-sucesion-ecuador

Lozano, L., Romero, R., & Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de Sucesión. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolivar*, 16-32.

Mar, M. d. (2016). *Las competencias normativas de las comunidades autónomas en los tributos cedidos.* Barcelona: ESIC.

Martin, M. J. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional Y La Satisfaccion Laboral.* madrid.

Martinez, J. (16 de febrero de 2016). *Eumed.net.* Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/empresas/index.htm

Martinez, Y., Prieto, L., & Snachez, C. Percepción del Servicio de CIREC Mediante el Diseño de un Mapa de Experiencia. *(Tesis, Especialista en Gerencia en Servicio de Salud).* Universidad Sergio Arboleda, Bogotá.

Mendez, C. E. (2016).

Ministerio de Turismo. (01 de enero de 2019). *Ministerio de Turismo.* Obtenido de Ministerio de Turismo: https://www.turismo.gob.ec/la-gastronomia-de-ecuador-conquista-fitur-2019/

Monterrey, I. T. (19 de julio de 2018). *courses.edx.org*. Obtenido de courses.edx.org: https://courses.edx.org/courses/course-v1:TecdeMonterreyX+EFAL.1x+1T2019/courseware/19fcb9fa1b7a4e49af470d82e2901cd6/fcea155cf8d14da285530e5d6c6d895b/?child=first

Monterrey, T. d. (27 de abril de 2018). *courses.edx.org*. Obtenido de courses.edx.org: https://courses.edx.org/courses/course-v1:TecdeMonterreyX+EFAL.1x+1T2019/courseware/19fcb9fa1b7a4e49af470d82e2901cd6/a9416cd26d464d83a89bf9f57617050b/

Moya, M. (2017). *La visio en las empresas familiares.* Mexico: Limusa.

Muñoz, C. (2016). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis.* Barcelona: Pearson Educación.

Naranjo, J. (2015) Características de Liderazgo de los gerentes de la generación “baby boomers” y propuesta de plan de mejora de toma de decisiones estratégicas y eficacia, caso de estudio Global Engineering S.A. *(Tesis de Maestría en Dirección de Empresas).* Universidad Andina Simon Bolivar, Quito.

Naranjo, P. (2015). *Características de liderazgo de los gerentes de la generación“baby boomers” y propuesta de plan de mejora de toma de decisiones estratégicas.* Quito: Universidad Andina Simon Bolivar.

Naranjo, R. (05 de noviembre de 2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las Medianas Empresas de Colombia. *Revista Cientifica Pensamiento y Gestión*, 122-123. Obtenido de http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213

Naranjo., R. (05 de noviembre de 2014). *http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213*. Obtenido de http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7703/7213.

Orellana, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. *Suma de Negocios*, 117-125.

Perez, O. (12 de noviiembre de 2015). *blog.peoplenext.com.mx*. Obtenido de blog.peoplenext.com.mx: https://blog.peoplenext.com.mx/que-son-los-planes-de-sucesion-en-las-empresas

Ramirez, L. (28 de abril de 2016). *conexionesan*. Obtenido de conexionesan: https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/04/28/donde-esta-el-liderazgo-en-las-empresas-familiares/

Ríos, F. (2017). *Satisfacción Laboral y Su Influencia en el Clima Organizacional del Personal del área administrativa de Empresa Eléctrica Municipal, ubicada en cabecera Departamental del campus "San Roque Gonzales de Santa Cruz S. J." deHuehuetenango.* Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Rodríguez, G. H. (2015). *Propuesta de mejora del clima laboral y cultura organizacional en el Ministerio de coordiánción de desarrollo social.* Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas.

Rodríguez, J. (2014). *Administración moderna de personal.* México D.F.: 7ma. Edición.

Rojas, O. (21 de Febrero de 2017). *Clima Laboral: El Estado de ánimo de la organización*. Obtenido de http://www.mujeresdeempresa.com/clima-laboral-el-estado-de-animo-de-la-organizacion/

Romero, M. (2016). *Las empresas familiares: exito y fracaso.* Mexico: Limusa.

Sanín, J., & Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*.

Santamaria, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis delosfactores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, volumen 35 No 2.

Segredo, A. M. (2018). *revista cubana*.

Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional. *ELSEVIERDOYMA por la revista SciencieDirect*, 117-125.

Soledispa, E. (2015). *Las empresas familiares y su exposicion al exito o fracaso.* Madrid: Diaz de Santos.

thompsom, i. (31 de agosto de 2005). *promonegocios.net.* Obtenido de promonegocios.net: https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm

thompson, i. (31 de octubre de 2006). *marketing-free.com.* Obtenido de marketing-free.com: https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html

Vacchiano López, C. (2017). *La sucesión en la empresa familiar.* España: Fundación EOI.

Williams, R. L. (2017). *“ESTUDIO DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN UNA DEPENDENCIA PÚBLICA.* MONTERREY, NUEVO LEÓN: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.

Yoguel, G., Koenig, V. M., & Angelelli, P. (2014). *Los problemas del entorno de negocios: el desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas.* Sevilla: FUNDES.

Anexo 1

Test de estilos de liderazgo según D. Golman y R. Boyatzis

1	Descubro los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común
2	Intento ser honesto/a y transparente cuando hablo con mis compañeros
3	Me considero una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras persona
4	Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos
5	Intento ofrecer todo mi apoyo cuando un compañero pasa por un momento de dificultad personal
6	Escucho, respeto y considero atentamente las opiniones de los demás antes de opinar/decidir
7	Gestiono las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz
8	Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se hace a mi manera
9	Me cuesta reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos
10	Delego actividades y tareas pero no la autoridad para modificar las decisiones ya tomadas
11	No acepto los fracasos personales ni la sugerencia de que estoy equivocado en mi forma de ver el mundo
12	Exigo superar las metas que consigue mi equipo con el fin de seguir mejorando
13	Mantengo una comunicación abierta sobre los objetivos del equipo y su relación con las expectativas de mis compañeros
14	Suelo utilizar los fracasos de las personas como estímulos de superación
15	Construyo mi proyecto sobre el optimismo, la esperanza en el futuro y el compromiso de mi equipo
16	Me da miedo tomar el control de una situación, prefiero dejar que las demás personas se encarguen de todo
17	Busco activamente las opiniones de los demás como inspiración para ideas frescas y novedosas
18	Conseguir resultados positivos y visibles es mi prioridad, la tensión y el estrés es el precio a pagar por el éxito
19	Cuando hay una crisis en el equipo, me controlan los nervios y no sé cómo gestionarla
20	Soy una persona protectora con las personas que me obedecen, respeto a los que abiertamente me contradicen pero no perdono a los que me engañan

Anexo 2

Características Según el Estilo de Liderazgo

Si has puntuado alto en las preguntas 1, 2 y 15, tu estilo de liderazgo es:	**VISIONARIO**
Si tus puntuaciones altas han sido en las preguntas 3, 12 y 14, tu estilo de liderazgo será:	**TUTORIAL**
Si has puntuado alto en los ítems 4, 5 y 13, el estilo de liderazgo que predomina en ti será	**AFILIATIVO**
Por otro lado, si tus puntuaciones más altas han sido en las preguntas 6, 7 y 17, el estilo de liderazgo que más se ajusta a tu personalidad es	**DEMOCRÁTICO**
Si has puntuado alto en las preguntas 8, 9, y 18, tu estilo de liderazgo será predominantemente;	**CONTROLADOR**
Finalmente, si has puntuado alto en las preguntas 10,11 y 20, tu estilo de liderazgo será:	**AUTORITARIO**

Anexo 3

Encuestas sobre el Desempeño Laboral

No.	PREGUNTA
1	Las relaciones con sus compañeros de trabajo son cordiales
2	¿Falta mucho a su trabajo?
3	¿Llega trde a su trabajo ?
4	Cree usted que el trabajo es flexible en cuanto a las necesidades de los empleados?
5	¿Le interesa dar su punto de vista en la toma de decisiones?
6	¿Puede iniciar su trabajo sin que se lo indiquen?
7	¿Puede resolver problemas en caso de ausencia de su jefe?
8	En los conflictos de trabajo ¿tiene una actitud conciliadora?
9	¿Le gusta el trabajo en equipo?
10	Cuando llega a su trabajo ¿comienza a trabajar inmediatamente?
11	¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?
12	¿Le gustaría recibir capacitaciones para mejorar en su trabajo?
13	¿Mantiene una buena relación con todos sus compañeros de trabajo?
14	¿Le gustaría ascender de puesto de trabajo?
15	¿Los problemas en su trabajo, influyen en el trato hacia los usuarios?
16	Recibo el reconocimiento de mi jefe por mi trabajo
17	¿Se siente motivado por parte de su jefe para realizar bien su trabajo?
18	¿Considera que su jefe inmediato le ayuda en el desarrollo de sus actividades?

Anexo 4

Preguntas Relacionadas al Mapa de Experiencia del cliente

No.	PREGUNTAS
1	Género
2	Edad
3	¿Por medio de cual red social nos encontró?
4	¿Cuál fue la percepción sobre la ubicación y acceso a los locales?
5	¿Cómo califica el recibimiento cuando ingresó al local?
6	¿Cuánto tiempo esperó desde que ingresó al local hasta que lo atendieron?
7	¿Cuánto tiempo esperó desde que solicitó el pedido hasta que le entregaron el producto?
8	¿Cómo califica la calidad del producto?
9	¿Cómo califica el ambiente dentro del restaurante (música, servicio y diversión)?
10	¿Cuánto tiempo esperó desde que solicitó la cuenta hasta que se la otorgaron y cobraron?
11	¿Cómo califica el aseo dentro del restaurante?