



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Finanzas Mención Tributación

Tema de Tesis:
Sucesión y desempeño financiero de una empresa familiar. Caso de estudio: Orodelti S.A.

Autora:
Ing. C.P.A. Sonnia Gabriela Arreaga Escobar

Directora de Tesis:
Lic. Olga Bravo Acosta, Ph.D.

Agosto 2020
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Sonia Gabriela Arreaga Escobar con cedula de ciudadanía # 0929131100, autora de la presente tesis titulada “**Sucesión y desempeño financiero de una empresa familiar. Caso de estudio; Orodelti S.A.**”, mediante la presente dejo constancia que lo expuesto como criterios análisis interpretaciones y juicios en esta tesis es de mi exclusiva autoría y producción. El desarrollo de este trabajo investigativo se efectuó con el objetivo de cumplir como uno de los requisitos previos para la obtención del título de magister en finanzas como mención en tributación de la universidad tecnológica empresarial de Guayaquil:

1. Autorizo a la universidad tecnológica empresarial de Guayaquil el derecho de publicar este tema como articulo para publicaciones para la lectura, o fuentes de investigación siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.
2. Declaro que; en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto a los derechos de autor de esta obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente y a la universidad

Guayaquil, agosto del 2020

Sonia Gabriela Arreaga Escobar
C. C 0929131100

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres, hermanas y sobrina, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que me abrieron las puertas y me brindaron su confianza hacia a mí y compartieron sus conocimientos hasta la culminación de mi proyecto de tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres, por confiar y creer en mi expectativa, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a mi tutora **PhD. Olga Bravo Acosta**, por haber compartido sus conocimientos quien me ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a la empresa **Orodelti S.A.** por su valioso aporte, tiempo, aceptación y ayuda para mi investigación con toda la información de la empresa que requería para poder terminar mi proyecto de tesis.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo y a todas las personas que me apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	4
1.1. Antecedentes de la investigación.....	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación	5
1.2.1. Formulación del problema	7
1.2.2. Sistematización del problema.....	7
1.3. Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.4. Justificación de la investigación	8
1.5. Marco de referencia de la investigación	9
1.5.1. La Empresa Familiar	9
1.5.1.1. Definición de la empresa familiar.	9
1.5.1.2. Antecedentes de la empresa Familiar.....	10
1.5.1.3. La empresa familiar en el Ecuador.....	11
1.5.1.4. Causas que inciden en el fracaso de las empresas familiares	12
1.5.1.5. Conservación de la empresa familiar	13
1.5.1.6. Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia	14
1.5.1.7. Factores que influyen en la problemática familiar.....	14
1.5.2. Sucesión	16
1.5.2.1. Definición	16
1.5.2.2. Proceso sucesorio	16
1.5.3. Desempeño financiero.....	18
1.5.3.1. Definición	18

1.5.3.2.	Análisis del desempeño financiero	18
1.5.3.3.	Importancia de la medición del desempeño financiero	25
1.5.3.4.	Beneficios del análisis del desempeño financiero	26
1.5.3.5.	Limitaciones en el análisis financiero de la empresa	27
1.5.4.	La sucesión en el desempeño financiero	28
1.5.5.	Sostenibilidad dentro de las organizaciones	29
1.6.	Glosario de Términos	29
1.7.	Marco Legal	31
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO		33
2.1.	Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	33
2.2.	Métodos de investigación	35
2.3.	Unidad de Análisis, población y muestra	36
2.4.	Variables de investigación, operacionalización	36
2.5.	Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información	38
2.6.	Tratamiento de la información	39
CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		42
3.1.	Análisis de la situación actual	42
3.1.1.	La empresa Orodelti S.A	42
3.1.1.1.	Características de la empresa	42
3.1.1.2.	Misión	42
3.1.1.3.	Visión	42
3.1.1.4.	Organigrama de la Empresa	43
3.1.1.5.	Situación financiera de la empresa	44
3.2.	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectiva	51
3.3.	Presentación de resultados y discusión	53
CONCLUSIONES		56
RECOMENDACIONES		58
PROPUESTA		58
Justificación		58
Propuesta General		59
Desarrollo		60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		62
ANEXOS		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	37
Tabla 2.....	37
Tabla 3.....	44
Tabla 4.....	44
Tabla 5:.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principales problemas en el cambio generacional.....	6
Figura 2: Organigrama Orodelti.....	43
Figura 3: Índice de Liquidez Orodelti.....	46
Figura 4: Índice de Endeudamiento Orodelti	47
Figura 5: Capital de Trabajo Orodelti	48
Figura 6: Índice de Garantía Orodelti	49
Figura 7: Índice de Rentabilidad Orodelti	50
Figura 8: Promedio de cobro y pago Orodelti.....	51
Figura 9: Composición del Activo Orodelti	52
Figura 10: Composición del Pasivo y Patrimonio Orodelti	53
Figura 11 Mapa conceptual que considera los procesos, indicadores y apreciaciones de la directiva de Orodelti.....	55

RESUMEN

La presente investigación analiza la situación financiera de la empresa familiar Orodelti S.A., de la cual se identificaron los aspectos relacionados con el uso de sus recursos y la autoridad sobre la toma de decisiones de sus directivos. Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la pesquisa se emplea una metodología de tipo mixta no experimental, con métodos analíticos sintéticos, deductivos e inductivos. Para la obtención de la información primaria se aplicaron las técnicas de la entrevista y la revisión documental de los estados financieros de la organización y la descripción de los datos recopilados en los mismos. De igual forma la información secundaria se obtuvo de la revisión bibliográfica. Se realizaron cálculos con los datos obtenidos para determinar la situación económica actual de la empresa, los cuales arrojaron un escenario poco favorable para la misma. Su nivel de liquidez es escaso, presentando dificultades para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Así mismo, el nivel de endeudamiento y el capital de trabajo están en números negativos. A pesar que dentro de la directiva se encuentran dos familiares, en este caso de segundo grado de consanguinidad, esto no ha influido en el manejo y la dirección de la organización. La responsabilidad de las principales decisiones recae sobre el Presidente Ejecutivo, el cual no ha trabajado de la forma más certera con las acciones tomadas dentro de la empresa, provocando el endeudamiento innecesario, sin planificación y el incumplimiento de las obligaciones fiscales. Para solucionar los problemas detectados se proponen algunas medidas que pueden mejorar el funcionamiento de la empresa y sus procesos.

Palabras Clave: situación financiera, empresa, toma de decisiones, liquidez, capital de trabajo

ABSTRACT

This research analyzes the financial situation of the family business Orodelti S.A., from which the aspects related to the use of its resources and the authority over the decision-making of its managers were identified. To fulfill the objectives set out in the research, a non-experimental mixed methodology is used, with synthetic, deductive and inductive analytical methods. To obtain the primary information, the interview techniques and the documentary review of the organization's financial statements and the description of the data collected in them were applied. Likewise, the secondary information was obtained from the bibliographic review. Calculations were made with the data obtained to determine the current economic situation of the company, which produced an unfavorable scenario for it. Its level of liquidity is low, presenting difficulties in meeting its short-term obligations. Likewise, the level of indebtedness and working capital are in negative numbers. Although there are two family members within the board, in this case of second degree of consanguinity, this has not influenced the organization's management and direction. The responsibility for the main decisions falls on the Executive President, who has not worked in the most accurate way with the actions taken within the company. Provoking unnecessary indebtedness, without planning and non-compliance with tax obligations. To solve the problems detected, some measures are proposed that can improve the operation of the company and its processes.

Key Words: financial situation, company, decision making, liquidity, working capital

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en la identificación de los factores que influyen en el desempeño de la empresa familiar. El estudio se enfoca en conocer si la condición familiar contribuye o no al desarrollo de la compañía, actuando positivamente ante adversidades del entorno y del proceso de sucesión.

La empresa familiar juegan un papel fundamental en todas las economías a escala mundial, tanto en las de áreas altamente desarrolladas, como los EE. UU. o Europa, consideradas zonas en proceso de desarrollo, caso de Latinoamérica o Asia.¹ Así, distintos autores proponen que la empresa familiar supo transformarse y adquirir la dimensión necesaria en los EEUU evolucionando hacia sociedades que (cotizan), Alemania y Japón (creando consorcios), mientras que en el caso francés y británico las familias empresarias tuvieron una mayor dificultad para organizarse y dotar a las empresas de la dimensión necesaria.

En la actualidad existe un amplio debate sobre cómo influye la condición familiar en la compañía. Para algunos autores la familia sería un factor de debilidad, por lo que proponen una relación causal entre la situación de la sucesión familiar, el desempeño financiero de estas compañías es diferente al efecto que ejerce sobre dicho comportamiento una tercera generación al frente de la empresa.²

En una empresa de familia de primera generación el directivo y el propietario son la misma persona; por lo tanto, se produce una eliminación de riesgos de la empresa, debido a que las relaciones de departamento se suprimen, caso en el cual se obtienen una serie de ventajas que el resto de las empresas no familiares no tienen, por ello la familia toma decisiones racionales buscando obtener el

¹ Entre el 65 y el 80 % de las empresas del mundo son empresas familiares (Gersick, 1997). Representan entre el 40 y el 60 % del producto nacional bruto, y entre el 27 y el 62 % del empleo en los EE. UU. En Alemania, el porcentaje se eleva al 84 % de las empresas industriales (Backes, 2004), mientras que dos tercios de las pequeñas y medianas empresas industriales británicas son familiares (Donckels & Fröhlich, 1991).

² Multitud de trabajos indican que el hecho familiar es una fuente de debilidad, dado que la EF tiende a desaparecer con el transcurso de las generaciones (Gallo, 2001). Así, sólo el 30 % sobrevivirían a la primera generación (Amy, Chua, & Crismas, 2001) y tan sólo entre un 10 y un 15 % sobrevivirían a la tercera generación (Applegate, 1994).

máximo bienestar al menor costo, basada en la combinación de recursos que la familia obtiene mediante la distribución del ingreso adquirido en el mercado laboral.

Las empresas familiares que forman parte de la economía del país no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y la empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad.

Y es que los estudios sobre empresas de familia son pocos, por ello en la presente investigación se pretende aportar información, para el departamento financiero de las compañías familiares que tengan como una guía de reconocimiento que les permita mejorar la gestión alrededor de los procesos de sucesión de la dirección y la propiedad, la contratación de nuevos miembros familiares y la disminución de los problemas a la empresa.

La gran influencia de la empresa familiar en las economías mundiales, así como la poca producción científica sobre el tema, especialmente en nuestro medio, le dan la relevancia y pertinencia al presente estudio en el departamento financiero, particularmente de la compañía ORODELTI S.A, objeto de investigación.

Es por ello que la presente investigación se plantea como objetivo analizar cómo afecta la sucesión familiar en el desempeño financiero de la empresa Orodelti S.A., al respecto de su gobierno, gestión y propiedad: política de dividendos, decisiones de endeudamiento e inversión, apalancamiento y operación.

Comenzando con el Marco Teórico Conceptual donde se exponen la problemática del estudio, los objetivos para su solución, así como la justificación de la investigación y los principales referentes teóricos necesarios para sustentar la misma.

Posteriormente en el capítulo II, se exponen los elementos metodológicos en los cuales fue basado el estudio, así como las variables investigadas y las técnicas e instrumentos empleados para la recopilación de la información.

El estudio prosigue con el capítulo de Resultados y Discusión, en el que se expone el diagnóstico situacional de la empresa Orodelti S.A. la caracterización

de sus procesos de sucesión y las medidas implementadas para los mismos, así como el análisis tendencias y perspectivas.

Finalmente, el estudio culmina con la propuesta basada en los resultados del diagnóstico y la caracterización de la empresa Orodelti S.A.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

El punto de partida de la actual investigación lo conformaron un conjunto de estudios relacionados a la temática y que establecieron la base de la actual investigación, entre ellos se encuentra el realizado por Macías y Ramírez (2011) titulado “Sucesión de empresas familiares. Análisis desde la teoría de la Agencia: Caso. Caldas”, en la que los autores hacen un recorrido por la construcción teórica que diversos investigadores han realizado sobre conceptos como las empresas de familia, el proceso de sucesión y la teoría de la agencia y la forma como las empresas de familia hacen frente al proceso fruto de la naturaleza finita del ser humano que obliga a la sucesión en la dirección. Los resultados de su investigación permiten recomendar a las empresas de familia la forma como se puede abordar el proceso de sucesión que tarde o temprano deben afrontar.

Otra de las investigaciones analizadas es la referente a “Una perspectiva de las empresas de familia. El caso de las empresas de familia Manizaleñas” realizado por Paula Zuluaga Arango (2010), en la que la autora estudia el tema de las empresas de familia desde sus diferentes perspectivas de definición, los modelos que se han presentado en el ámbito administrativo para comprender su problemática, la diferencia existente frente a las empresas de otro tipo y los factores que determinan la relación empresa – familia. Aspectos como el protocolo y la sucesión, son observados y estudiados desde una perspectiva individual en donde se profundiza en cada uno de ellos, ya que se consideran los factores más importantes y definitivos dentro de una empresa familiar exitosa. Además, se observa la perspectiva del valor confianza, en donde se realiza un recuento especial de las culturas occidentales y orientales más relevantes que presentan estructuras familiares débiles y fuertes y su caracterización con respecto al desarrollo empresarial de cada uno de estos aspectos. Concluyendo con un análisis de las empresas de familia manizaleñas, en donde se determinan sus principales.

inconvenientes y fortalezas frente al valor confianza y al desarrollo empresarial abarcado por dichas empresas.

En cuanto al estudio realizado por Hilario Díaz Guzmán (2012) titulado “La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño”, en el mismo el autor realiza una investigación documental y de campo, en la que se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la ciudad de Tehuacán, Puebla con el objetivo de determinar la relación entre la planeación y el desempeño, obteniendo como resultados que sí existe relación entre el desempeño y la planeación estratégica.

Por último, se estudió la investigación realizada por Cladea (2014) titulada “Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares”, en la que el autor analiza el efecto de la sucesión en la estructura financiera y de capital de las empresas familiares. Basados en una muestra de empresas públicas mexicanas durante los periodos 2005-2011, encontrando que el efecto de la sucesión sobre el desempeño financiero de estas compañías es diferente al efecto que ejerce sobre ese desempeño una tercera generación al frente de la empresa. Las empresas familiares de segunda generación se caracterizan por mostrar una mayor aversión al riesgo en cuanto a endeudamiento y una actitud más conservadora en comparación con empresas familiares de tercera generación, caracterizadas por una mayor preferencia por el financiamiento a través de deuda, orientados hacia una mayor creación de valor para la compañía.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Las empresas familiares cuando llegan a la sucesión generacional se encuentran con problemas fiscales y con conflictos derivados del traspaso generacional. En referencia a estos, tanto el “Estudio sobre la visión europea” realizado por Barbeito, Guillén y Martínez (2004) como en el estudio sobre la sucesión en la empresa familiar realizado por Amat (2007), hacen referencia a ambos tipos de conflictos y destacan que las complicaciones fiscales pueden reducirse con la

realización de un análisis del coste fiscal de las distintas alternativas del reparto de la herencia.

En el estudio “La continuidad en la empresa familiar, análisis de datos” realizado por Pérez y Soler (2012) destaca que el motivo fundamental del fracaso en el cambio generacional es la carencia de un adecuado plan de sucesión. Además, dicho estudio acentúa otras causas que ocasionan peligros en la continuidad de las empresas familiares como es que:

- ✓ El fundador ejerce control absoluto y no está dispuesto a cederlo,
- ✓ El fundador no se retira totalmente,
- ✓ Existencia de resistencia al cambio,
- ✓ La existencia de carencias de liderazgo, etc.

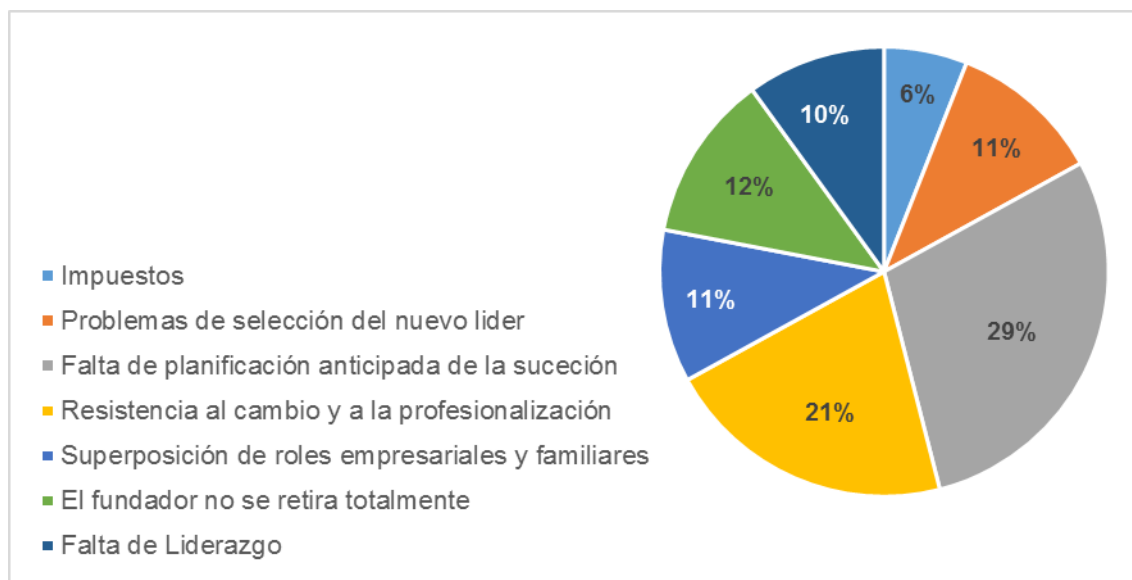


Figura 1: Principales problemas en el cambio generacional
Fuente: (Pérez & Soler, 2012)

En el caso particular del Ecuador, de acuerdo con Mera y Bermeo (2017), el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, y en la pequeña y mediana empresa conforman el 95%, generando el 51% del PIB del país. Sin embargo, las empresas influyen en la economía, pero son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia, siendo una de las principales causas la continuidad luego de cambios generacionales, observando cifras de

esta debilidad como la esperanza de vida de la empresa familiar baja, solo el 30% llega a la segunda generación y el 15% pasa a la tercera generación.

Teniendo en cuenta el contexto anteriormente descrito es importante conocer los aspectos que influyen en la sucesión de las empresas familiares en Ecuador y particularmente como se ha comportado en la compañía ORODELTI S.A, siendo esta un caso de éxito, pues esta es una empresa con más de 50 años de experiencia en la producción agrícola, con tres generaciones de la misma familia.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo afecta la sucesión en el desempeño Financiero de la empresa familiar ORODELTI S.A.?

1.2.2. Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuál ha sido el desempeño Financiero de la empresa familiar ORODELTI S.A antes y después de la sucesión familiar?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual y evolución histórica de la sucesión en la empresa Orodelti S.A.?
- ✓ ¿Cómo ha influido la toma de decisiones en el crecimiento financiero de la empresa Orodelti S.A.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar cómo afecta la sucesión familiar en el desempeño financiero de la empresa Orodelti S.A., al respecto de su gobierno, gestión y propiedad: política de dividendos, decisiones de endeudamiento e inversión, apalancamiento y operación.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar la situación financiera actual de la empresa Orodelti S.A.; las variaciones detectadas durante el proceso de sucesión familiar, así como su proyección a futuro.

- ✓ Conocer el desempeño Financiero de la empresa familiar Orodelti S.A antes del proceso sucesorio.
- ✓ Determinar la influencia de la toma de decisiones en el crecimiento financiero de la empresa Orodelti S.A.

1.4. Justificación de la investigación

El estudio de las compañías familiares es cada vez más importante pues su funcionamiento le ha interesado tanto a catedráticos como a empresarios, medios de comunicación e inversores en general, los cuales analizan su desenvolvimiento y los problemas que se exhiben en este tipo de sociedades y que pueden amenazar su persistencia.

La justificación de dicho interés en este tipo de empresa está dada por la alta representatividad de dichas compañías en la economía mundial, siendo alguna de ellas solo pequeños negocios sin embargo otras se encuentran entre las más importantes y exitosas empresas del mundo.

Siendo en el caso particular del Ecuador notoria la importancia de las empresas familiares; pues de acuerdo con Bermudez (2018) en el 2016, las compañías de propiedad familiar aportaron con un 51% del PIB ecuatoriano. Sin embargo, a pesar de la importancia de estas, la definición de compañía familiar no ha sido aún generalizado, debido en gran medida la dependencia del enfoque que le proporcione el autor a elementos como la propiedad, la participación dentro de la compañía y los orígenes de esta.

Es en este punto donde la presente investigación cobra gran importancia, pues la misma se enfoca en aclarar las definiciones realizadas en torno a las compañías familiares. Además de identificar los factores que influyen en la sucesión familiar y como este proceso impacta en el rendimiento financiero de la organización, particularmente en el caso de la empresa Orodelti S.A.

1.5. Marco de referencia de la investigación

1.5.1. La Empresa Familiar

1.5.1.1. Definición de la empresa familiar.

Un negocio familiar puede definirse como cualquier actividad económica en el que dos o más miembros de la familia están involucrados y la mayoría de la propiedad o el control se encuentra dentro de una familia (Hakrabarty, 2017).

Sin embargo, Massis y Harma (2012) exponen que una empresa familiar es una organización comercial en la que la toma de decisiones, está influenciada por varias generaciones de una familia, relacionadas por sangre o matrimonio o adopción, que tienen la capacidad de influir en la visión de la empresa y la voluntad de utilizar esta capacidad para perseguir objetivos distintivos. Se identifican estrechamente con la empresa a través del liderazgo o la propiedad. Además, especifican que las empresas emprendedoras propietario-gerente no se consideran empresas familiares porque carecen de la dimensión multigeneracional y la influencia familiar que crean la dinámica y las relaciones únicas de las empresas familiares.

Por otra parte, Donnelly (2014) expone que una empresa familiar es una empresa que se ha identificado estrechamente con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia.

De igual forma Davis (2016) manifiesta que las empresas familiares son aquellas en las que la política y la decisión están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y en algún momento a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión. Es la interacción entre dos conjuntos de organizaciones, la familia y la empresa, lo que establece el carácter básico de la empresa familiar y define su singularidad.

En resumen, una compañía familiar se puede definir simplemente como una empresa que incluye dos o más miembros de una familia con control financiero

de la empresa. En otras palabras, una sociedad familiar es de propiedad activa y / o administrada activamente por más de un miembro de la misma familia.

1.5.1.2. Antecedentes de la empresa Familiar.

Las compañías familiares son estructuras comerciales donde las decisiones están dadas o son tomadas por los miembros familiares que se encuentran en cargos de jerarquía más alto dentro de la compañía familiar, estos son quienes influyen y controlan el entorno, las empresas de este tipo tienen como visión que sus siguientes generaciones sean quienes continúen llevando las riendas del negocio y que sigan siendo los dueños y administradores (Gómez, 2012).

Los orígenes de las empresas familiares se remonta sus inicios a la civilización occidental específicamente en la Grecia clásica donde solo existían monopolios públicos y se daba el cobro de tributos, los comerciantes de aquellos tiempos eran quienes pagaban esos impuestos a base de sus negocios particulares que se daban de manera doméstica, es decir toda la familia contribuía en el ingreso económico y se traspasaba el aprendizaje del negocio a los hijos y estos a sus hijos, situación que perduró hasta la edad media.

En la era de la industrialización se siguieron desarrollando económicamente este tipo de negocios familiares, quedando de manifiesto las enormes ganancias que obtuvieron ciertos grupos familiares como los de la banca, ferrocarril y comercialización de productos de primera necesidad. En el occidente empezó el crecimiento por la comercialización con Europa, tanto europeos como musulmanes se empezaron a manifestar económicamente de manera similar.

Es necesario recalcar que en Ecuador a diferencia de los países anteriormente nombrados el perfil del empresario presenta patrones diferentes que son guiados más por los niveles socio-culturales y dependen de la región donde esté viva o desarrolle su negocio, todos estos factores sociales, económicos y culturales influyen en la conformación de las familias empresariales, en sus relaciones internas, en su forma de administrar los negocios, en sus relaciones de poder, en sus vínculos comerciales y en la sucesión de los activos.

1.5.1.3. La empresa familiar en el Ecuador

En Ecuador principalmente en sus ciudades pequeñas existe un 90% de empresas que son familiares, siendo la fuente de ingresos económicos para muchos hogares, generando ingresos a las ciudades y fuentes de trabajo. Estas empresas familiares son en su gran mayoría informales en sus procesos de administración, es decir, presentan una falta de organización administrativa y protocolos familiares nulos con lo que si se produjera una sucesión no se garantizaría la exitosa continuidad de las mismas (Mera & Bermeo, 2017).

Debido a la falta de una planificación adecuada o protocolos la gran mayoría de las empresas familiares no sobrevive a la primera generación y muy pocas llegan a la tercera quedando en duda muchas veces cuales fueron sus principales factores para que se diera el éxito o fracaso, entre los factores de fracaso más conocidos son la mala administración financiera, desconocimiento administrativo, paternalismo, falta de definición de roles, dependencia excesiva, falta de institucionalización y por falta de planificación para elegir a tiempo al sucesor idóneo. Los principales factores de éxito que se presentan son la creación de nuevos proyectos, preparación y capacitación al nuevo sucesor, la planificación para la elección del nuevo sucesor, conocimiento de los recursos y patrimonios, aceptación de consultores externos, mejora de las estructuras organizacionales, aumento de financiamientos entre otros (Bermudez, 2018).

El pasar de una estructura informal a una formal es lo que más aterroriza a las empresas pyme familiares por su creencia al pensar que se está condicionando el negocio, incurriendo en los conflictos familiares y de esta manera ocasionando la muerte de los negocios. En general, la importancia de determinar los factores del éxito y fracaso de las empresas pyme familiares a través del grado de preparación, roles y desarrollo de sus directivos ayuda a afrontar con mayores garantías los procesos de sucesión.

Estas organizaciones por lo general presentan una inexistencia de información para la planeación administrativa y operativa, debido al desconocimiento de los factores que determinan el éxito y fracaso en los procesos de sucesión, puesto que el no realizar un análisis adecuado para establecer a la persona idónea al

mando de la empresa pyme, limitándose el desarrollo organizacional ante las exigencias del mercado (Goyzueía, 2013).

1.5.1.4. Causas que inciden en el fracaso de las empresas familiares

El incremento en indicadores de fracaso de las empresas familiares ha sido notorio, este tipo de situaciones se suscitan debido a que no se establecen adecuadamente los roles de los miembros de la familia para determinar las cualidades idóneas de sucesión, por lo cual se mantendría una administración empírica (Molina, 2016).

Las tendencias indican que las empresas familiares tienen vida corta, debido a la falta de una transición planificada en los cambios organizacionales provocados por la sucesión, lo cual no permite tener una visión clara de las exigencias del mercado en el cual esta inmersas y así poder establecer estrategias tanto a nivel interno como para contrarrestar los efectos de la competencia (Quejada & Ávila, 2016).

Otro factor que los administradores de las empresas familiares no consideran necesario es la ayuda de consultores externos para la sucesión de las pymes familiares, esto se da por la falta de visión estratégica, lo cual a futuro podría afectar la sostenibilidad empresarial de estas organizaciones.

El administrar una organización como en este caso las empresas familiares, es importante que dejen atrás la historia y se ajusten a las exigencias del mercado, puesto que de lo contrario su crecimiento se verá limitado ante la creciente y notable presencia de la competencia.

El sector de las pymes es importante para la economía de cualquier región, por ello, para evitar el pronóstico establecido es necesario que se implementen mecanismos que les permita establecer sucesores idóneos acorde a las necesidades de las pymes de esta manera cumplir con los objetivos fundamentales de supervivencia tanto de lazos familiares como empresa.

Una de las realidades que más preocupan, son las pequeñas y medianas empresas familiares más conocidas como pymes familiares, tanto en el ámbito económico, en su clima laboral y en sus relaciones con sus clientes externos y proveedores. Las pymes familiares casi en su totalidad presentan disminución o aumento en su crecimiento económico al instante de darse la sucesión o llamado también herencia, la misma que termina siendo beneficiosa en ciertos casos, pero en la gran mayoría es un elemento clave para el fracaso porque son condicionadas por la voluntad de determinados miembros de la familia al momento de la designación del nuevo sucesor (Doloitte, 2010).

1.5.1.5. Conservación de la empresa familiar

La conservación de la empresa familiar depende del potencial y los conocimientos que presente el nuevo sucesor para poder dirigirla, ya que debe asumir el rol de líder para poder conducir y dirigir la empresa al mismo nivel que su anterior dueño, aunque lo que se espera es que este sucesor supere al anterior. Otro punto básico para el desarrollo de estas empresas es la búsqueda constante de factores que les permitan llegar al éxito lo que asegura la supervivencia de la empresa por más tiempo, una clave fundamental es poder detectar los factores que los lleven al fracaso recordando siempre que dentro de la herencia o sucesión de una empresa se debe considerar que no solo se recoge una herencia patrimonial sino una herencia de conocimientos y saberes que permitirán tener una larga vida de la empresa (Schumacher, 2015).

Existiendo una gran cantidad de empresas familiares en la ciudad de Milagro, es importante desarrollar una investigación sobre los factores determinantes de éxito y fracaso del proceso de sucesión, analizándolo desde el punto de vista económico para reconocer que es una de las mayores fuentes de ingreso para la ciudad, incurriendo en la innovación de sus productos para el crecimiento en sus ganancias, en el ámbito social favorece en la creación de fuentes de trabajo y estabilidad laboral, permitiendo que esta localidad tenga más ingresos y movimiento comercial. En lo cultural permitirá seguir manteniendo leyendas familiares en base a los reconocidos negocios que han pasado de generación en generación (Arenas & Balvín, 2014).

Las empresas familiares presentan responsabilidad social al definir la ética empresarial ante sus clientes y el establecimiento de metas empresariales para el desarrollo económico - social tomando en consideración la preservación de lo cultural en las futuras generaciones (González, 2012).

1.5.1.6. Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia

El fin de un negocio es generar riqueza, significa valor económico y productividad. La familia en cambio tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, pues esto contraería el fin de la organización (Coyzuela & Israel, 2013).

La compañía es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible. Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problema solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sea la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la compañía (Coyzuela & Israel, 2013).

De esta manera la empresa está encaminada y administrada por una familia, la consecuencia es que, en las disposiciones de carácter empresarial, son los criterios familiares los que dominaran sobre los juicios empresariales.

1.5.1.7. Factores que influyen en la problemática familiar

Todas las empresas atraviesan por problemas pero las familiares presentan problemáticas específicas y diferentes como por ejemplo el entrometimiento de los padres o abuelos en demasía, la falta de claridad en las funciones jerárquicas, el rompimiento de reglas por parte de los familiares cercanos y de los que están ejecutando el poder, el entrometimiento de los fundadores retirados

que siguen apersonándose de funciones anteriores a pesar de que ya no existe su cargo, la falta de preparación del nuevo sucesor, las remuneraciones exageradas de ciertos cargos y ciertos miembros familiares, la desautorización a los nuevos sucesores por parte de los anteriores, la inconformidad constante en las decisiones de los sucesores entre otras (Mucci, 2014).

Comúnmente los conflictos que se viven en estas empresas son ocasionados por situaciones familiares pasadas y que no han sido resueltas. Estas emociones pueden paralizar literalmente a una compañía provocando enfrentamientos entre los miembros de esta. Si ellos logran identificar el origen de su inconformidad y darle un buen tratamiento a la situación, será más sencillo alcanzar un mejor futuro para ellos (Belausteguigoitia, 2010).

El conflicto podría suceder de forma individual o grupal, y sucede cuando una parte, la persona o el grupo, ve a la otra parte como un obstáculo para la satisfacción de sus necesidades lo que origina un sentimiento de frustración que conlleva a reaccionar ante la otra parte (Neira, 2013).

La problemática de la empresa familiar, como se puede deducir de lo expuesto anteriormente, es bastante compleja, sin embargo, si los miembros de la familia propietaria están interesados en posicionar sus negocios adecuadamente y proyectarlos con fuerza hacia el futuro, deberán estar al tanto de las transiciones que se den o han de darse al interior del sistema familia-empresa, ya sea generadas por asuntos de familia o por actividades del negocio, pues los unos influyen sobre las otras y están en permanente transición.

Así mismo, deberán estar al tanto de las nuevas tendencias en el crecimiento y expansión que se presentan en el mercado, tales como las alianzas estratégicas y las fusiones, pues, aunque no se trata de entrar en ellas porque sí, es importante considerarlas dentro del abanico de opciones de la empresa para su futuro. Igualmente, aspectos como las capitulaciones, más frecuentes cada día, no deben ser desconocidos por los miembros de las familias propietarias (Lozano, 2011).

1.5.2. Sucesión

1.5.2.1. Definición

La palabra sucesión proviene del latín *successio* que quiere decir: acción y efecto de suceder, por lo tanto, es la continuación de algo o alguien. La sucesión dentro de una empresa es un tema obligatorio para tratarse en determinado momento, en las organizaciones familiares por historia recae esta responsabilidad en el hijo mayor, en la actualidad se han tratado de cambiar estos puntos de vista otorgándole el cargo al hijo o familiar mejor preparado o con mejores capacidades para llevar con éxito las funciones dando de esta manera inicio a problemas internos por poder (Carabajo Cascón, 2015).

En la mayoría de las empresas familiares con características visionarias han empezado a implementar planes de sucesión adaptándolo a condiciones nuevas del entorno y siendo estos flexibles por los cambios que suelen darse en los ámbitos económicos y sociales. Han adaptado políticas y protocolos de sucesión el mismo que han permitido aumentar los bienes materiales por las buenas administraciones escogidas manteniendo comunicaciones claras y efectivas a pesar de estarse desarrollando en un ámbito familiares (Lea, 2012).

1.5.2.2. Proceso sucesorio

El plan de sucesión de la empresa familiar comprende dos procesos, el proceso de sucesión de las "gestión" y el proceso de sucesión de 'propiedad'. Los procesos de gestión y sucesión de propiedad pueden llevarse a cabo simultáneamente o uno a la vez. Se recomienda que la sucesión de gestión se lleve a cabo primero para que el plan de sucesión de propiedad refleje y apoye la sucesión gerencial.

El proceso de sucesión comienza abordando las actividades de sucesión de gestión, comenzando por las actividades de comunicación familiar (reuniones de negocios familiares, reuniones del consejo familiar, reglas de negocio familiar) son prácticamente las mismas para la administración y el proceso de sucesión de la propiedad.

Como se mencionó anteriormente, la sucesión de empresas familiares es el proceso de transición de la "gestión" y la "propiedad" de la próxima generación. La transición de la gestión y la propiedad pueden llevarse a cabo simultáneamente o se puede hacer un paso a la vez. Sin embargo, en muchas empresas familiares, el proceso de sucesión comienza con la necesidad de planificar la sucesión de la gestión primero seguida de la. Es decir, se ha de asegurar que el negocio familiar esté bien administrado ahora y en el futuro es el contribuyente clave para su éxito a largo plazo. En efecto, el caso puede hacer que la sucesión de la gestión debe ser un requisito previo para la sucesión de propiedad (Pérez & Soler, 2012).

Implementar el plan de sucesión de gestión y observarlo en acción durante un período de años puede proporcionar a los propietarios actuales el grado de comodidad requerido para permitir que ocurra la transferencia de propiedad. El proceso o plan de sucesión gerencial también proporcionará a los gerentes de próxima generación experiencias de la vida real en el trabajo manejando el componente familiar más importante. Incluso si sientes que el plan de sucesión de gestión está bien establecido, se debe revisar esta sección para garantizar que se ha abordado todos los puntos destacados (Romano Carrão & Redondo Simões, 2014).

No obstante, dicho proceso de alineación de ambas generaciones está sujeto a los problemas propios de la actividad de sucesión que, en muchas ocasiones, aunque no únicamente, son de orden psicológico y que afectan tanto al predecesor como al sucesor (Tapies, 2012).

Para la nueva generación de la familia en la empresa ya no se trata de subir arduamente la cuesta para lograr el ansiado sueño. Ese sueño se ha concretado y ahora se puede disfrutar de él administrándolo. El problema que suele presentarse es que ya no alcanza a ser portador del apellido del fundador para continuar la saga de éxitos. Algunos familiares lo reconocen y se preparan para ser partícipes del desarrollo, más algunos no lo entienden así. Otros, convencidos que la capacidad emprender se transmite por sola cercanía al fundador se anotan en la partida y van por la dirección generando rispidez entre los más cautos (Nikilson, 2012).

1.5.3. Desempeño financiero

1.5.3.1. Definición

El desempeño financiero es una medida subjetiva de qué tan bien una compañía puede usar los activos de su modo principal de negocio y generar ingresos. El término también se usa como una medida general de la salud financiera general de una sociedad durante un período determinado (Kenton, 2019).

Por otra parte, Blecke (2016) expone que el rendimiento financiero no es más que la medición de los resultados de las políticas y operaciones de una empresa en términos monetarios. Estos resultados se reflejan en el rendimiento de la inversión de la empresa, el rendimiento de los activos, el valor agregado, etc.

De igual manera Tinoco (2014) opina que el desempeño financiero en sentido amplio se refiere al grado en que los objetivos financieros se logran o se han logrado y es un aspecto importante de la gestión del riesgo financiero.

1.5.3.2. Análisis del desempeño financiero

El análisis del desempeño financiero incluye el análisis y la interpretación de los estados financieros de tal manera que realice un diagnóstico completo de la rentabilidad y solidez financiera del negocio. El programa de analistas financieros proporciona metodologías vitales de análisis financiero, como el análisis horizontal y vertical de los estados financieros, así como el estudio de ratios (Labardin & Marc, 2019).

Los analistas financieros a menudo evalúan el rendimiento de producción y productividad de la empresa, rendimiento de rentabilidad, de liquidez, de capital de trabajo, de activos fijos, de flujo de fondos y social.

A continuación, se describe cada una de las metodologías de análisis financiero anteriormente mencionadas de acuerdo con los criterios de Ehrhardt (2018).

Análisis Horizontal

El análisis horizontal de los estados financieros implica la comparación de un índice financiero, un punto de referencia o una partida individual durante varios

períodos contables. Este método de análisis también se conoce como análisis de tendencias. El análisis horizontal permite la evaluación de cambios relativos en diferentes elementos a lo largo del tiempo. También indica el comportamiento de los ingresos, gastos y otras partidas de los estados financieros a lo largo del tiempo.

Los períodos contables pueden ser dos o más de dos períodos. El período contable puede ser un mes, un trimestre o un año. Dependerá de la discreción del analista al elegir un número apropiado de períodos contables. Durante la evaluación de la inversión, el número de períodos contables para el análisis se basa en el horizonte temporal considerado.

El análisis horizontal se puede realizar en uno de los siguientes dos métodos diferentes, es decir, comparación absoluta o porcentual.

✓ Comparación absoluta

Una forma de realizar un análisis horizontal es comparar las cantidades absolutas de efectivo durante el período de tiempo. Por ejemplo, el efectivo disponible al final de un período contable se puede comparar con otros períodos contables. Este método es útil para identificar los elementos que están cambiando más.

✓ Comparación porcentual

En el segundo método de análisis horizontal, las diferencias porcentuales en ciertos ítems se comparan durante un período de tiempo. Los montos absolutos de efectivo se convierten en porcentajes para fines de comparación. Por ejemplo, un cambio en efectivo de \$ 5,000 a \$ 5,500 se informará como un aumento del 10% en efectivo. También se puede informar como 110%, lo que significa que el efectivo es el 110% del efectivo al final del período contable anterior. Este método es útil cuando se compara el desempeño de dos compañías de diferente escala y tamaño.

Análisis Vertical

El análisis vertical de los estados financieros es una técnica en la que se identifica la relación entre las partidas en el mismo estado financiero expresando todas las cantidades como un porcentaje de una cantidad total. Este método compara los saldos registrados en las diferentes cuentas de los estados financieros, con el valor total del grupo al que pertenecen dichas cuentas, dentro de un mismo período contable. Los estados financieros preparados mediante esta técnica se conocen como estados financieros de tamaño común.

Este análisis se realiza tanto en el estado de resultados como en el balance general.

✓ Hoja de balance

Cuando se aplica este método en el balance general, las tres categorías principales de cuentas (activos, pasivos y patrimonio) se comparan con los activos totales. Todas las partidas del balance se presentan como una proporción del activo total.

✓ Estado de resultados:

Al aplicar esta técnica al estado de resultados, cada uno de los gastos se compara con los ingresos totales por ventas. Los gastos se presentan como una proporción de los ingresos totales por ventas junto con los montos absolutos.

La principal ventaja de utilizar el análisis vertical de los estados financieros es que se pueden comparar los estados de resultados y los balances de empresas de diferentes tamaños. La comparación de cantidades absolutas de empresas de diferentes tamaños no proporciona conclusiones útiles sobre su desempeño y su posición financiera.

Por lo general, el análisis vertical se realiza durante un solo período contable para ver las proporciones relativas de los diferentes saldos de cuentas. Pero también es útil realizar análisis verticales durante varios períodos para identificar cambios en las cuentas a lo largo del tiempo. Puede ayudar a identificar cambios inusuales en el comportamiento de las cuentas.

Ratios Financieros

Las razones financieras se crean con los valores que se encuentran en los estados financieros de una empresa: balance, cuenta de resultados y estado de flujo de efectivo y se utilizan para realizar análisis cuantitativos y evaluar la liquidez, el apalancamiento, el crecimiento, los márgenes, la rentabilidad, las tasas de rendimiento y la valoración en más de una empresa.

Las razones financieras se agrupan en las siguientes categorías:

- ✓ Ratios de liquidez
- ✓ Ratio de apalancamiento
- ✓ Ratios de eficiencia
- ✓ Índices de rentabilidad
- ✓ Relaciones de valor de mercado

De acuerdo con Tuovila (2019) el análisis de dichas razones financieras tiene dos propósitos principales:

1. Rastrear el desempeño de la compañía
2. Hacer juicios comparativos sobre el desempeño de la compañía

A continuación se describen los principales ratios de los grupos de razones financieras anteriormente expuestas:

- ✓ Ratios de liquidez

Los índices de liquidez son índices financieros que miden la capacidad de una empresa para pagar obligaciones a corto y largo plazo. Los índices de liquidez comunes de acuerdo con Hayes (2019) incluyen lo siguiente:

- El índice actual mide la capacidad de una empresa para pagar pasivos a corto plazo con activos corrientes:

$$\text{Ratio actual} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

- La relación de prueba ácida mide la capacidad de una empresa para pagar pasivos a corto plazo con activos rápidos:

Ratio de prueba ácida = $\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$

- El índice de efectivo mide la capacidad de una empresa para pagar pasivos a corto plazo con efectivo y equivalentes de efectivo:

Ratio de efectivo = $\frac{\text{efectivo y equivalentes de efectivo}}{\text{pasivo corriente}}$

- El índice de flujo de efectivo operativo es una medida del número de veces que una empresa puede pagar pasivos corrientes con el efectivo generado en un período determinado:

Ratio de flujo de caja operativo = $\frac{\text{flujo de caja operativo}}{\text{pasivo corriente}}$

✓ Ratio de apalancamiento

Los índices de apalancamiento miden la cantidad de capital que proviene de la deuda. En otras palabras, los coeficientes financieros de apalancamiento se utilizan para evaluar los niveles de deuda de una empresa. Las relaciones de apalancamiento comunes de acuerdo con Hayes (2019) incluyen lo siguiente:

- El índice de endeudamiento mide la cantidad relativa de los activos de una empresa que provienen de la deuda:

Ratio de endeudamiento = $\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activos totales}}$

- La relación deuda / capital calcula el peso de la deuda total y los pasivos financieros contra el patrimonio neto:

Relación deuda / capital = $\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Capital contable}}$

- El índice de cobertura de intereses determina la facilidad con que una empresa puede pagar sus gastos de intereses:

Ratio de cobertura de intereses = Ingresos operativos / Gastos por intereses

✓ Ratios de eficiencia

Los índices de eficiencia, también conocidos como índices financieros de actividad, se utilizan para medir qué tan bien una empresa está utilizando sus activos y recursos. Los índices comunes de eficiencia de acuerdo con Hayes (2019) incluyen:

- El índice de rotación de activos mide la capacidad de una empresa para generar ventas a partir de activos:

Índice de rotación de activos = Ventas netas / Activos totales

- El índice de rotación de inventario mide cuántas veces se vende y reemplaza el inventario de una empresa durante un período determinado:

Índice de rotación de inventario = Costo de bienes vendidos / Inventario promedio

- El índice de rotación de cuentas por cobrar mide cuántas veces una empresa puede convertir cuentas por cobrar en efectivo durante un período determinado:

Índice de rotación de cuentas por cobrar = Ventas a crédito netas / Cuentas por cobrar promedio

- La proporción de días de ventas en inventario mide el número promedio de días que una empresa guarda en su inventario antes de venderlo a los clientes:

Días de ventas en relación de inventario = 365 días / relación de rotación de inventario.

✓ Índices de rentabilidad

Los índices de rentabilidad miden la capacidad de una empresa para generar utilidades en relación con los ingresos, los activos del balance, los costos operativos y el patrimonio. Los índices financieros comunes de rentabilidad de acuerdo con Hayes (2019) incluyen los siguientes:

- El índice de margen bruto compara la ganancia bruta de una empresa con sus ventas netas para mostrar cuánto beneficio obtiene una empresa después de pagar el costo de los bienes vendidos:

Ratio de margen bruto = beneficio bruto / ventas netas

- El índice de margen operativo compara el ingreso operativo de una empresa con sus ventas netas para determinar la eficiencia operativa:

Ratio de margen operativo = Ingresos operativos / Ventas netas

- El índice de rendimiento de los activos mide qué tan eficientemente una empresa está utilizando sus activos para generar ganancias:

Relación retorno sobre activos = Ingresos netos / Activos totales

- El índice de rentabilidad sobre el patrimonio mide la eficacia con que una empresa está utilizando su patrimonio para generar ganancias:

Ratio de retorno sobre el capital = Ingresos netos / Capital contable

✓ Relaciones de valor de mercado

Las relaciones de valor de mercado se utilizan para evaluar el precio de las acciones de una empresa. Las relaciones comunes de valor de mercado de acuerdo con Hayes (2019) incluyen lo siguiente:

- La relación de valor en libros por acción calcula el valor por acción de una empresa en función del patrimonio disponible para los accionistas:

Valor en libros por proporción de acciones = capital contable / Total de acciones en circulación

- La relación de rendimiento de dividendos mide la cantidad de dividendos atribuidos a los accionistas en relación con el valor de mercado por acción:

Ratio de rendimiento de dividendos = $\text{dividendo por acción} / \text{precio de la acción}$

- El índice de ganancias por acción mide la cantidad de ingresos netos ganados por cada acción en circulación:

Ratio de ganancias por acción = $\text{Ganancias netas} / \text{Total de acciones en circulación}$

- La relación precio-ganancias compara el precio de las acciones de una empresa con las ganancias por acción:

Relación precio-ganancias = $\text{Precio de la acción} / \text{Ganancias por acción}$

1.5.3.3. Importancia de la medición del desempeño financiero

De acuerdo con Ochoa (2018) el interés financiero de varios grupos relacionados se ve afectado por el desempeño financiero de una empresa. El tipo de análisis varía según el interés específico de la parte involucrada:

- ✓ Acreeedores comerciales: interesados en la liquidez de la empresa (evaluación de la liquidez de la empresa)
- ✓ Titulares de bonos: interesados en la capacidad de flujo de caja de la empresa (evaluación de la estructura de capital de la empresa, las principales fuentes y usos de los fondos, rentabilidad a lo largo del tiempo y proyección de rentabilidad futura)
- ✓ Inversores: interesados en las ganancias presentes y futuras esperadas, así como en la estabilidad de estas ganancias (evaluación de la rentabilidad y la situación financiera de la empresa)

- ✓ Gestión: interesado en el control interno, una mejor condición financiera y un mejor rendimiento (evaluación de la situación financiera actual de la empresa, evaluación de oportunidades en relación con esta posición actual, retorno de la inversión proporcionada por varios activos de la empresa, etc.)

1.5.3.4. Beneficios del análisis del desempeño financiero

Las principales ventajas del análisis del desempeño financiero de una empresa, de acuerdo con Adkisson (2017) son:

1. Ayuda a medir la rentabilidad además de conocer si el negocio está obteniendo ganancias o pérdidas. También ayuda saber si las ganancias / pérdidas de la empresa están aumentando o disminuyendo. También ayuda a conocer la capacidad de la organización empresarial para pagar intereses sobre los préstamos tomados y su capacidad para pagar dividendos a sus accionistas.
2. Ayuda a medir la solidez financiera general del negocio. También ayuda a tomar decisiones con respecto a los fondos disponibles para la compra de activos, el pago de pasivos, etc. También ayuda a saber si las fuentes internas de fondos de la compañía (ganancias retenidas de años anteriores) son suficientes o se requeriría un préstamo.
3. Ayuda a conocer la eficiencia de la administración en el funcionamiento del negocio. Es útil saber si las políticas financieras seguidas por la administración son adecuadas o no.
4. Permite conocer la tendencia de los negocios mediante la comparación de varios tipos de datos como ganancias netas, ventas, compras, etc. durante dos o más años. Esto ayuda a saber cuánto está progresando el negocio.
5. Destaca información importante en forma simple rápidamente. Un usuario puede juzgar una empresa simplemente mirando unos pocos números en lugar de leer los estados financieros completos.

1.5.3.5. Limitaciones en el análisis financiero de la empresa

Independientemente que el análisis del desempeño financiero de una empresa muestra beneficios como los expuesto anteriormente, dicha actividad expone igualmente algunas limitaciones. Las cuales desde el punto de vista de Blecke (2016) son:

✓ De naturaleza histórica

La información proporcionada por los estados financieros es de naturaleza histórica, es decir, son datos pasados y no indican el futuro. Por ejemplo, el valor de los activos fijos (como Maquinaria) que se proporciona en el Balance general se basa en su costo. No representa el valor de mercado de dichos activos.

✓ De naturaleza cuantitativa

La información proporcionada por los estados financieros es de naturaleza cuantitativa (monetaria). Ignora los aspectos cualitativos (no monetarios) como la ética laboral de la gerencia, las condiciones laborales del trabajo, etc.

✓ Opinión personal

Los estados financieros y sus conclusiones se basan en decisiones personales. Los métodos de cobrar la depreciación, el método de valoración del inventario, etc. dependen de opiniones personales. Por lo tanto, la fiabilidad de los estados financieros depende de la capacidad, la honestidad y la experiencia de un contador.

Adicionalmente la capacidad de la gerencia para cambiar los supuestos potencialmente les permite administrar sus índices al cambiar los supuestos contables de un período a otro, lo que podría perjudicar la comparabilidad de los índices financieros.

✓ Es una herramienta y no una solución

El análisis de los estados financieros es una herramienta para medir la fortaleza financiera y la rentabilidad de la organización empresarial. No proporciona ningún remedio para superar los problemas de los negocios.

✓ Conflicto de intereses

Los estados financieros son estudiados por diferentes partes interesadas para diferentes propósitos. Es posible que no cumpla con los requisitos de todas las partes interesadas ya que sus intereses son diferentes. Por ejemplo, los accionistas estarían interesados en conocer la capacidad de pago de dividendos del negocio, los acreedores estarían interesados en conocer la posición de liquidez a corto plazo del negocio, los prestamistas como los bancos estarían más interesados en conocer la capacidad de la empresa para pagar los intereses y el capital a tiempo, etc.

1.5.4. La sucesión en el desempeño financiero

Dentro del proceso de sucesión, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse un plan de sucesión, donde el aspecto financiero debe basarse en tres criterios aplicados a la productividad y calidad: eficiencia, efectividad y eficacia. Se tiene que establecer los impactos que los indicadores poseen en la información financiera (Parco, 2014).

No basta con cumplir con los indicadores establecidos, es necesario evaluar si fueron los indicadores adecuados a evaluar, esto debido a que los impactos de los indicadores de desempeño aplicados al área financiera pueden medir varios factores: eficiencia en el uso de los recursos líquidos de la empresa, mejorar el capital de trabajo, generar mayor rentabilidad a través de pagos de intereses financieros bajos (Villabón, 2015).

Las bases de medición deben ser bien establecidas para cuantificar los logros obtenidos y los resultados propuestos, de tal forma que sea factible medir el cumplimiento de los objetivos planificados y los rendimientos obtenidos de los indicadores.

Como índices de medición financiera cuantitativos se pueden mencionar:

- ✓ Efectividad en cobros, a través de rotación de cuentas por cobrar.

- ✓ Eficiencia en la utilización de recursos efectivos, a través de índices de liquidez.
- ✓ Eficiencia en utilización de inventarios y rotaciones de inventarios.
- ✓ Administración de la deuda, índices de endeudamiento, índice de días pendientes de pago, rotación de intereses y costos financieros (Gómez E. , 2013).

1.5.5. Sostenibilidad dentro de las organizaciones

La sostenibilidad de una empresa independientemente de su capacidad no necesariamente depende de la rentabilidad que perciban de sus operaciones comerciales, sino de aspectos sociales y ambientales que deben ser tomados en cuenta para mantenerse en el mercado, para ello, es necesario cumplir con sus obligaciones tanto internas como externas y ajustarse a los cambios que obliguen los entes que regulan toda actividad comercial (Fernández, 2013).

El desarrollo sostenible resulta ser uno de los retos más complejos de la gestión empresarial a los que se puede enfrentar los negocios en la actualidad, sin embargo todos los esfuerzos que realice una empresa para incluir estos temas en la agenda cotidiana, estableciéndolos no solo como parte de sus políticas y normas sino como los lineamientos para llevar a cabo las actividades diarias de cada empleado directo o indirecto, se verán reflejados en la generación de valor a clientes, a proveedores, empleados, socios, entidades financieras y a la comunidad, entre otros (Patiño, 2014, p. 1).

1.6. Glosario de Términos

Cultura Familiar: agrupación de valores, utilización y actitudes que concretan el quehacer de los integrantes de una empresa familiar. En el tema de las familias empresarias, esta cultura por lo general estar potentemente marcada por la personalidad y modo de hacer del fundador, aunque desarrolla por medio de las generaciones (Peralta, 2017).

Empresa: una entidad radica en una empresa establecida o formada con el propósito de conseguir dinero a cambio de ejecutar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que favorezcan a otras personas (Lanuza & Navarro, 2014).

Empresa Familiar: es considerada como una empresa en la que el capital y la funcionalidad están en manos de una o más familias, que poseen el desplazamiento de ejercer sobre ella una autoridad suficiente para controlarla, y cuya perspectiva estratégica contiene el propósito de darle persistencia en manos de la siguiente generación familiar (Foray, 2002).

Factores Claves de Éxito: son aquellos que le acceden sobrevivir y progresar a cualquier negocio en un mercado. Para conseguir este objetivo, la compañía debe ejecutar un análisis de la solicitud y de la competencia en todos sus componentes tanto internos como externos. “Los factores claves de éxito corresponden convertirse en ventajas competitivas primordiales que le permitan al proyecto lograr los objetivos planteados” (Dominguez, 2008, pág. 11).

Familia Empresarial: es aquella dueña de una Empresa Familiar y que colabora activamente en su mandato y gobierno y, en el procedimiento de lo posible, que certifica la unidad y conformidad familiar, así como la unión de la empresa en manos de la familia por medio de las generaciones (Peralta, 2017).

Organización: es un procedimiento planteado para coordinar, situar y establecer los recursos disponibles y las actividades precisas para conseguir los fines planteados (Lanuza & Navarro, 2014).

Planificar: procedimiento diseñado para desempeñar objetivos concluyentes a largo plazo se fundamenta en un plan o lógica (Lanuza & Navarro, 2014).

Perdurabilidad: es aquella que indica cuando la sociedad, aunque es perdurable en el período, a su vez se estima una compañía morbil, asumiendo el término morbilidad como una investigación de la empresa cuando no consigue un desempeño superior a lo planificado (Meneses & Gómez, 2014).

Protocolo Familiar: es un convenio jurídico, que contiene elementos o pactos propios de diferentes estipulaciones y que sirve de regla para familiares y/o accionistas de una empresa, actuales o previsiblemente en el futuro, con el propósito de estructurar la organización y operación de la misma, así como las vinculaciones entre la familia, la compañía y sus propietarios, para dar

persistencia a la empresa, de modo eficaz y con éxito, en la sucesiva generación familiar (Peralta, 2017).

Sucesión: la participación y el compromiso de la familia mediante los programas de aprendizaje respecto a la propiedad, como el monitorear la interacción entre la familia y la empresa para obtener dinero a cambio de ejecutar actividades de producción (Goyzueúa, 2013).

1.7. Marco Legal

La categorización de las empresas familiares en el Ecuador no está proporcionada por significaciones o definiciones explícitas en los ideales marcos legales que organizan de modo directa o indirecta el progreso del sector empresarial o productivo del país, sin embargo, se logra estimar una clasificación por la dimensión de la empresa, que es la de modo general que equipara la alineación de empresas de principio familiar de varias actividad productiva como de: Comercio, Industria, Servicios, Artesanales, o por su presunción de origen y fuentes de ingresos, o respaldo de cierto grupo familiar. Las leyes ecuatorianas dominan o menciona definiciones o corresponde el término empresa familiar, y sector comercial.

En la carta magna de la República del Ecuador expresa:

Art.319 Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que quebranten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 100)

Art.320 En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetaría a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica,

valoración del trabajo y eficiencia económica y social Ecuador (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 100)

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

Los objetivos propuestos y las consideraciones realizadas sobre los procesos de sucesión en el Marco Teórico llevan a seleccionar el Caso de Estudio como la opción metodológica más apropiada para articular la investigación empírica atendiendo a su grado de estructuración y control, lo que lo vuelve un diseño para el estudio de los factores de cultural financiera que caracterizan los procesos de sucesión en la empresa familiar ORODELTI S.A. del departamento Financiero.

De acuerdo con Yin (2014), un estudio de caso no es más que:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (p. 13).

En relación con los factores intervinientes en la elección de los métodos Gairín (2000) señala que, si bien todo enfoque de la investigación se encuadra dentro de un determinado paradigma, lo que determina la definición de la metodología es el problema de investigación, cuya naturaleza conducirá a la elección del camino más adecuado superando los falsos dilemas entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

El diseño de investigación constituye el proceso de tomar aquellas decisiones que permiten articular y construir un plan operativo que guíe y dirija la acción. En este capítulo se recogen dichas decisiones, así como los acontecimientos, fases y momentos más relevantes de la investigación.

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

Tipo de Diseño

En esta indagación se hizo un estudio de tipo no experimental, que para investigadores como Hernández, Fernández y Baptista (2013), “es aquel que se

realiza sin manipular deliberadamente las variables y en el que se observan fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 195).

Hernández et al. (2013) describen diferentes tipos de investigaciones no experimentales, pero la presente investigación se identifica con el tipo longitudinal, exploratoria, descriptiva porque se recolectaron datos en un periodo de tiempo comprendido entre 2010 y 2017, además se describen variables y analizan sus incidencias e interrelaciones en una situación específica. Lo que coincide con lo propuesto por ellos mismos en su texto Metodología de la Investigación, Tomo II.

Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance exploratoria, descriptiva, tiene un enfoque del tipo cuali-cuantitativo o mixto, se utilizaron los métodos analítico, inductivo y deductivo; pues comienza con la descripción de los antecedentes históricos de las empresas familiares, así como su caracterización y evolución histórica, concluyendo con el análisis de la influencia que ha tenido la sucesión familiar en el desempeño financiero de las empresas de familia, y particularmente en la empresa Orodelti S.A.

Enfoque de la investigación

El diseño de la presente investigación dado el análisis y procesamiento de la información tendrá un enfoque del tipo cuali-cuantitativo o mixto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados. También es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado, o no se ha hecho investigación al respecto en algún grupo social específico (Hernández et al. 2013).

Por otra parte, los autores Blasco y Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Mientras que el enfoque cuantitativo de acuerdo con Hernández et al. (2013, p. 4), utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

En el caso particular de la presente investigación, el enfoque cuali-cuantitativo está dado por el empleo de técnicas cualitativas como la entrevista, así como análisis cuantitativos asociado al estudio financiero de la empresa Orodelti S.A.

2.2. Métodos de investigación

Los métodos a emplear para cada uno de los objetivos propuestos serán los siguientes:

Método Analítico Sintético: De acuerdo con Hernández et al. (2013), su esencia está en extraer las partes de un todo, con el fin de resumir el fenómeno o el proceso que se desea investigar.

Este método se utiliza durante toda la investigación facilitando el análisis y la síntesis de aquellos elementos imprescindibles para el desarrollo del trabajo como es el procesamiento de la información documental recopilada.

Método Inductivo: Con este método se analiza de lo general a lo particular en cualquier fenómeno, ajustándolo en cada estudio a los conceptos correspondientes, es por ello que se comienza por los antecedentes del trabajo y se llega a lo específico (Hernández et al. 2013).

Este método se utiliza prácticamente en toda la investigación, siendo muy útil en el desarrollo del marco teórico.

Método Deductivo: Es un método de razonamiento mediante el cual las aplicaciones concretas o las consecuencias se deducen de los principios generales o los teoremas se deducen de las definiciones y los postulados (Fedi, 2017).

Dicho método se emplea en el análisis de la problemática de la investigación, así como en el diagnóstico de la empresa Orodelti S.A.

2.3. Unidad de Análisis, población y muestra

La unidad de análisis de la presente investigación estará conformada por la empresa familiar Orodelti S.A. particularmente en las personas; el presidente y gerente general de la empresa, los mismos que conformaran la población objeto de estudio.

2.4. Variables de investigación, operacionalización

Variables

Variable Independiente: Sucesión Familiar

Variable Dependiente: Desempeño financiero

Operacionalización

A continuación, se muestra la operacionalización de las variables independientes y dependientes.

Tabla 1.

Operacionalización de la Variable Independiente

Variab les	Conceptualización	Indicadores	Fuentes	Técnicas
Sucesión familiar	El término sucesión es el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede, esta sucesión puede darse en la propiedad de la empresa, en el gobierno corporativo de la empresa o en la gestión de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos - Generación Familiar - Eficiencia en el uso de los recursos líquidos de la empresa. - Alianzas estratégicas con empresas del sector agrícola bananero del país 	<ul style="list-style-type: none"> - Literatura documental y científica - Empresa ORODELTI S.A - Presidente Empresa ORODELTI S.A - Presidente, Gerente Administrativo, Gerente Financiero de Empresa ORODELTI S. A 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión Documental - Entrevista

Elaborado por: La autora

Tabla 2.

Operacionalización de la Variable Dependiente

Variab les	Conceptualización	Indicadores	Fuentes	Técnicas
Desempeño financiero	El desempeño financiero es una medida subjetiva de qué tan bien una empresa puede usar los activos de su modo principal de negocio y generar ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad en cobros, a través de rotación de cuentas por cobrar. - Eficiencia en la utilización de recursos efectivos, a través de índices de liquidez. - Eficiencia en la utilización de inventarios y rotaciones de inventarios. - Administración de la deuda, índices de endeudamiento, índices de días pendientes de pago, rotación de intereses y costos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe del Departamento Financiero. - 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión Documental

Elaborado por: La autora

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados se emplean como técnicas para la recopilación de la información la revisión documental, así como la entrevista, para las cuales se emplean como instrumentos las fichas bibliográficas y la guía de entrevista.

A continuación, se exponen en que consiste cada una de estas técnicas

- ✓ Revisión documental: Se obtuvieron los estados financieros de la empresa Orodelti S.A., por los ejercicios económicos terminados al 31 de diciembre de 2017 y 2018 (ver anexos 4 y 5), con los cuales se realizó el correspondiente análisis financiero para identificar índices y variaciones que sirven para conocer la situación financiera de la empresa en los dos últimos años y su relación, así como la proyección a futuro considerando el proceso de sucesión y cambio del nivel Directivo.
- ✓ Entrevista: Las entrevistas realizadas a ejecutivos de Orodelti S.A.: Presidente Ejecutivo, Gerente Administrativo y Gerente Financiero, (ver Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3), sirven para conocer los puntos comunes y similares en sus respuestas, al respecto de cómo se siente y ha influenciado en el manejo financiero de la empresa, el proceso de sucesión y cambio gerencial. La indudable resistencia a abandonar el poder por parte de quienes han estado al frente de las operaciones por años, y, de igual forma, la resistencia al indudable cambio en la forma de hacer las cosas, a la que ya se había acostumbrado el personal de mandos medios hacia abajo en la empresa; cambios de tecnología, pensamiento, cultura organizacional e incluso en la posible propuesta de renovar y cambiar a miembros de la organización.
- ✓ Una revisión bibliográfica Siendo esta una base sólida para la investigación, siendo esta la historia de la trayectoria de empresa Orodelti S.A., teniendo en cuenta el estado actual del conocimiento y ser consciente de todas las diferentes teorías y sus bases científicas. Solo

esto puede producir resultados útiles para el conocimiento científico con aplicación directa en la práctica diaria.

2.6. Tratamiento de la información

A través de la revisión documental y procesamiento de la información recopilada al respecto de la situación financiera de Orodelti S.A., se utilizan herramientas informáticas como el Microsoft Office Excel, para obtener índices y variaciones al respecto de su rentabilidad, capacidad de pago, promedios de cobro y pago, solvencia y garantía, liquidez, capital de trabajo y estructura de su activo, pasivo y patrimonio.

La entrevista es para conocer de primera mano los aspectos relacionados con la estructura organizacional, el gobierno de la empresa y sobre quien recae la responsabilidad de sus decisiones de gestión y operación, procedimientos aplicados en la sucesión de poder y la influencia de la relación familiar dentro de la de la empresa.

En cuanto a la entrevista, esta se plasmaron un conjunto de preguntas guía (ver anexos 1, 2 y 3) inclinadas en las siguientes temáticas o áreas de interés:

- a) Impacto de las relaciones familiares en la operatividad y toma de decisiones, para esto se plantearon las preguntas como, por ejemplo:
 - ¿Cuáles son las estrategias para que los aspectos emocionales del día a día no influyan negativamente en las relaciones y vínculos familiares?
 - ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

Con base a estas interrogantes se apreció que la estructura organizativa esta predominada por decisiones tomadas bajo un entorno corporativo en el que además se cuida de no mezclar las divergencias intrafamiliares con la empresa. Por otra parte, la mayoría de los trabajadores

- b) Trato a un miembro que es incorporado a la empresa: En este sentido se plantearon en la entrevista preguntas como:
 - ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?

- ¿Existe algún plan de capacitación cuando se incorpora un familiar a las labores de la empresa?

Estos planteamientos facilitaron detectar que como política de la empresa para incorporar a un miembro de la familia a grupo de decisión estratégica y operativa igual debe de pasar por la aprobación de gobierno corporativo, además es necesario que el nuevo miembro disponga de unas cualidades y condiciones asociadas al cargo que se requiera desempeñe, de tal manera que es de significativo interés que este sea formado y capacitado.

c) Procesos sucesorios que ha atravesado la empresa. En cuanto a este aspecto

- ¿En qué fechas se han realizado las sucesiones familiares en la empresa?
- ¿La empresa cuenta con un procedimiento para la sucesión del poder, cuál es?
- ¿En qué fecha se realizó el proceso de sucesión?
- ¿Qué tiempo duró el proceso de sucesión familiar?
- ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para determinar que la sucesión ya está lista?
- ¿La sucesión familiar ha perjudicado de alguna manera los aspectos económicos o financieros de la empresa?

La empresa Orodelti S.A ha tenido varios procesos sucesorios, el más reciente es al que corresponde al enfoque de este estudio (2017-2018), no obstante no disponen de un procedimiento que facilite la transición en esta etapa, sin embargo la política de formación y capacitación de los miembros de la familia previo a la asunción de un determinado cargo, mitiga el impacto que pueda tener el no disponer de pautas de sucesión.

d) Participación de miembros ajenos a la familia. En este sentido se plasmaron interrogantes como:

- ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico de la empresa?

- ¿Hay interés en buscar información, asesoramiento y capacitación para llevar adelante de mejor manera la empresa familiar?

Aun cuando Orodelti es una empresa caracterizada por el vínculo familiar de sus accionistas, estos no se muestran cerrados a la incorporación de miembros ajenos al núcleo familiar en áreas de decisión o de la directiva. Por el contrario, están inclinados en un corto plazo en evaluar o probar esta condición y analizar el impacto positivo que pueda impartir en la compañía.

CAPITULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

3.1.1. La empresa Orodelti S.A

3.1.1.1. Características de la empresa

Orodelti S.A. es una empresa con más de 19 años de experiencia en la producción agrícola, con tres generaciones de la misma familia cuyas actividades se centran en la producción de bananas de exportación (Orodelti, 2018).

La dedicación al trabajo es un legado del fundador de la empresa que, por casi medio siglo, fue reconocido entre los mejores bananeros del Ecuador por la calidad de su fruta, su integridad, y el amor al trabajo. La misma filosofía es la base de los valores de Orodelti S.A. incluyendo el compromiso con la responsabilidad social, respeto al medio ambiente y uso de la tecnología en las soluciones (Orodelti, 2018).

La actividad de producción agrícola de la empresa está concentrada cerca del puerto de Guayaquil con 2.000 hectáreas destinadas a la producción de banano para exportar a Estados Unidos y Europa (Orodelti, 2018).

3.1.1.2. Misión

Nuestra misión es ser conocidos y reconocidos por nuestro liderazgo a través de nuestra pasión por los altos estándares en la producción de banano, nuestro respeto por la diversidad y nuestro compromiso para crear oportunidades excepcionales para el crecimiento personal y la empresa. Cada día más, esforzándonos por ser los mejores (Orodelti, 2018).

3.1.1.3. Visión

Nos proyectamos como una empresa líder en la comercialización y producción del banano ecuatoriano, posicionando nuestro producto como uno de los mejores para la exportación bananera del país.

3.1.1.4. Organigrama de la Empresa

A continuación, se presenta el organigrama estructural de Orodelti S.A., encabezado por la Dirección General de la empresa representada por su Presidente Ejecutivo, quien tiene como nivel asesor directo al área de Calidad. Existen cinco áreas de gestión definidas dentro de la estructura: Área Financiera, Recursos Humanos, Producción, Marketing, Soporte y Desarrollo (Tecnología de la Información y Comunicación).

Dentro del Área Financiera están los Departamentos de Contabilidad y Administración. En Recursos Humanos están los Departamentos de Formación y Servicios Generales. Bajo la responsabilidad de Marketing están los Departamentos de Imagen y Comunicación, y el Departamento Comercial. Dentro de Soporte y Desarrollo están los Departamentos de Proyectos e Informática.

Finalmente, como niveles de asistencia del Departamento de Servicios Generales están los responsables de Limpieza, Mantenimiento, Control, Jardinería y Servicios Especiales.

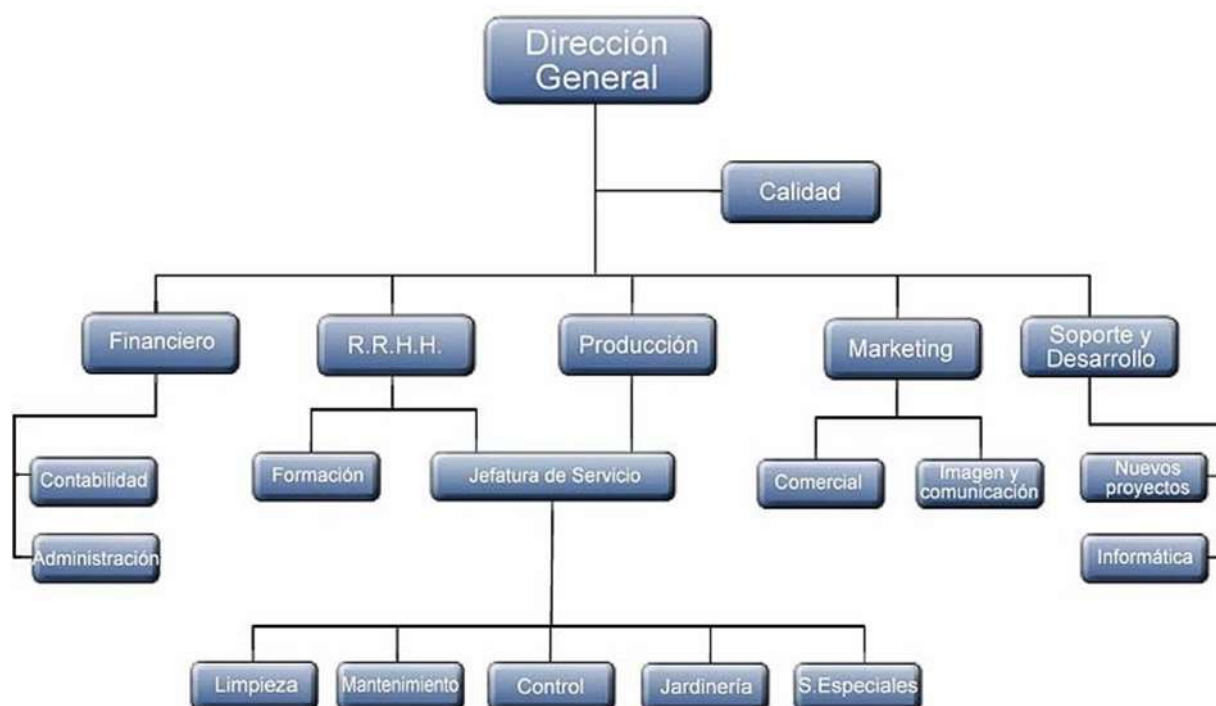


Figura 2: Organigrama Orodelti

Fuente: Orodelti

Tabla 3.

Nómina de Socios y Accionistas

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	VALOR
0992637005001	GODDCORP S.A.	ECUADOR	1.00
0993140988001	HOLDING DSR S.A.	ECUADOR	168,192.00
0993108936001	HOLDING INVEGAPE S.A.	ECUADOR	68,416.00
0993108944001	HOLDING INVS S.A.	ECUADOR	68,416.00
0993108979001	HOLDING MAVS S.A.	ECUADOR	68,416.00
0993108863001	HOLDING PCVS S.A.	ECUADOR	68,416.00
0300561198	SIGUENZA ROJAS ISABEL NARCISA	ECUADOR	563,968.00
0300785540	SIGUENZA ROJAS KLEBER GILBERTO	ECUADOR	1,233,407.00
0300449683	VINTIMILLA CABRERA CESAR AUGUSTO	ECUADOR	563,968.00

*Elaborado por: La autora***3.1.1.5. Situación financiera de la empresa**

Con análisis financiero efectuado a los balances de Orodelti S.A., con corte al 31 de diciembre de 2017 y 2018 se pueden realizar las siguientes observaciones (ver tabla 4):

Tabla 4.

Índices Financieros Orodelti S.A. (2017-2018)

ORODELTI S. A	Ratios / Índices	
	2018	2017
GARANTÍA y estabilidad		
Garantía	1,698174886	1,665100483
Consistencia	4,100409178	3,535050672
Estabilidad	1,118475664	1,182743818
LIQUIDEZ		
Liquidez	0,692958655	0,513639766
Tesorería (Acid Test)	0,692958655	0,513639766
Disponibilidad	0,021918974	0,024758717
ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento	0,905677056	1,067460735
Endeud. Corto Plazo	0,530593018	0,564659064
RENTABILIDAD		

Rentabilidad Financiera	0,226709373	0,175464286
Rentabilidad Económica	0,118965263	0,084869465
Rentabilidad del Capital	1,446915311	1,008306221
Rentabilidad de las Ventas	0,06281774	0,049326137
CAPITAL DE TRABAJO		
Capital de Trabajo	(2.914.648,00)	(4.423.868,00)
índice K de T	-0,307041345	-0,486360234
K de T en días	-16,25076191	-27,79298779
ROTACIÓN ACTIVOS		
Rotación activo	1,893816339	1,720577964
Rotación activo fijo	2,346558494	2,001332605
Días cobro clientes	14,16850634	11,82322215
Días pago proveedores	24,76960416	16,49663888

Elaborado por: La autora

Orodelti presenta problemas de liquidez y no tiene capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Por lo menos debería contar con un índice de 1 para estar a la par entre la disponibilidad y la obligación a corto plazo, y observamos que este está por el 0.7. No es recomendable buscar financiamiento a través de deuda ya que esto se convertiría en un círculo vicioso al tratar de obtener liquidez con más obligaciones. Si es mucho menor de 2, la empresa podría tener problemas de liquidez con riesgo de suspensión de pagos. Ratio 1 significa que circulante y obligación al corto plazo son iguales, por tanto, a medida que el ratio se acerca a 1, los riesgos se incrementan notablemente y en la mayoría de casos ratio 1 significará la imposibilidad de pago.

La disponibilidad de efectivo es ideal cuando se muestra entre 0,10 y 0,30 sin embargo Orodelti S.A., presenta una disponibilidad que está por debajo de 0,10 lo cual amerita enfocar la atención en la realización o efectivización de rubros incluidos en el activo corriente y contar con el disponible adecuado para las operaciones.

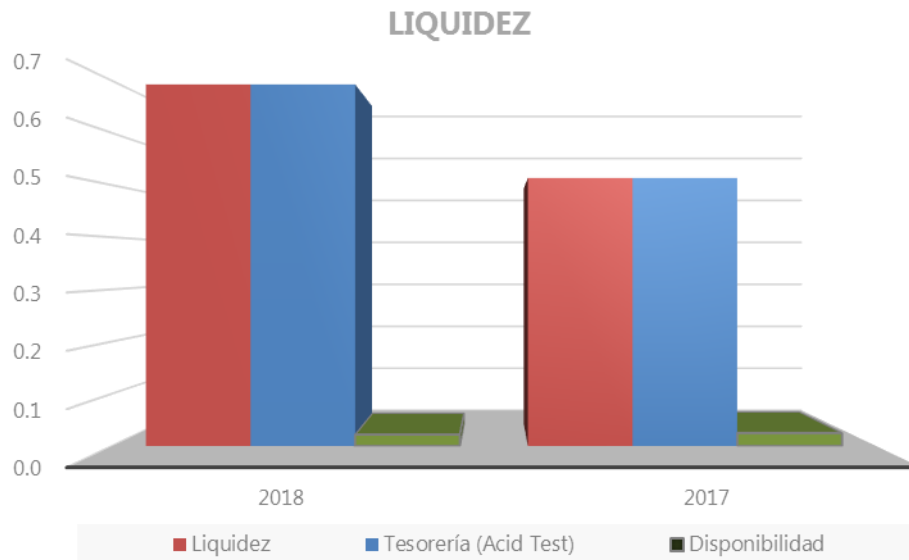


Figura 3: Índice de Liquidez Orodelti
Elaborado por: La autora

Al respecto de la Prueba Ácida, no se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1, aunque es admisible por debajo de este nivel, en nuestro caso debido a la naturaleza del negocio, el Ratio de Orodelti está cerca del 0,8 considerado como aceptable para la continuidad de las operaciones.

El índice ideal del endeudamiento debería ser menor que 1. Orodelti presenta un índice mayor que 1 e indica que los fondos propios son insuficientes; la empresa depende en exceso de sus acreedores y su situación financiera puede ser de riesgo ya que la empresa pueda afrontar una etapa de crisis.

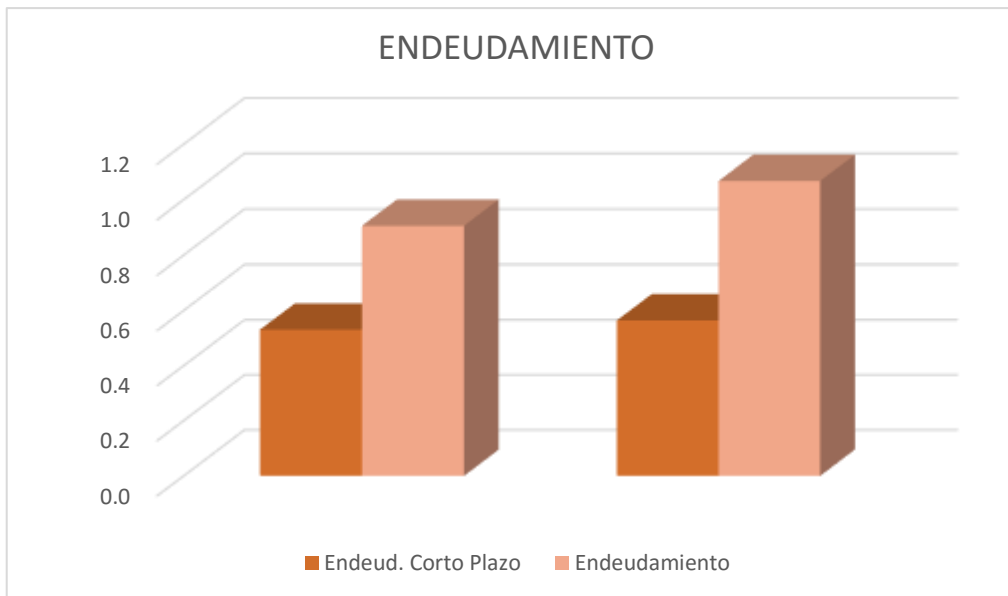


Figura 4: Índice de Endeudamiento Orodelti
Elaborado por: La autora

El endeudamiento de Orodelti a corto plazo mide la relación entre las deudas al corto plazo y los fondos propios, Patrimonio Neto. Naturalmente, cuanto mayor sea este índice, peor será la situación financiera de la empresa. La comparación con el índice de endeudamiento general nos ofrecerá una visión respecto a la calidad de la deuda, con esto observamos que la deuda de corto plazo comparada con la deuda global está casi al 50% por lo que se reitera en la necesidad de contar con disponible para cubrir estas obligaciones en el corto plazo.

El capital de trabajo es la cantidad de circulante que permanece inmovilizado durante el ciclo operativo para hacer posible el funcionamiento de la actividad ordinaria de Orodelti. Es la diferencia entre el circulante y el pasivo a corto plazo. La empresa muestra un capital de trabajo negativo lo cual significa que ya está en un estado de suspensión de pagos.



Figura 5: Capital de Trabajo Orodelti
Elaborado por: La autora

No existe un índice ideal y éste varía mucho según sectores y situaciones; se suele aceptar 0,5 como genérico, pero Orodelti S.A., presenta índice negativo -0,3 y el número de días para regenerar el capital de trabajo es negativo, es decir, los días para operar un proceso productivo corto ya están en contra de las necesidades moderadas de capital de trabajo para la operación.

El Índice de garantía que compara el activo real de la empresa con el total de deudas de la misma y significa la garantía que la empresa ofrece a sus acreedores. La situación ideal es que marque 2, siempre debe ser mayor que 1, es aceptable a partir de 1,5. Un índice de 2 significa que la mitad del activo es financiado por fondos propios y el resto por recursos ajenos. Orodelti presenta un índice de 1,7 por lo que sus acreedores confían en el cumplimiento de sus obligaciones contraídas.

El índice de consistencia compara el activo fijo (inmovilizado) con las deudas a largo plazo y representa el grado de seguridad que se ofrece a los acreedores a largo plazo pues muestra la situación futura de la empresa. Lo ideal es 2 y esto significa que la mitad del inmovilizado es financiada mediante préstamos a largo plazo y el resto con fondos propios. Orodelti presenta un índice de 4,10 por lo que se asevera que la cuarta parte de sus activos son financiados con deuda a largo plazo, y el 75% restante con fondos propios. Es una visión clara de la situación de endeudamiento futuro de la empresa y de la seguridad que se ofrece a sus acreedores de largo plazo.

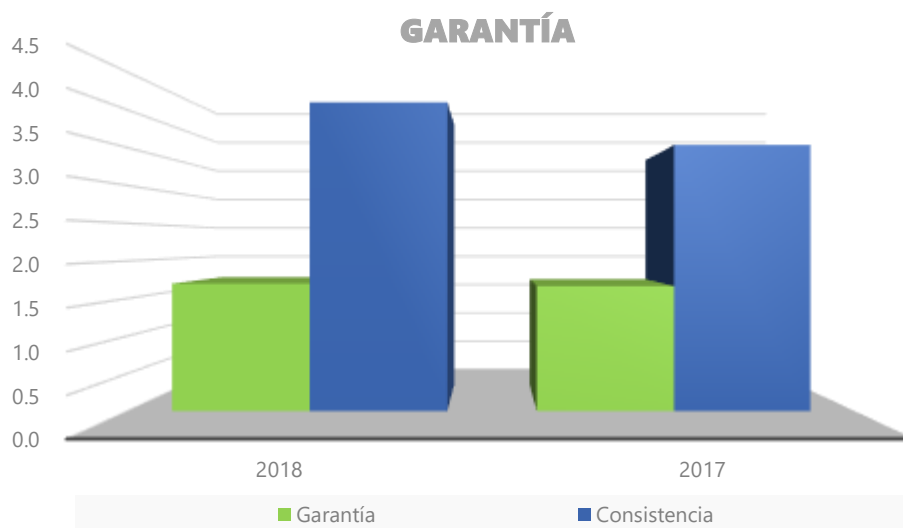


Figura 6: Índice de Garantía Orodelti
Elaborado por: La autora

Parte del activo fijo está siendo financiado con el activo circulante de la empresa, por eso los índices de liquidez muestran cifras por debajo de los niveles aceptables, esto se ratifica con el índice de estabilidad que debería en su normal presentación reflejar un valor inferior a 1 y arroja un valor de 1,12.

La rentabilidad financiera de Orodelti S.A., que compara el beneficio neto con el Patrimonio Neto mide la correlación entre ambas magnitudes, así pues, el ratio 1 significaría que el Beneficio Neto es igual al Patrimonio Neto, por encima de 1 es más el Beneficio Neto que el Patrimonio Neto. Cuanto más alto sea éste ratio, significa que obtenemos mayor rentabilidad a los recursos propios (capitales propios). Orodelti tiene un rendimiento del 0,2267 sobre sus recursos propios.

RENTABILIDAD

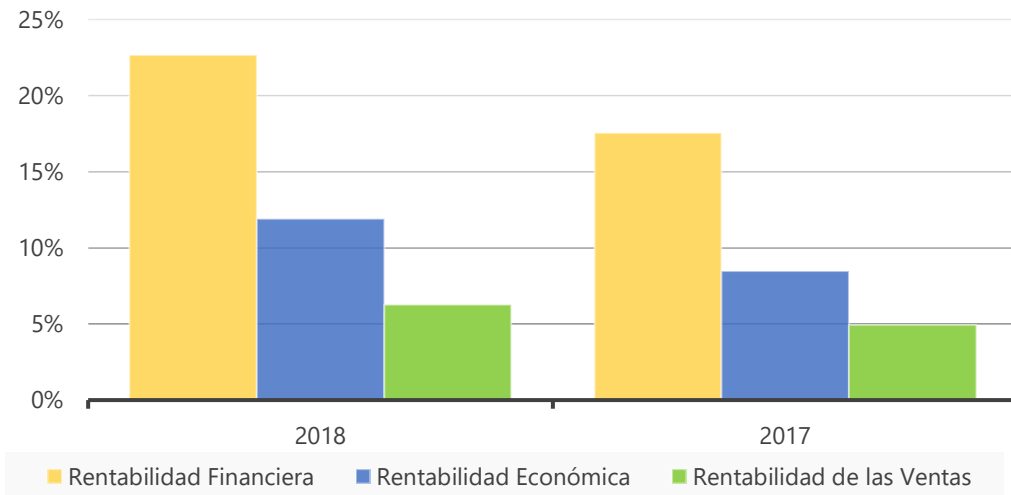


Figura 7: Índice de Rentabilidad Orodelti
Elaborado por: La autora

La rentabilidad económica de Orodelti que compara el beneficio neto con el activo de la empresa, mide la correlación entre ambas magnitudes, así ratio 1 significaría que el Beneficio Neto es igual al Activo y en cuanto más alto sea éste ratio, significa que obtenemos más productividad al activo. Orodelti presenta un índice de 0,1190 por lo que se observa que la empresa se beneficia de sus activos en tan solo un 11%.

La rentabilidad que ofrece Orodelti a sus socios y accionistas por la inversión de capital que han realizado es del 144,7% sin considerar la deducción por participación de utilidades de los trabajadores, impuestos e intereses. Al comparar este índice con el de rentabilidad financiera, que es el que realmente reciben los socios por decidirse a invertir en la empresa y no ubicar estos recursos en el sistema financiero para obtener ganancias, se puede identificar que existe una gran carga en los gastos operativos de la empresa ya que la rentabilidad financiera está ubicada en el 22%, sin embargo, está por sobre el promedio pagado por la banca en cualquier inversión que se pretendiera realizar.

Los promedios de cobro y de pago de Orodelti son adecuados por el hecho de que se demora menos tiempo en cobrar su cartera a los clientes, 14 días, que en pagar las obligaciones a los proveedores en 25 días. Prácticamente el utilizar el crédito de los proveedores es la forma más económica y hasta gratuita de financiar la operación de la empresa.



Figura 8: Promedio de cobro y pago Orodelti
Elaborado por: La autora

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectiva

Tabla 5:

Análisis comparativo Índices Financieros 2017-2018, Variación y Proyección.

ORODELTI S. A	2018	2017
ACTIVO		
TOTAL ACTIVO	34,093,927	33,303,898
Activo FIJO	27,515,886	28,631,899
% vs. Total	80.7%	86.0%
Activo CIRCULANTE	6,578,041	4,671,999
Existencias	0	0
% vs. Total	0.0%	0.0%
Realizable	6,369,971	4,446,797
% vs. Total	18.7%	13.4%
Disponibles	208,070	225,202
% vs. Total	0.6%	0.7%
Patrimonio NETO y PASIVO	2018	2017
TOTAL	34,093,927	33,303,898
PATRIMONIO NETO	17,890,716	16,108,600
% vs. Total	52.5%	48.4%
CAPITAL	2,803,200	2,803,200
% vs. Total	8.2%	8.4%

Pasivo LARGO PLAZO	6,710,522	8,099,431
% vs. Total	19.7%	24.3%
Pasivo CORTO PLAZO	9,492,689	9,095,867
% vs. Total	27.8%	27.3%
VARIACIÓN ANUAL		2017
ACTIVO		-2.3%
Activo Fijo		4.1%
Activo Circulante		-29.0%
P.N. y PASIVO		-2.3%
Patrimonio Neto		-10.0%
Pasivo Largo Plazo		20.7%
Pasivo Corto Plazo		-4.2%

Elaborado por: La autora

El activo no corriente registrado en 2017 en inversiones a largo plazo pasó en 2018 a ser parte del circulante por la necesidad de efectivo que la empresa mantiene, de 4,6 hasta 6,5 millones reflejando una variación del 29%. El Patrimonio Neto se incrementó de 2017 a 2018 en un 10%. En 2018 se incrementó la deuda a corto plazo en 4,2% y el pasivo o deuda a largo plazo disminuyó en 2018 en 20,7%.



Figura 9: Composición del Activo Orodelti

Elaborado por: La autora

La tendencia al comparar los dos períodos en los cuales se ha dado la sucesión en la empresa Orodelti es el incremento de las inversiones a corto plazo o de pronta realización, disminución de las inversiones a largo plazo y disminución del disponible para la operación.

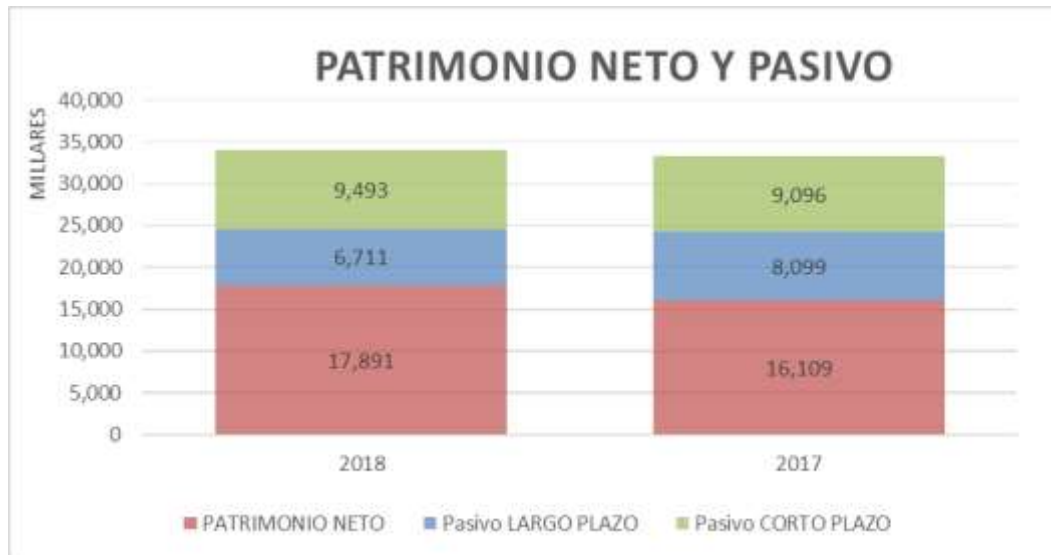


Figura 10: Composición del Pasivo y Patrimonio Orodelti
Elaborado por: La autora

Se observa un incremento del patrimonio neto, una disminución del pasivo o deuda a largo plazo y un incremento de la deuda a corto plazo para la obtención de recursos efectivos y requeridos como disponible para la continuidad del negocio.

3.3. Presentación de resultados y discusión

Con base a los resultados obtenidos tanto por el análisis e interpretación de los datos financieros y organizacionales de la empresa Orodelti S.A, se elaboró un mapa conceptual (ver figura 11) considerando los aspectos más relevantes determinados en el estudio. Para la construcción de este, se tomó en cuenta como elementos destacados la actividad comercial y procesos medulares de la compañía, los indicadores generados con base al análisis de datos financieros en el periodo 2017-2018 asociado a un proceso sucesorio, así como las principales percepciones del personal directivo y gerencial entorno al manejo operativo de la organización.

Básicamente las decisiones estratégicas se enfocan en la figura del Presidente Ejecutivo de Orodelti S.A. y accionista mayoritario, en especial lo relacionado a la operación, las finanzas, el gobierno de la organización. El Gerente General de Orodelti S.A. monitorea que el aspecto familiar no influya en el entorno operativo y organizacional de la compañía, no obstante, aun cuando dentro del directorio

existen como miembros dos hermanos, se ha evidenciado que no hay repercusión o afectación de conflictos intrafamiliares al momento de la toma de decisiones y la administración del negocio. La responsabilidad de la utilización de sus recursos y la repartición de los beneficios obtenidos como fruto del trabajo realizado en cada ejercicio fiscal, ha recaído siempre en la persona del Presidente Ejecutivo, con el correspondiente aval de los demás miembros del Directorio, pues así lo determinan las Actas de Junta celebradas y entregadas al organismo de control competente.

Los trabajadores y personal administrativo de la empresa son en su mayoría ajenos al vínculo familiar que rige la organización, y, de existir la posibilidad de vinculación a un familiar a un determinado puesto de trabajo, se siguen las mismas normas y procedimientos establecidos por el área de Talento Humano, evaluando su preparación, experiencia y perfil requerido.

Orodelti S.A. no cuenta con un procedimiento planificado y establecido para llevar a cabo una sucesión familiar de poder en la organización, el pensamiento e intención de su máxima autoridad, es la de implementar un ente corporativo que se hará cargo del gobierno y las decisiones organizacionales, conjuntamente con el Directorio de la empresa: accionistas, sus delegados; y representantes legales de las personas jurídicas que componen actualmente el paquete accionario.

Las observaciones realizadas al respecto de la situación financiera de la empresa estarán en manos del corporativo para su resolución y gestión correspondiente, responsabilizándose de la decisión tomada y de los resultados que se obtengan al respecto de la aplicación de políticas y procedimiento diseñados para el efecto.

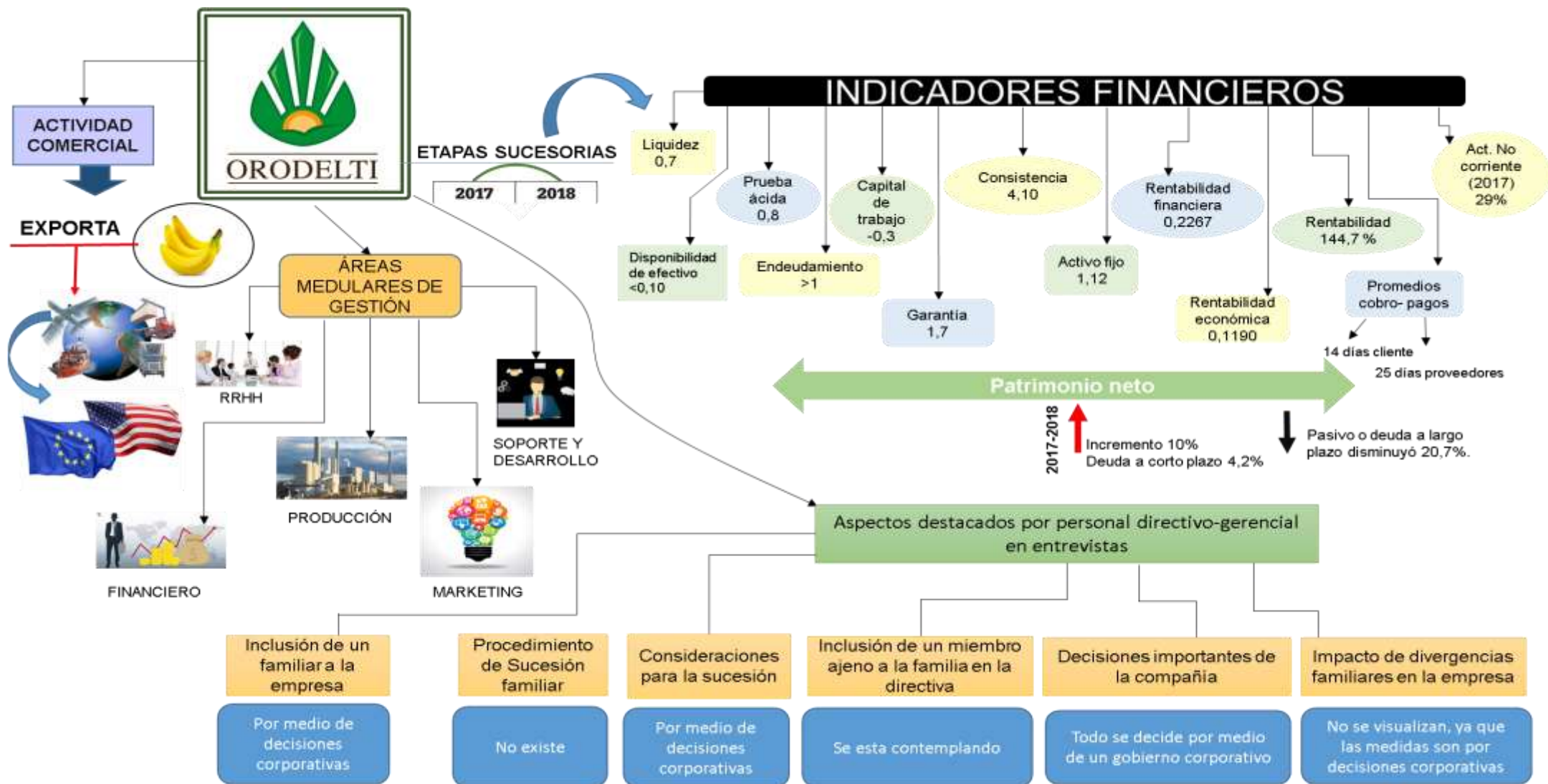


Figura 11 Mapa conceptual que considera los procesos, indicadores y apreciaciones de la directiva de Orodelti
 Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES

Esta investigación desde sus inicios se enfocó en el análisis de la afectación de la sucesión familiar en la empresa Orodelti S.A. y las posibles afectaciones en el área financiera de la misma. Enfocándose en aspectos de su gestión, la gobernabilidad, las decisiones de inversión y endeudamiento, entre otras. Según el análisis financiero realizado, la organización en cuestión presenta problemas de solvencia para enfrentar sus obligaciones a corto plazo. Al momento de realizar esta investigación sus indicadores de liquidez se encuentran en 0.7, con riesgo de suspensión de pagos. Por otro lado, el análisis del índice de endeudamiento muestra que los fondos de la empresa son insuficientes, con una alta dependencia de sus fiadores y la posible caída en una crisis financiera interna. Así mismo, los cálculos que determinan el capital de trabajo exponen este indicador en negativo. De forma general la situación actual de la empresa es desfavorable con una alta posibilidad de perecer en el corto plazo. Aunque, entre los miembros directivos de la empresa existe parentesco de dos hermanos, hasta el momento no se han evidenciado conflictos para la toma de decisiones y la dirección de la organización. Evidencia de ello lo son las actas de las juntas directivas, cuando recogen la rúbrica del Presidente Ejecutivo, encargado del destino final de los recursos y el dividendo de las ganancias en cada ejercicio fiscal.

Con relación a la situación antes y después del proceso de sucesión, se aprecia que no hay gran variación. El estilo se mantiene de un periodo a otro, pues se perciben inversiones en el corto tiempo y de pronta recuperación, con una baja en la realización de inversiones a largo plazo, así como, del capital para ejecutar sus operaciones. Por lo cual antes de los procesos de sucesión el contexto de la organización es muy parecido al actual.

Sumado a lo anterior, al parecer la autonomía del Presidente Ejecutivo a provocado el declive de la empresa, pues este tiene la responsabilidad de manejar el destino de las finanzas y la organización en su conjunto. No se cuenta con una planificación estratégica para la sucesión familiar y la toma de decisiones está centralizada, aunque se debe tener en cuenta para cada acción a la junta directiva antes de cualquier ejecución. Sin embargo, es menester que

las mentes sucesoras, en las personas de miembros del Directorio y Representantes Legales de accionistas, planifiquen el proceso de sucesión y lo evalúen constantemente, a efectos de que este proceso no tenga repercusiones negativas en la situación financiera de la empresa, así como en la de cada uno de sus miembros, independientemente de su función o calidad.

RECOMENDACIONES

Efectuar la planificación de cada área de la empresa, para determinar de forma lógica hacia donde deben ir los recursos y cuáles son las posiciones que merecen la inmediata atención, facilitando así, la toma de decisiones en cada etapa. En la cual se debe incluir la periodicidad con la que se van a realizar las sucesiones familiares o de personal.

Desagregar la toma de decisiones entre los principales puestos de la organización con participación de la junta directiva, para su aprobación o rechazo, planteando siempre cada acción desde los beneficios hasta los posibles perjuicios que pudieran producir en el momento de su aplicación, disminuyendo los riesgos del fracaso y el empleo innecesario de recursos que pueden ser destinados a otras actividades internas.

Para solventar la crisis que atraviesa la empresa se propone la liquidación de parte de sus inventarios con descuentos especiales a sus clientes por pronto pago para cubrir las deudas existentes y la creación de una cuenta de emergencias que esté disponible solo en momentos excepcionales y su uso solo sea aprobado por la junta directiva de la empresa.

PROPUESTA

Justificación

Los problemas de liquidez de Orodelti S.A., tienen su origen posiblemente en los siguientes aspectos: facturas de clientes que han llegado a un vencimiento alto o se consideran incobrables; el peso de su nómina y carga salarial es elevada, problemas tributarios al respecto de la contribución aún no recuperada o devuelta por el ente recaudador, pagos en exceso efectuados como aportación al sistema de seguridad social, innecesarios gastos financieros a los que se llega por obtener el capital de trabajo necesario para la empresa.

Las decisiones de endeudamiento a largo plazo que han sido tomadas hasta el corte de la información analizada, 31 de diciembre de 2018, han pasado exclusivamente por las manos del Presidente Ejecutivo, por lo que la utilización de esos recursos y la manera de evaluar el rendimiento o pérdida de cada evento, no se han visto influenciadas por la relación familiar existente en la sociedad anónima. De igual forma las inversiones a corto plazo efectuadas en el sistema financiero nacional, así como los créditos entregados a compañías relacionadas con el interés y plazo respectivo, no han sido motivadas por la relación familiar, sino más bien por estrategia del Presidente de la organización.

Propuesta General

Orodelti S.A. necesita de manera urgente solucionar sus problemas de liquidez evidenciados a través del análisis financiero efectuado, ya que su imagen ante los socios estratégicos y terceros que manejan la información financiera de la sociedad, podría opacarse como una organización que no cuenta con los recursos para satisfacer sus necesidades de operación y el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo contraídas; y, que la empresa es excesivamente dependiente de sus acreedores para realizar sus operaciones.

Para esto es muy importante que a través del Corporativo que se pretende implementar, se considere como un objetivo de inmediato cumplimiento, la planificación financiera para el uso de los recursos generados en la operación

La implementación del Corporativo deberá ser monitoreada por la Junta General de Accionista, a efectos de que éste ente se familiarice con los objetivos estratégicos de la organización y de todo su accionar en temas de gobierno, gestión y propiedad. El costo beneficio de este procedimiento debe satisfacer las expectativas de los propietarios de la empresa. La gestión llevada a cabo por el Corporativo, a través de sus actores, jefes departamentales y personal de mandos medios, debe cumplir con los requerimientos y normas de los organismos de control pertinentes, sin dejar de lado el bienestar de todos y cada uno de los trabajadores que prestan sus servicios y laboran para el crecimiento de Orodelti S.A.

Desarrollo

Para aumentar el capital de trabajo de Orodelti S.A., se puede recurrir a créditos del sistema financiero nacional o extranjero, sin embargo, esto genera costos que pueden convertirse en un mal necesario al que ha recurrido por historia la empresa, es necesario evaluar el costo de una operación antes de llevarla a cabo, comparándola con otras opciones que pueden estar a la mano.

Por ejemplo, conseguir financiamiento a través del aporte de capital de socios y accionistas, ya que los beneficios de los resultados en la operación van a ir directamente relacionados con el nivel de participación que tengan éstos en el capital de la empresa y del cual son propietarios en el número de acciones respectivo.

Cumplir con los requisitos establecidos por los organismos de control correspondientes y cotizar las acciones de la empresa en la Bolsa de Valores, a efectos de realizar emisiones de acciones y bonos con la finalidad de obtener capital de trabajo, esta alternativa deberá también estar bajo el control del Corporativo, pues necesita de análisis en cuanto a costo beneficio y proyección a futuro. El interés que se obtiene a través de este tipo de negociaciones es más bajo que el ofrecido por el sistema financiero y es una alternativa confiable, cuando se trata de contar con inversión para funcionamiento y operatividad.

Una opción interesante, barata y que no requiere de muchos análisis de parte de quienes van a entregar recursos para la empresa, es el factoring, así pues, basta negociar con la cartera de clientes con plazos de vencimiento elevados y ofrecerles un descuento por el pago de sus facturas pendientes, esto inyectaría con efectivo fresco a la organización a un costo más conveniente que el pagado a un banco en términos normales de negociación.

Disminuir los costos de operación y financiación de la empresa a través de un minucioso estudio de su importancia, es recomendable que haga énfasis en el término importancia, debido a que a simple vista no es una política adecuada el realizar una inversión en mis activos financieros que me rinde 5% y contratar al

mismo tiempo una obligación para dotar de efectivo a la operación, por la cual voy a pagar un interés del 8%. Será necesario también eliminar las prácticas de conceder créditos a partes relacionadas a un interés más bajo del que se oferta en el sistema financiero, el giro del negocio precisa de contar con los recursos para operar no para conceder créditos.

Buscar una empresa de factoring que pague a mis proveedores de corto plazo y luego me permita pagarle a ella con una tasa de interés más baja que la de un crédito bancario, al cual yo recurriría en condiciones normales, es otra estrategia para dotar de liquidez y capital de trabajo a Orodelti S.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adkisson, A. (2017). Proyecciones financieras y consideraciones de análisis. *CFO Selections*, 63-79.
- Amat, J. (2007). *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*. Deusto.
- Amy, P., Chua, J., & Crismas, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Researchgate*. Obtenido de : <https://www.researchgate.net/publication/228605805>
- Applegate, J. (1994). Keep your firm in the family. *Money*(23), 88-91.
- Arenas, H. A., & Balvín, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5036471.pdf>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitucion de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial.
- Backes, G. (2004). *Modern Concepts of the Theory of the Firm: Managing Enterprises of the New Economy*. Zurich: Springer.
- Barbeito, S., Guillén, E., & Martínez, M. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *ICE Económico*, 27-37.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *La empresa familiar problemas y soluciones*. Mexico.
- Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Blasco, J. E. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España.: Club Universitario.

- Blecke, C. (2016). *Análisis financiero para la toma de decisiones*. . Englewood: Prentice-Hall.
- Carabajo Cascón, F. (2015). *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5071384>
- Cladea. (2014). *Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares*. Barcelona: Cladea 2014.
- Coyzuela, R., & Israel. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectiva*, 31. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1994-37332013000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Davis, P. (2016). Family business: perspectives on change. *Agency Sales Magazine*, 9-16.
- Díaz, H. (2012). *La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño*. Mexico: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Deloitte. (2010). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Mexico: Deloitte.
- Dominguez, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1 de Junio de 1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Sage Journals*, 4(2), págs. 149-160.
- Donnelly, R. (2014). The family business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Ehrhardt, B. (2018). *Finanzas corporativas: un enfoque enfocado*. New York: Hoboken.
- Fedi, L. (2017). La méthode historique ou méthode déductive inverse chez John S. Mill. *Cahiers Philosophiques*, 148.

- Fernández, P. (2013). *La profesionalización de las empresas familiares*.
Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=565966>
- Flores, S. E. (2015). *Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega*. Matagalpa: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Foray, D. (2002). La sociedad del conocimiento. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*.
- Gallo, L. (2001). Genetic diversity and differentiation in a southern beech subjected to introgressive hybridization. *Heredity*, 284-293.
- Gersick, K. (1997). *Generation to Generation*. Harvard Business Press, 302.
- Gómez, E. Y. (2013). *Índices de desempeño aplicado al área financiera de una empresa industrial*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3139.pdf
- Gómez, L. (2012). The process and problems of business start - up. *Pensamiento y Gestión*, 22.
- González, H. R. (2012). *La continuidad de la empresa familiar*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3170547.pdf>
- Goyzueúa, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(31), 87-132.
- Goyzueúa, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*(31), 87-132.
- Guamunshi, R. (2016). *El juicio ordinario de indignidad y su incidencia en la siceción intestada, en el juzgado tercero de lo civil del canton Riobamba, en el 2014*. Riobamba: Universidad Nacional del Chimborazo.
- Hakrabarty, S. (2017). La influencia de la cultura nacional y vacíos institucionales en la propiedad familiar de las grandes empresas: un estudio empírico a nivel de país. *Revista de Gestión Internacional*, 15(1).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la Investigación, Tomo II* (6ta ed.). México DF,: MC. Graw-Hill.

- Kenton, W. (11 de Agosto de 2019). *Rendimiento financiero*. Obtenido de investopedia.com/terms/f/financialperformance.asp
- Labardin, P., & Marc, N. (2019). Contabilidad y las palabras para contarlos: una perspectiva histórica". *Contabilidad, negocios e historia financiera*, 19(2), 149-166.
- Lanuz, I., & Navarro, M. (2014). *Planificación para la Gestión del Desarrollo Económico Local*. Managua: Farem.
- Lea, J. (2012). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Granica.
- Lozano, M. (2011). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. Cali: Estuge.
- Massis, A., & Harma, P. (2012). *Estudios de negocios familiares: una bibliografía anotada*. Reino Unido: Cheltenham Glos.
- Meneses, L., & Gómez, M. (2014). *Indicador de perdurabilidad empresarial aplicado a las empresas con mejor posicionamiento en Colombia desde 1999 a 2011*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mera, P., & Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Publicando*, 4(12), 506-531.
- Molina, P. A. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y gestión*(41), 116-149.
- Mucci, O. O. (2014). *Empresas familiares funcionamiento e identidad*. Mar del Plata. Argentina: EUDEM.
- Neira, T. (2013). *Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. Estudios y perspectivas en turismo*. Buenos Aires: ARTTEX.
- Nikilson, F. (5 de Abril de 2012). *GestioPolis - Conocimiento en Negocios*. Recuperado el 18 de ENERO de 2018, de Empresa familiar: claves para su administración profesional exitosa: <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-claves-para-su-administracion-profesional-exitosa/>

- Ochoa, C. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón milagro. *Observatorio de Economía Latinoamericana*.
- Orodelti. (19 de Noviembre de 2018). <https://www.svempresas.com/>. Obtenido de <https://www.svempresas.com/>
- Parco, B. A. (2014). *La planificacion administativa financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Haro Llantas*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7631/1/TMGE007-2014.pdf>
- Patiño, C. (21 de Abril de 2014). *El desarrollo sostenible tambien es parte de la pymes*. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de <http://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/el-desarrollo-sostenible-tambien-asunto-pymes/31086>
- Peralta, A. (2017). *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Pérez, A. I., & Soler, V. (2012). *La continuidad de la empresa familiar*. Obtenido de <file:///C:/Users/mariela/Downloads/Dialnet-LaContinuidadEnLaEmpresaFamiliarAnalisisDeCasos-4817951.pdf>
- Pérez, A., & Soler, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *Ciencias*, 17.
- Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Administración y Negocio*(81), 149-158.
- Ramirez, D., & Macías, V. (2011). Sucesión de empreas familiares. Análisis desde la teoría de la Agencia: Caso. Caldas. *Criterio Libre*, 20.
- Romano Carrão, A. M., & Redondo Simões, J. (2014). *Planificacion de la sucesion en una empresa familiar de pequeño porte*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776668.pdf>
- Saldaña, Y. (2016). El Liderazgo a Partir Del Proceso De La Sucesión En La Empresa Familiar Mexicana. *Revista Global de Negocios*, 4(6), 69-79. Obtenido de EL LIDERAZGO A PARTIR DEL PROCESO DE LA

- Sampieri, R., & Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación, Tomo II*. MC. Graw-Hill: México DF,.
- Schumacher, A. (2015). *Éxito de la sucesión de las empresas familiares. Factores de influencia*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/46494.pdf>
- Tapies, J. (6 de MARZO de 2012). *Ccátedra de la empresa familiar*. (I. B. SCHOOL, Editor) Recuperado el 18 de ENERO de 2018, de El proceso de sucesión en la empresa familiar: http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf
- Tinoco , W. (2014). Angustia financiera y predicción de quiebra entre las empresas que cotizan en bolsa utilizando variables contables, de mercado y macroeconómicas. *Revista Internacional de Análisis Financiero*, 30, 394–419.
- Villabón, O. G. (2015). *Relación entre desempeño financiero y responsabilidad social empresarial: un análisis en la banca Europea*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/16631/7/TESIS920-160331.pdf>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zuluaga, P. (2010). *Una perspectiva de las empresas de familia. El caso de las empresas de familia Manizaleñas*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista-Presidente – Accionista Mayor

ENTREVISTA

Datos del Entrevistado

Nombre:

Cargo: Presidente – Accionista Mayor

Relación de parentesco con los dueños: Hermano

Tiempo en el cargo: 30 años

Guía de Entrevista

1. ¿Cuáles son las estrategias para que los aspectos emocionales del día a día no influyan negativamente en las relaciones y vínculos familiares?

Por lo general la mayoría de los trabajadores Administrativos, Operativos, Producción, entre otros, son externos o no forman parte del vínculo familiar de la Empresa.

2. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

Por el momento se está trabajando la implementación de un corporativo “X”, mismo que se hará cargo de la toma de decisiones en conjunto de los accionistas.

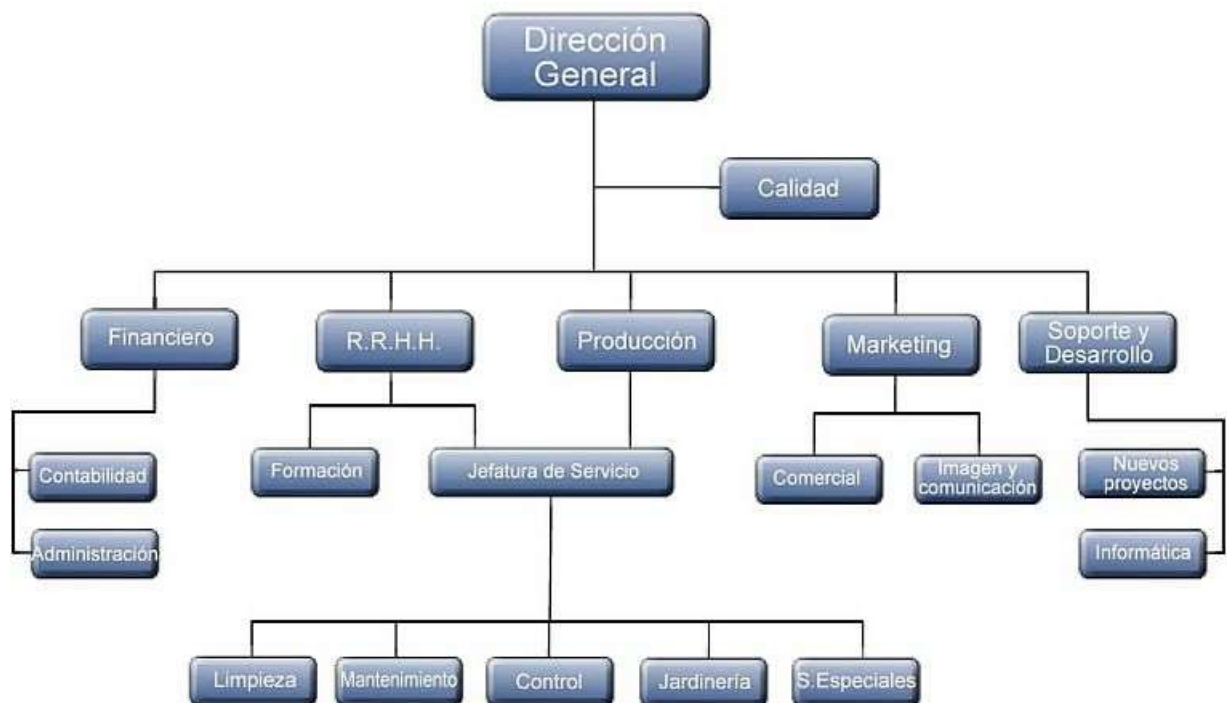
3. ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?

Por medio del corporativo, quien realiza la evaluación correspondiente para el cumplimiento del puesto vacante.

4. ¿Existe algún plan de capacitación cuando se incorpora un familiar a las labores de la empresa?

Por medio de una evaluación acorde a los estándares que se requieran para ocupar el cargo, como especialización, profesión y sobretodo la experiencia que se adquiere conforme a lo que experimentan en los trayectos de los años sin formar parte de organización.

5. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?



6. ¿En qué fechas se han realizado las sucesiones familiares en la empresa?

No hay fecha específica.

7. ¿La empresa cuenta con un procedimiento para la sucesión del poder, cuál es?

No

8. ¿En qué fecha se realizó el proceso de sucesión?

Año de 1985 primera sucesión, año 2000 segunda sucesión.

9. ¿Qué tiempo duró el proceso de sucesión familiar?

Primera sucesión 15 años, segunda sucesión con 20 años.

10. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para determinar que la sucesión ya está lista?

Por el momento los que encabezan la lista de la siguiente sucesión aún se están preparando para el mando.

11. ¿La sucesión familiar ha perjudicado de alguna manera los aspectos económicos o financieros de la empresa?

Las políticas de la empresa dependen de la toma de decisiones.

12. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico de la empresa?

Si, el corporativo que esta por implementarse.

13. ¿Hay interés en buscar información, asesoramiento y capacitación para llevar adelante de mejor manera la empresa familiar?

Si

14. ¿El proceso de toma de decisiones en la empresa se realiza mediante algún organismo de administración de la Empresa Familiar como el Consejo de Familia o Consejo directivo?

Solo se realiza la reunión con el corporativo para saber los resultados.

15. De ser positiva la respuesta, ¿cuáles son los elementos a tener en cuenta para la creación del consejo familiar o administrativo?

Todo se lo trabaja por medio de un corporativo.

Anexo 2. Entrevista- Gerente Administrativo

ENTREVISTA

Nombre:

Cargo: Gerente Administrativo

Relación de parentesco con los dueños: Amigo

Tiempo en el cargo: 3 años

Guía de Entrevista

1. ¿Cuáles son las estrategias para que los aspectos emocionales del día a día no influyan negativamente en las relaciones y vínculos familiares?

La empresa Orodelti S.A. cuenta con 3.589 trabajadores que la mayoría son externos.

2. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

Ing. Kleber Sigüenza Rojas; Accionista

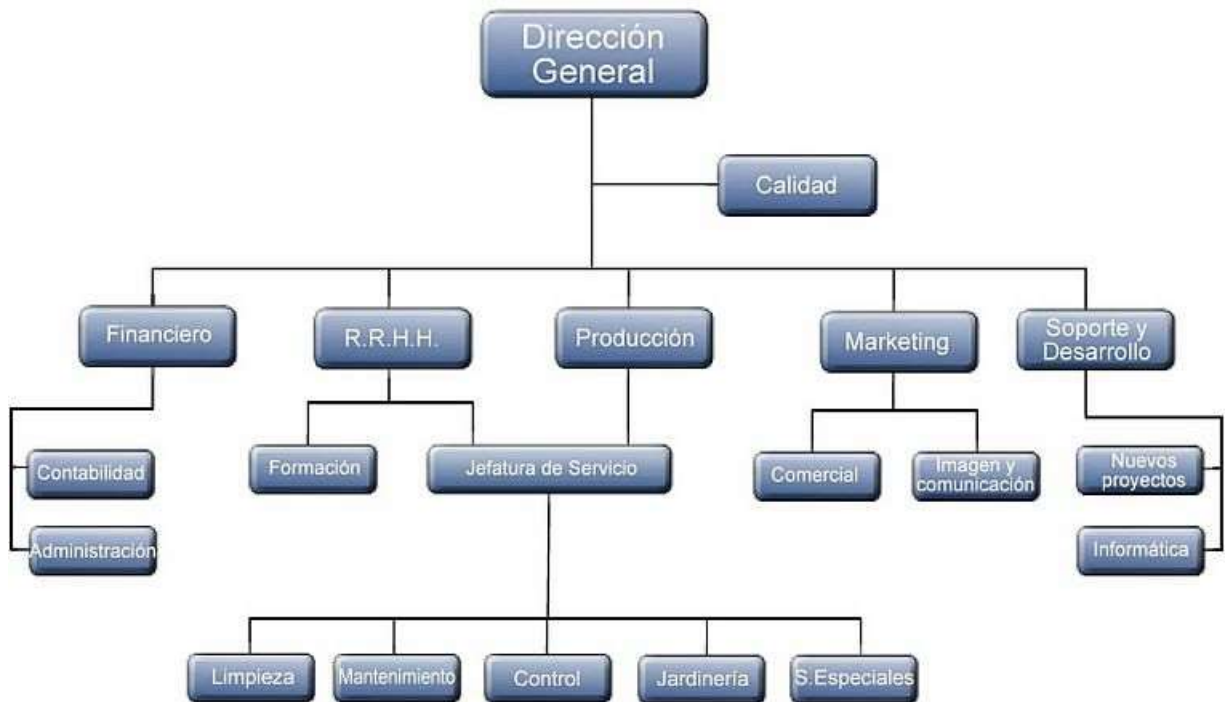
3. ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?

Por medio del corporativo, quien realiza la evaluación correspondiente para el cumplimiento del puesto vacante.

4. ¿Existe algún plan de capacitación cuando se incorpora un familiar a las labores de la empresa?

Si hablamos de familiares, se procede con los mismos pasos como para un trabajador externo, con su respectiva evaluación acorde a los estándares que se requieran para ocupar el cargo.

5. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?



6. ¿En qué fechas se han realizado las sucesiones familiares en la empresa?

No hay fecha específica.

7. ¿La empresa cuenta con un procedimiento para la sucesión del poder, cuál es?

No

8. ¿En qué fecha se realizó el proceso de sucesión?

Año de 1985 primera sucesión, año 2000 segunda sucesión.

9. ¿Qué tiempo duró el proceso de sucesión familiar?

Primera sucesión 15 años, segunda sucesión con 20 años.

10. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para determinar que la sucesión ya está lista?

Lo consideran por medio de un corporativo.

11. ¿La sucesión familiar ha perjudicado de alguna manera los aspectos económicos o financieros de la empresa?

Las políticas de la empresa dependen de la toma de decisiones.

12. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico de la empresa?

Si, por medio de un corporativo.

13. ¿Hay interés en buscar información, asesoramiento y capacitación para llevar adelante de mejor manera la empresa familiar?

Claro que sí.

14. ¿El proceso de toma de decisiones en la empresa se realiza mediante algún organismo de administración de la Empresa Familiar como el Consejo de Familia o Consejo directivo?

Solo se realiza la reunión con el corporativo para saber los resultados.

15. De ser positiva la respuesta, ¿cuáles son los elementos a tener en cuenta para la creación del consejo familiar o administrativo?

Todo se lo trabaja por medio de un corporativo.

Anexo 3. Entrevista- Jefe Financiero

ENTREVISTA

Datos del Entrevistado

Nombre:

Cargo: Jefe Financiero

Relación de parentesco con los dueños: Amigo

Tiempo en el cargo: 6 años

Guía de Entrevista

16. ¿Cuáles son las estrategias para que los aspectos emocionales del día a día no influyan negativamente en las relaciones y vínculos familiares?

La Dirección de la empresa tiene muy diferenciada su relación de hermano con otra accionista y los temas familiares no se han sentido a la interna.

17. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

El Presidente Ejecutivo de la empresa. Se está trabajando en la inclusión de un corporativo que se hará cargo de esta responsabilidad.

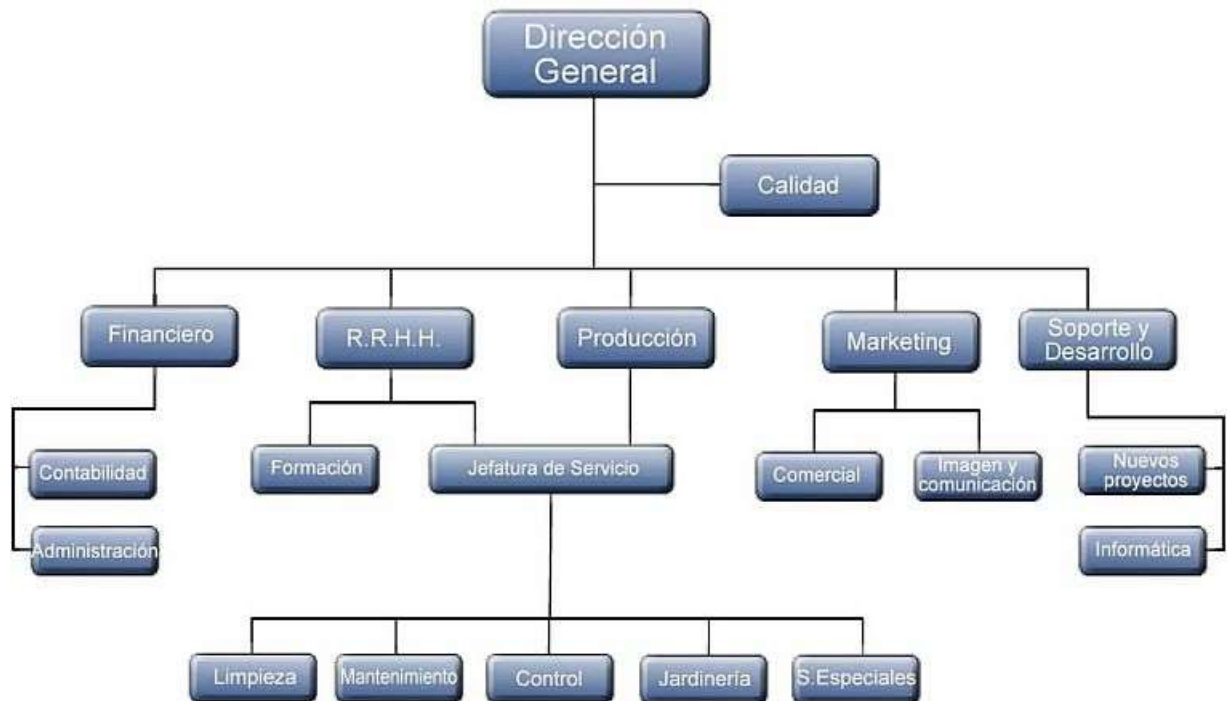
18. ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?

Lo decide la Presidencia Ejecutiva, claro con las evaluaciones establecidas por el área de Recursos Humanos.

19. ¿Existe algún plan de capacitación cuando se incorpora un familiar a las labores de la empresa?

El área de Recursos Humanos se encarga del proceso de inducción de personal, posterior a la decisión de contratación de la Presidencia Ejecutiva.

20. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?



21. ¿En qué fechas se han realizado las sucesiones familiares en la empresa?

No se estima un plazo para la finalización de este proceso. Ha habido cambios en la nómina de accionistas.

22. ¿La empresa cuenta con un procedimiento para la sucesión del poder, cuál es?

No

23. ¿En qué fecha se realizó el proceso de sucesión?

Año de 1985 primera sucesión, año 2000 segunda sucesión.

24. ¿Qué tiempo duró el proceso de sucesión familiar?

Primera sucesión 15 años, segunda sucesión con 20 años.

25. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para determinar que la sucesión ya está lista?

El proyecto de contar con un corporativo se sigue trabajando y está bajo la supervisión directa de la Presidencia Ejecutiva.

26. ¿La sucesión familiar ha perjudicado de alguna manera los aspectos económicos o financieros de la empresa?

Las decisiones financieras se basan en la elección de la mejor alternativa, de entre varias planteadas desde la parte técnica, la responsabilidad recae en la Presidencia Ejecutiva.

27. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico de la empresa?

Correcto, se trabaja en el proyecto del corporativo.

28. ¿Hay interés en buscar información, asesoramiento y capacitación para llevar adelante de mejor manera la empresa familiar?

Si

29. ¿El proceso de toma de decisiones en la empresa se realiza mediante algún organismo de administración de la Empresa Familiar como el Consejo de Familia o Consejo directivo?

El Presidente Ejecutivo centraliza esta responsabilidad, con el aval de la Junta de Socios.

30. De ser positiva la respuesta, ¿cuáles son los elementos a tener en cuenta para la creación del consejo familiar o administrativo?

Se trabaja en coordinación con los socios y ahora el corporativo.

Anexo 4. Estado de Situación Financiera

ORODELTI S.A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

al 31 de Diciembre de 2018 - 2017

	2018	2017
ACTIVOS CORRIENTES:		
Efectivo y bancos	208,070.00	225,202.00
Cuentas por cobrar comerciales y otras CxC	2,541,186.00	1,881,927.00
Activos por impuestos corrientes	868,785.00	1,992,370.00
Otros activos financieros	2,960,000.00	572,500.00
Total de activos corrientes	6,578,041.00	4,671,999.00
ACTIVOS NO CORRIENTES:		
Propiedades, planta y equipos, neto	12,930,293.00	16,136,376.00
Propiedades de inversión	90,475.00	0.00
Activos biológicos	8,415,118.00	9,273,023.00
Otros activos financieros	6,080,000.00	3,222,500.00
Total de activos no corrientes	27,515,886.00	28,631,899.00
TOTAL ACTIVO	34,093,927.00	33,303,898.00
PASIVOS CORRIENTES:		
Préstamos	2,024,408.00	3,735,891.00
Cuentas por pagar comerciales y otras CxP	3,732,515.00	2,249,144.00
Pasivos por impuestos corrientes	145,573.00	108,288.00
Obligaciones acumuladas	3,590,193.00	3,002,544.00
Total de pasivos corrientes	9,492,689.00	9,095,867.00
PASIVOS NO CORRIENTES:		
Préstamos	5,013,644.00	6,440,808.00
Obligaciones por beneficios definidos	1,651,305.00	1,611,434.00
Otra provisión	45,573.00	47,189.00
Total de pasivos no corrientes	6,710,522.00	8,099,431.00
TOTAL PASIVO	16,203,211.00	17,195,298.00
PATRIMONIO:		
Capital social	2,803,200.00	2,803,200.00
Reserva legal	1,400,041.00	1,030,597.00
Otros resultados integrales	881,109.00	519,554.00
Utilidades retenidas	12,806,366.00	11,755,249.00
TOTAL PATRIMONIO	17,890,716.00	16,108,600.00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	34,093,927.00	33,303,898.00

Anexo 5. Estado de Resultados de la empresa Orodelti S.A

ORODELTI S.A.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

al 31 de Diciembre de 2018 - 2017

	2018	2017
INGRESOS	64,567,636.00	57,301,953.00
COSTO DE VENTAS	(54,248,158.00)	(49,082,231.00)
MARGEN BRUTO	10,319,478.00	8,219,722.00
Gastos de administración	(4,272,636.00)	(3,494,525.00)
Costos financieros	(663,982.00)	(522,417.00)
Otros egresos	(546,190.00)	(657,361.00)
GASTOS	(5,482,808.00)	(4,674,303.00)
UTILIDAD ANTES DE IR	4,836,670.00	3,545,419.00
IMPUESTO A LA RENTA UNICO	(1,142,232.00)	(1,018,888.00)
UTILIDAD DEL AÑO	3,694,438.00	2,526,531.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES:		
Ganancia actuarial reconocida	361,555.00	299,953.00
RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO	4,055,993.00	2,826,484.00