

**CAPÍTULO 4: PROTOCOLO DE SUCESIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR ALIMENTARIO**

**Autores:**

**Dennis Martínez-Valero Mgtr.**

Magister en Administración de Empresas.

Universidad Ecotec (Ecuador).

denmartinez@mgs.ecotec.edu.ec

**César Gutiérrez-Alarcón, Mgtr.**

Magister en Dirección de Empresas.

Universidad Ecotec (Ecuador).

cgutierrez@ecotec.edu.ec

**Pawel Modrzynski, Ph.D.**

<https://orcid.org/0000-0003-1861-0643>

Ph.D. in Economy Sciences.

UTP University of Science and Technology (Polonia).

pawel.modrzynski@utp.edu.pl

**Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.**

<https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

Magister en Economía.

Universidad Ecotec (Ecuador).

avergara@ecotec.edu.ec

**4.1. Introducción**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto interno bruto. Su producción está

mayormente vinculada con el mercado interno, por lo que una parte significativa de la población y de la economía de la región dependen de su actividad. Al mismo tiempo, a diferencia de lo que ocurre en los países más desarrollados, la participación de las PYMES en las exportaciones es bastante reducida como resultado de un escaso desempeño en términos de competitividad, que también se expresa en la marcada brecha de productividad respecto de las grandes empresas.

Las empresas familiares constituyen la base predominante para el tejido empresarial de la mayoría de países, aunque su peso varía de economía a economía, la representatividad de esta manera de emprender es innegable, haciendo que mejorar su competitividad sea un desafío de escala global, sin embargo, requiere pensamiento y acción local.

Entre los desafíos que se plantean a esta tipología empresarial, la sucesión se presenta como el que adquiere la mayor importancia, ya sea por su participación en la esfera económica y social, en el ámbito empresarial, familiar y personal. Las estadísticas disponibles muestran que: El 50% de las empresas familiares no pasan a la segunda generación y sólo el 20% gestiona llegar a la tercera generación.

El siguiente trabajo investigativo aborda temas que mostrarán uno de los desafíos de sostenibilidad empresarial mediante la sucesión corporativa, involucra la gestión de activos y demás que suelen verse afectadas al momento de ceder el puesto a un nuevo administrador. La intención del estudio sobre el problema mencionado anteriormente busca garantizar una mejor sucesión comercial de los herederos y/o futuros gerentes de la empresa familiar del sector de alimentos.

Para poder cumplir con la investigación, se plantea como objetivo analizar la incidencia del protocolo de sucesión sobre la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos, diagnosticar los problemas que enfrentan, evaluar los procesos que han aplicado las empresas familiares del sector alimentos para sostenerse en el mercado e identificar los modelos de procesos para mejorar la sostenibilidad económica y financiera de las empresas familiares.

El fin es poder ofrecer a las empresas familiares la posibilidad de mantenerse en el mercado comercial, que se sustente en cada proceso para su correcta organización, de manera que pueda ser un ente competitivo y mantenerse en el tiempo.

La empresa ABC, del caso de estudio, tiene 15 años en el mercado, la cual empezó como una pequeña despensa de alimentos en el sector donde residía, actualmente cuenta con tres sucursales, donde participan de manera activa tres de sus cuatro hijos en la administración de las tiendas.

### **4.2 Revisión teórica**

#### **4.2.1 Proceso de Sucesión**

La sucesión familiar según Amorós (2016) ocurre cuando una generación deja espacio para que la otra asuma la responsabilidad, de manera que el control de la compañía pasa a manos de un miembro de la familia.

Vergara-Romero (2021a) afirma que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación.

Las empresas familiares tienen importantes capacidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les otorga un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal planificado o no planificado del todo (Gallo, 1998).

Según Vacchiano (2017), el fundador a menudo se confunde con afirmar que sus herederos naturales son los mejores ejecutivos que la compañía tendrá en su tablero de mando. Para el autor, la sucesión familiar tiene muchas ventajas, que incluyen:

- Tener continuidad del mando familiar en la empresa: Por supuesto, solo es una ventaja si el heredero es una persona competente.
- Tener un proceso de toma de decisiones ágil con un alto grado de flexibilidad para implementar acciones: Cuando existe una interacción

adecuada entre la familia, el centro de toma de decisiones generalmente está formado por la posición jerárquica del patriarca.

- Posibilidad de una formación más extensa e intensa: La formación puede ser más amplia, ya que el heredero tiene la oportunidad de formarse desde una edad temprana, dentro de una filosofía de gestión.
- Tener un mayor espíritu familiar: No solo un juego de palabras, recordar que las empresas no familiares generalmente invocan el principio de que son una familia, para trabajar mejor y lograr el éxito.

Es posible enumerar tres grupos de medidas que preceden a la fase de sucesión:

- La formación básica de los sucesores.
- Su plan de desarrollo.
- Medidas organizativas y legales.

Se trata de una cuestión muy delicada porque de ella depende la supervivencia o no del negocio. Es el “talón de Aquiles”, un 70% de las empresas familiares, no superan el proceso sucesorio de primera a segunda generación. Y de un 85% a un 90%, no superan el proceso de sucesión de segunda a tercera generación.

La sucesión en la gestión empresarial debe tomarse como una serie formal y planificada de actividades a lo largo del tiempo, a fin de crear un conjunto de talentos a partir del cual La decisión final de elegir al sucesor se tomará cuando llegue el momento. Es necesario comenzar un proceso de sucesión planteando primero algunos puntos en relación con lo que sucedió, por ejemplo, si quiere que la empresa continúe con su ausencia, yendo más allá de su imaginación sobre el futuro y la contribución a la sociedad o si solo piensa en la compañía hasta que pueda adelantarse.

Existen puntos en común, aunque este tema es difícil de iniciar por cualquiera de las partes, es esencial que se vea de manera racional, por ejemplo, el ejecutivo a ser reemplazado, por lo general, tiene dificultades para dejar las rutinas de trabajo y crea, de forma natural, una resistencia para comprender y dejar que el proceso fluya para la continuidad de la empresa, Sería una de las desventajas de mantener la sucesión familiar. Otro punto importante de este estudio, que se presentará a continuación, se refiere a la planificación en las empresas familiares.

**Tabla 15**

*Fases de un proceso de sucesión.*

<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>
Planificación de la sucesión (50-60 años del sucedido, de los 20-30 del sucesor).	Preparación del sucesor (55-65 años del sucedido, de los 25-35 del sucesor).	Traspaso (60-70 años del sucedido, de los 30-40 del sucesor).	Retirada (70-80 años del sucedido, de los 40-50 del sucesor).

Fuente: Adaptado de Gallo (2021).

La sucesión no debería superar los 70 años del sucedido ni los 45 del sucesor, para que más tarde no surjan problemas familiares y el sucesor esté preparado para llevar las riendas del negocio.

Para Gallo (2021), los seis requisitos para realizar una correcta conexión intergeneracional son los siguientes:

1. Que la sucesión sea un proceso y no un suceso inicial para la generación siguiente.
2. Que el sucesor haya crecido fuera de la Empresa Familiar.
3. Que la incorporación del sucesor aporte valor añadido a la empresa.
4. Que se resuelva la sucesión tanto en la gestión como en la propiedad.
5. Que se clarifiquen los roles de los miembros de la familia ahora y en el futuro.
6. Que durante el proceso se incremente al máximo posible la comunicación activa dentro de la familia.

Según Gallo (2021), Si la planificación sucesoria que se lleva a cabo es buena, influirá en todos los puntos fuertes que posee una empresa familiar como son:

1. Planificación e inversión a largo plazo.
2. Mayor independencia de acción y menos burocracia.
3. Espíritu familiar como fuente de orgullo.
4. Mayor capacidad para superar los tiempos duros.
5. Conocimiento del negocio.
6. Cuidado de la calidad porque lleva el nombre de la familia.

Estos dos sistemas son muy diferentes, la familia se mueve por emociones, en cambio la empresa por conseguir el máximo beneficio económico empresarial (Arévalo, 2017; Vergara-Romero et al., 2020).

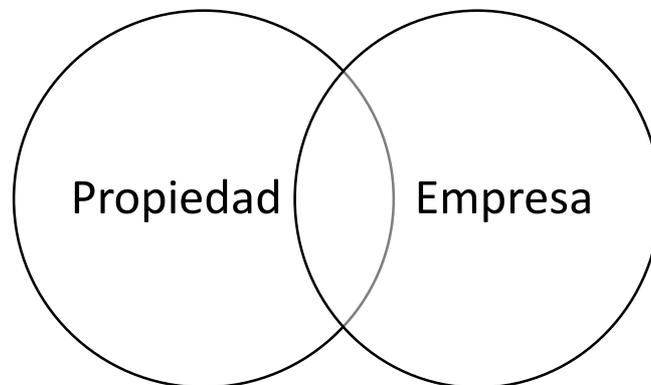
Es en ese momento donde pueden surgir diversos conflictos, si no se aplican las estrategias oportunas o no hay una existencia de unos roles simultáneos, pudiendo facilitar de esta forma la eficacia y la confianza a la hora de tomar las decisiones, siempre que los objetivos de los integrantes de un sistema y del otro sean compatibles.

El empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la empresa familiar es un “persona jurídica” muy distinta a una “persona natural”, pues todos los activos de la empresa no son propiedad del empresario o de la familia. La familia y el empresario deben intentar ampliar su perspectiva con el modelo de los tres círculos (Propiedad, Empresa y Familia) para así poder entender la dinámica de la empresa familiar con su entorno próximo.

### **4.2.2      *Sistemas de gestión y protocolo en la empresa familiar***

Una empresa es una tarea relativamente fácil dada la enorme cantidad de bibliografía y experiencias existentes. Sin embargo, si lo circunscribimos a la empresa familiar las citas son menores y las experiencias muy recientes. Desde el punto de vista conceptual no tendrá que existir diferencia pues los dos son organizaciones orientadas a la finalidad de satisfacción de los clientes y la obtención de beneficios (Beltrán, 2014; Souto-Anido et al, 2020).

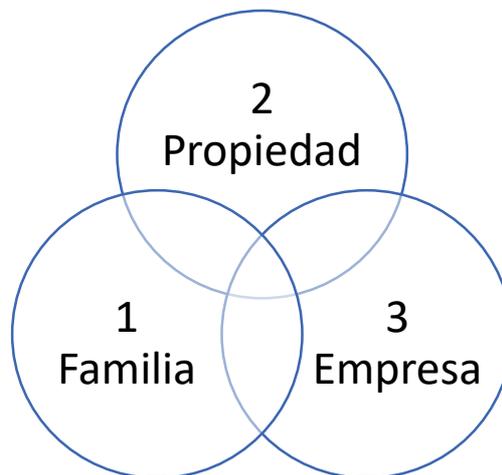
Sin embargo, la diferencia se presenta a nivel de sistemas. En una empresa hay dos sistemas:



**Figura 9.** *Sistema de Empresa Familiar.*

En el primer caso se plantea la situación de la empresa como una institución económica. Según Gallo (2021), el sistema familiar se basa en emociones, enfoque hacia dentro, poco cambio y aceptación incondicional. En cambio, el sistema empresarial va a lo concreto, enfoque hacia afuera, mucho cambio y aceptación condicional.

En el caso de la empresa familiar, aparece implicada la familia, que es una institución emocional; lo que produce una combinación espléndida, curiosa y en algunos casos fuera de lugar, dadas las costumbres familiares y las necesidades empresariales. En la definición de empresa familiar encontramos la razón de la diferencia, ya que en ésta la mayoría del capital y de los órganos de gobierno está en manos de la familia y en muchos casos el nombre de la empresa (Beltrán, 2014; Cuadrado-Rodríguez et al., 2021).



**Figura 10.** El modelo de los tres círculos.

Hay que tener presente que ni la empresa ni la familia son instituciones inamovibles, es decir, sus necesidades cambian y evolucionan constantemente.

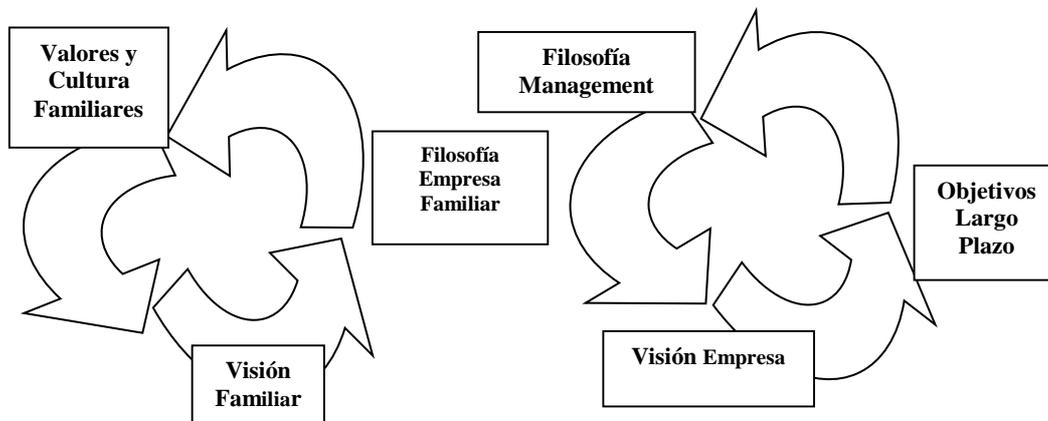
Aunque todos conocemos y participamos del concepto de familia, pensamos que es conveniente aportar una visión empresarial de la misma que la podemos concretar en:

- Institución peculiar secular.
- Condiciona por su historia, ilusiones y deseos personales, la conducta de sus miembros.

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

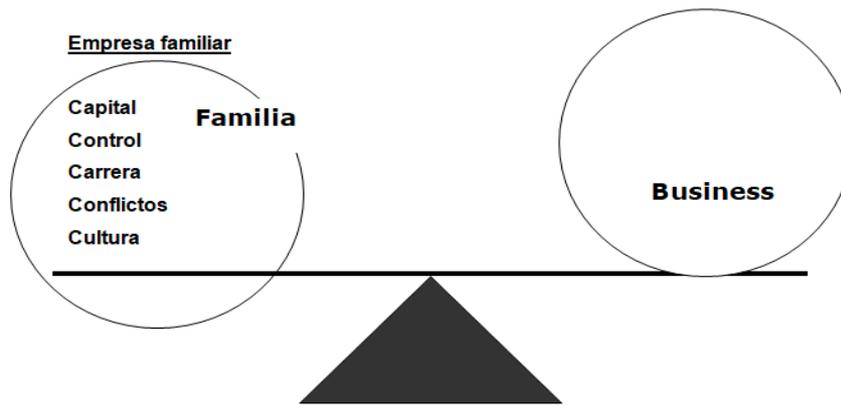
### 4.2.3 Visión dual de los sistemas

De forma esquemática podemos representar los dos sistemas:



**Figura 11.** Forma esquemática de sistemas familiares.

Y además los proyectos son paralelos pero su sistema de desarrollo difiere en el tiempo y adicionalmente debe existir un equilibrio:



**Figura 12.** Equilibrio Familiar.

Cuál es la esencia de la diferencia:

- La presencia de la familia.
- Coincidencia entre familia, propiedad y gestión.
- Continuidad a largo plazo del CEO familiar 17 años frente a 5.

#### **4.2.4 Factores de éxito**

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

- Tradición y continuidad en futuras generaciones.
- Calidad de los productos y servicios.
- Flexibilidad y adaptabilidad mercado y entorno.
- Planificación a largo plazo (10 años o más).
- Buen ambiente.
- Innovación y emprendedores.
- Responsabilidad social (nombre de la familia).
- Buen trato personal con confianza.
- Rapidez en la toma de decisiones.
- Valores de la familia a la empresa.
- No retribución del capital.
- Proximidad clientes y proveedores (orientación cliente).
- Crecimiento controlado.
- Propiedad identificable y próxima.
- Estructura poco jerárquica.
- Menores costes laborales, de administración y capital (no coste financiero).

- Calidad del servicio.
- Armonía familiar que produce unidad.
- Enfocada a nichos o segmentos con mayor rentabilidad.
- Compromiso de los accionistas.

### **4.2.5 Factores de fracaso**

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

- Conflicto económico. Excesivas demandas financieras de la familia.
- No tienen sucesor ni planifican la continuidad.
- Conflictos familiares: padre-madre, padre-hijos, madre-hijos, hermanos (orden y sexo), primos, sobrevenidos.
- Falta de capital para el crecimiento sin perder el control.
- Falta de innovación y creatividad.
- Secretismo.
- Competencia creciente.
- Nepotismo.
- No profesionalización - Valorar la lealtad frente a la capacidad.
- Sistemas de retribución no acordes con el mercado.
- No internacionalización.
- Falta investigación y desarrollo.
- Concentración patrimonial en la empresa.
- Resistencia "sénior" a dejar su puesto.
- Propiedad y gestión es la misma mano.
- Ciclo de vida de los productos más costosos.
- Incremento de la velocidad del cambio: tecnológico, distribución, alianzas estratégicas, competencia, etc.

### **4.2.6 Sostenibilidad Económica y Financiera de una Empresa**

La sostenibilidad se refiere, por definición, a la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Destacar dentro de su mercado es quizás uno de los principales indicadores de éxito para una marca o empresa (Romero, 2018; Ortega-Santos et al., 2021). Y

la sostenibilidad económica y financiera juega un papel muy importante en la búsqueda de este reconocimiento (Palacios, 2014; Pozo-Estupiñan et al., 2021). La sostenibilidad económica y financiera es el conjunto de políticas y acciones, económicamente sostenibles y socialmente responsables, aplicadas a las operaciones y productos de una empresa.

La sostenibilidad económica y financiera está estrechamente vinculada al desarrollo de empresas e industrias. Tal desarrollo proviene del crecimiento creciente de la economía en todo el mundo y esto requiere medidas que protejan los aspectos sociales, ambientales y económicos. El crecimiento de un negocio debe ser beneficioso no solo para sus propietarios. El consumidor y otras personas involucradas en la producción y el desarrollo de esta empresa también deben beneficiarse (Boloña, 2017; Ramos-Leal et al., 2021). Todo sin dañar el entorno en el que se encuentra.

Quizás la preocupación por el aspecto ambiental llegó demasiado tarde. Dado el impacto negativo que el desarrollo económico, industrial y comercial ha tenido en la historia. Es por esta razón que la sostenibilidad económica y financiera es un tema tan discutido en la planificación estratégica de empresas serias que buscan una colocación estratégica en el mercado.

El desarrollo sostenible es una de las principales preocupaciones del mundo empresarial. Preocuparse por el aspecto sostenible de su negocio, además de su impacto ambiental y social, puede ser decisivo para el futuro de su empresa e incluso para el medio ambiente.

Por supuesto, es necesario analizar la cuestión económica y el costo que tendrán las acciones sostenibles en las arcas de una empresa. Se debe observar el retorno de la inversión y del capital aplicado (Arreaga, 2018; Sed'a et al, 2021). Pero, ¿Cuáles son las formas de garantizar que su empresa actúe a favor del desarrollo social, económico y ambiental? ¿Y por supuesto, sin comprometer su capital más allá de lo necesario?

La sostenibilidad económica y financiera también debe funcionar para la empresa que hace uso de sus políticas. Las acciones y decisiones también deben ser sostenibles para la empresa, garantizando su futuro. Probar resultados de sostenibilidad empresarial con informes integrados.

El desarrollo sostenible no solo tiene que ver con el presente. Su objetivo es crear un futuro donde toda la cadena de producción de una empresa hasta que sus consumidores continúen operando de la mejor manera posible (López, 2018; Hanclova et al., 2021). De esta manera, la sostenibilidad económica y financiera se trata como un importante factor de decisión estratégica dentro del entorno corporativo en el que se utiliza.

Éticamente, es responsabilidad de la gerencia de una empresa preocuparse y posicionarse de manera sostenible ante el mercado y sus consumidores. Por lo tanto, el control sobre la sostenibilidad económica y financiera es necesario. Hoy en día, ya existen varios tipos de informes e índices específicos para medir el grado de sostenibilidad económica y financiera de una empresa.

Estos informes se utilizan para probar los resultados de acciones y planes de sostenibilidad. Además de garantizar la inversión en el área y la viabilidad financiera del proyecto. Estos son los informes que garantizan, tanto para la empresa como para el mercado, el desarrollo sostenible de un negocio, servicio o producto (Arreaga, 2018).

Ahora hay un movimiento creciente hacia el uso de informes integrados dentro de la planificación estratégica de acciones sostenibles. El objetivo es hacer que este tipo de informe sea cada vez más relevante, tanto para la gerencia como para otros empleados, así como para la sociedad y los posibles accionistas. El informe integrado funciona como una herramienta de verificación, presentando de manera conjunta y simplificada, todos los resultados de acciones sostenibles, tanto en las áreas sociales, ambientales y financieras.

### **4.3. Materiales Y Métodos**

Según lo manifestado por Naghi (2018), el diseño de la investigación consiste en desarrollar un plan sistemático o a su vez una sucesión de instrucciones para llevar a cabo un proyecto de investigación (Jimber del Río et al., 2020), para ello, el investigador debe de tomar en cuenta los recursos, como lo es el dinero, y lo más importante, tiempo.

Para lograr cumplir con los objetivos del presente proyecto, a más de ello, alcanzar los resultados que se esperan por parte del autor, es prescindible estructurar un diseño de la investigación (Hernández-Rojas et al., 2021), para

que el mismo, tenga la plena integridad de conocer la forma en la que se llevará a cabo el presente estudio. De esta manera se mostrarán los parámetros que se desarrollarán en la investigación.

- Tener conocimiento íntegro por parte del autor sobre el hecho o problema que se pretende investigar.
- Dependiendo de la necesidad del estudio, indicar los tipos de investigación en el que se orientará el mismo.
- Establecer el instrumento de estudio que permita al autor obtener la información.
- Indicar la técnica que se empleará para la recolección de los datos.
- Mencionar la manera en la que se efectuará el levantamiento de la información.
- Analizar e interpretar los resultados alcanzados

*Variable Independiente:* Protocolo de Sucesión

*Variable Dependiente:* Sostenibilidad Económica y Financiera de la empresa ABC.

### **4.3.1 Indicadores de medición de las variables**

- Entrevista
- Análisis de Participación de Mercado
- Evolución de Estados Financieros
- Análisis FODA
- Análisis Porter

### **4.3.2 La Entrevista**

Este método cualitativo se aplicará a los directivos de la empresa familiar ABC que pertenece al sector servicio, para poder obtener información necesaria que permita llegar a conclusiones del porque la sostenibilidad económica y financiera peligrará al momento de realizar la sucesión de la compañía.

Se desarrolló la entrevista a dos directivos de la empresa familiar ABC:

- Gerente General
- Director

### 4.4. Análisis de Resultados

#### 4.4.1 Entrevista a Gerente General

1.- ¿Cuál es la perspectiva que mantiene usted en el periodo que lleva siendo directivo de la empresa?

Que la empresa pueda crecer en el tiempo, mantenerse en el mercado y poder ser competitiva, generando una propuesta de valor que nos pueda diferenciar de la competencia y ser rentable; que los herederos que tomen la dirección de la empresa mantengan la esencia de la compañía.

2.- ¿Cuál es el peligro al que se enfrenta la empresa?

Lograr ser competitivos, si bien son ciertos muchos estudios donde se ha estipulado que las empresas de índole familiar no logran mantenerse en el mercado cuando se selecciona un nuevo consejo, esto debido a que no se mantienen las mismas ideas y/o lineamientos que han tenido los antecesores; captar más clientes, lograr mejores ventas, son algunos de los inminentes peligros, ya que los resultados no serán los esperados, lo que conllevaría a que la empresa pueda desaparecer.

3.- ¿Qué razones considera usted que influyen en la empresa para poner en peligro su sostenibilidad económica y financiera?

Un cambio generacional en la dirección de la empresa seguramente causará cambios en los aspectos organizativos de la misma, la toma de decisiones influirá en la rentabilidad de la empresa de manera positiva o negativa, considero que debe haber una preparación adecuada para poder impulsar ideologías diferentes, pero basadas en información actualizada de toda la data necesaria, así como un análisis a profundidad de los indicadores financieros.

4.- ¿Cuál es el proceso para realizar la sucesión familiar?

El que se siguen en la mayoría de las empresas, se determina la persona que tenga un grado de consanguinidad con el actual gerente o dueño de la empresa, luego de ello, se procede a realizar la posición o nombramiento del nuevo gerente que elegirá a su consejo directivo.

5.- ¿Qué tipo de plan o proceso usan para poder garantizar o asegurar que la empresa se mantenga en el mercado?

Ganar terreno en el mercado, fidelizar a los clientes y mantener la calidad del servicio como se ha venido calificando por parte de los consumidores.

### **4.4.2 Entrevista al Director**

1.- ¿Qué tipo de procesos usan para la elección del personal del consejo directivo?

Básicamente en las personas que llevan un tiempo considerable en la empresa, así como personas del círculo familiar, considerando los aportes que han hecho para que la empresa pueda crecer.

2.- ¿A qué peligros se enfrenta la empresa cuando asume el control un nuevo consejo directivo?

Mantenerla a flote, es decir, que la empresa pueda seguir funcionando en el mercado, que sus ventas no disminuyan y que los clientes lleguen, no que se vayan, realmente este es un reto, debido a la fuerte competencia, así como la ejecución de nuevas ideas, tanto de alianzas estratégicas como de ventas y no se sabe con certeza si funcionarán.

3.- De acuerdo a su cargo ¿cuál es su estrategia para que la empresa se mantenga económica y financieramente en el mercado?

Estudiar el mercado para determinar el nivel de posicionamiento, luego de ello, evaluar costos para verificar si es posible aumentar el margen de utilidad, si esto no es posible, se trata de reducir costos.

4.- ¿Qué peligros existen al realizar el proceso de sucesión?

Que las nuevas ideas no funcionen o cumplan lo esperado, por lo general, el primer año no se puede cumplir con las expectativas planteadas en el plan estratégico, esto conlleva a nuevos análisis.

5.- ¿Qué tipo de plan o proceso usan para poder garantizar o asegurar que la empresa se mantenga en el mercado?

Posicionarse en el mercado usando diversas estrategias de publicidad, para mostrar a los consumidores el servicio que prestamos y poder alcanzar las ventas necesarias de forma semanal.

### 4.4.3 Análisis de Participación de Mercado

Las cadenas de abastecedores de alimentos varios que se encuentran cercanos a la empresa del caso de estudio tienen ingresos considerables, por ejemplo, Corporación La Favorita, que, en el 2018, registró ingresos por \$10'253.673,61, Corporación El Rosado registró ingresos por \$8'978.123,73 y Tiendas Industriales Asociadas TIA, la cual registró ingresos por \$4'722.498,45. (SUPERCIAS, Superintendencia de Compañías, 2018). Adicional se deben considerar que los competidores son empresas que pertenecen al segmento corporativo debido a sus montos de ingresos anuales.

**Tabla 16**

*Ventas Anuales de las Principales Empresas del Sector alimentos.*

<b>Empresas</b>	<b>Ventas Anuales</b>	<b>%</b>
Corporación La Favorita	\$ 10,253,673.61	43%
Corporación El Rosado	\$ 8,978,123.73	37%
Tiendas Industriales Asociadas TIA	\$ 4,722,498.45	20%
<b>Total</b>	<b>\$ 23,954,295.79</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías (2018).

### 4.4.4 Evolución de las Ventas Anuales

La empresa ABC a pesar de contar con dos sucursales, ha registrado una disminución en su total de ventas anuales, en un 38,63% para el año 2016, en el 34,63% para el año 2017, y del 26.74% para el año 21018. (SUPERCIAS, Superintendencia de Compañías 2019). Debido a la fuerte competencia del sector, aparte de las tres grandes cadenas anteriormente detalladas, se debe considerar las gasolineras, farmacias y demás establecimientos que también venden productos similares.

**Tabla 17**

*Ventas anuales.*

<b>Ventas Anuales de los últimos 3 años declarados al SRI</b>		
<b>Año</b>	<b>Ventas Anuales</b>	<b>% Anual</b>
2016	\$ 1,712,983.32	38.63%

## La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital

2017	\$	1,535,567.63	34.63%
2018	\$	1,185,604.06	26.74%
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>4,434,155.01</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías (2018).

### 4.4.5 Análisis de los Estados Financieros

Tabla 18

Estado de Situación Financiera (2014 – 2018).

<b>Balance General</b>					
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Activos</b>					
Disponible	9.643,25	9.564,81	16.472,09	30.695,59	50.383,68
Depósitos en garantía (arriendos)	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0
Activo Corriente	9.643,25	9.564,81	16.472,09	30.695,59	50.383,68
Activos Fijos	7.640,00	7.640,00	7.640,00	7.640,00	7.640,00
Dep Acumulada	1.710,67	3.421,33	5.132,00	6.176,00	7.220,00
Activos Fijos Netos	5.929,33	4.218,67	2.508,00	1.464,00	420,00
<b>Total de Activos</b>	<b>15.572,58</b>	<b>13.783,48</b>	<b>18.980,09</b>	<b>32.159,59</b>	<b>50.803,68</b>
<b>Pasivos</b>					
Impuestos por Pagar	-438,47	-482,39	1.882,77	5.398,32	8.455,60
Pasivo Corriente	-438,47	-482,39	1.882,77	5.398,32	8.455,60
Deuda LP	3.673,66	2.877,53	2.004,89	1.048,40	0,00
<b>Total de Pasivos</b>	<b>3.235,19</b>	<b>2.395,13</b>	<b>3.887,66</b>	<b>6.446,72</b>	<b>8.455,60</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	13.200,02	13.200,02	13.200,02	13.200,02	13.200,02
Utilidad del Ejercicio	-862,63	-949,04	3.704,09	10.620,44	16.635,21
Utilidades Retenidas	0,00	-862,63	-1.811,68	1.892,41	12.512,85
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>12.337,39</b>	<b>11.388,35</b>	<b>15.092,44</b>	<b>25.712,87</b>	<b>42.348,08</b>
<b>Pasivo más Patrimonio</b>	<b>15.572,58</b>	<b>13.783,48</b>	<b>18.980,09</b>	<b>32.159,59</b>	<b>50.803,68</b>

Fuente: Balance Internos de la empresa ABC.

Se puede evidenciar que durante el primer periodo del 2014 – 2018 las cosas se mantenían estables y la empresa se encontraba recuperando la inversión y generando utilidades, sin embargo, en el 2018 a finales se llevó a cabo la primera sucesión familiar a la segunda generación, y como se puede observar en el balance general, el patrimonio de la empresa está sufriendo severos cambios y drásticos que están afectando su desempeño comercial.

## La Gestión Empresarial Sostenible en la Rentabilidad Financiera y de Capital

El análisis del año 2021 es una proyección financiera de las cantidades a obtener si es que la empresa mantiene el mismo nivel de competitividad y producción, considerando también el golpe económico que ha generado la emergencia sanitaria del COVID-19.

**Tabla 19**

*Estado de Situación Financiera (2019 - 2021).*

<b>Balance General</b>			
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Activos</b>			
Disponible	-4.713,02	-15.223,09	-20.237,65
Depósitos en garantía (arriendos)	0	0	0
Inventarios	0	0	0
Activo Corriente	-4.713,02	-15.223,09	-20.237,65
Activos Fijos	7.640,00	7.640,00	7.640,00
Dep Acumulada	1.710,67	3.421,33	5.132,00
Activos Fijos Netos	5.929,33	4.218,67	2.508,00
<b>Total de Activos</b>	<b>1.216,32</b>	<b>-11.004,43</b>	<b>-17.729,65</b>
<b>Pasivos</b>			
Impuestos por Pagar	-5.088,74	-5.573,86	-3.860,42
Pasivo Corriente	-5.088,74	-5.573,86	-3.860,42
Deuda LP	3.552,34	2.782,49	1.938,67
<b>Total de Pasivos</b>	<b>-1.536,40</b>	<b>-2.791,36</b>	<b>-1.921,75</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital Social	12.764,09	12.764,09	12.764,09
Utilidad del Ejercicio	-10.011,37	-10.965,78	-7.594,84
Utilidades Retenidas	0,00	-10.011,37	-20.977,15
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>2.752,72</b>	<b>(8.213,06)</b>	<b>(15.807,90)</b>
<b>Pasivo más Patrimonio</b>	<b>1.216,32</b>	<b>-11.004,43</b>	<b>-17.729,65</b>

**Fuente:** Balance Internos de la empresa ABC.

### 4.4.6 Análisis FODA

#### **FORTALEZAS:**

- Mayor concordancia en los objetivos establecidos entre los accionistas.
- Una toma de decisiones más rápida.

- Visión a Largo Plazo.
- Procesos administrativos establecidos para alcanzar los objetivos.
- Una total dedicación a la empresa y alcance de metas.
- Locales ubicados en sectores de alta circulación de personas.
- Precios acordes al mercado y promociones frecuentes.

### *OPORTUNIDADES:*

- Mejorar la negociación con los proveedores.
- Establecer una nueva política de pagos.
- Detectar nuevos nichos de mercado.
- Mejorar el proceso de sucesión de la empresa.
- Aprovechar las líneas de crédito ofrecidas por la emergencia sanitaria.

### *DEBILIDADES:*

- Poca inversión realizada.
- Problemas familiares internos que afecten la relación laboral.
- No dividir la economía de la empresa de la economía familiar.
- Resistencia al cambio generacional.
- Falta de planificación anticipada de sucesión.
- No generar nuevas líneas de negocios que permitan diversificarse.

### *AMENAZAS:*

- Competencia con las grandes empresas.
- Inestabilidad económica por la emergencia sanitaria COVID-19.
- Inexistencia de estudio de mercado.
- Cambios en la legislación o medidas tributarias del país.
- No continuidad de la empresa familiar.

#### 4.4.7 Análisis Porter

A continuación, se presenta el análisis.

MATRIZ PORTER						
FUERZAS DE PORTER	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
<b>1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	A	M	B	A	M	B
Tendencia del comprador a preferir la competencia			x		x	
Capacidad de crear acuerdos formales con grandes empresas		x				x
Percepción del nivel de diferenciación del servicio			x	x		
Número de servicios sustitutos disponibles en el mercado		x			x	
Diferenciación de insumos	x			x		
<b>2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	A	M	B	A	M	B
Volumen de compras			x	x		
Identificación de la empresa		x			x	
Preferir los servicios y productos de la competencia			x			
Poca diferenciación del servicio de la empresa	x				x	
Información acerca del proveedor			x	x		
<b>3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	A	M	B	A	M	B
Imagen de marca		x		x		
Diferenciación de servicios	x			x		
Acceso a los canales de distribución		x				x
Gasto en publicidad			x	x		
<b>4. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS</b>	A	M	B	A	M	B
Propensión del comprador a preferir la competencia			x	x		
Precios relativos de los servicios sustitutos	x				x	
Poder adquisitivo del comprador	x				x	
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio			x		x	
Desventajas de costos		x		x	x	
<b>5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES</b>	A	M	B	A	M	B
Concentración de empresas que compiten en el sector	x					x
Diferenciación del servicio		x		x		
Condiciones de costos	x				x	
Barreras de salida			x		x	

#### 4.5. Conclusiones y Recomendaciones

Entre las principales conclusiones se mencionan:

- Se diagnosticaron los problemas de sucesión que enfrentan las empresas familiares del sector alimentos, donde se pudo conocer que, al pasar el mando, por lo general se desarrollará un grupo más joven, inexperto y que por el abuso de poder pierde la noción de la existencia de este tipo de empresas, lo perjudica de forma directa en la sostenibilidad para la organización, llevando a pérdidas considerables.
- Se evaluaron los procesos que ha aplicado la empresa familiar ABC sector alimentos para sostenerse en el mercado, siendo estos, la capacitación, alianzas estratégicas y créditos.

- Se identificaron los modelos de procesos para mejorar la sostenibilidad económica y financiera de la empresa familiar ABC del sector alimentos, siendo el más común la sucesión por competencias, es decir, evaluar a los candidatos para asegurarse de que cumplan con los requerimientos.
- Se pudo conocer que la sucesión ha representado uno de los puntos más débiles en las empresas familiares, esto se ha dado debido a que no existe un protocolo previamente establecido, y la elección del nuevo directorio se da con preferencia que por competencia.
- La sostenibilidad de estas empresas debe coadyuvar al Estado de forma directa, puesto que su actividad influye en el PIB, es por ello que contribuir a que este tipo de empresa pueda mantenerse en el mercado servirá para que el país pueda mejorar en parte su economía.

Asimismo, se describe las siguientes recomendaciones:

- Evaluar los diversos procesos de sucesión en las demás empresas familiares de diferentes sectores para medir la capacidad de organización.
- Detectar nuevos modelos de sucesión en las empresas familiares, para el análisis de cada uno de los procesos a aplicar.
- Crear un manual de procesos para la sucesión de las empresas familiares, creado a través de las competencias de los nuevos directivos, así como de la mesa de directorios.
- Realizar un informe mensual sobre las empresas que han tenido la sucesión, y determinar el impacto financiero y económico.
- Crear un plan de sostenibilidad de las empresas familiares, con un modelo de gestión que permita el cumplimiento de metas y propuestas.

### **4.6. Referencias Bibliográficas**

Amorós, E. (2016). Comportamiento organizacional. Bogotá: Norma.

Arévalo, J. R. (2017). Manual de transportes en Operaciones de proyección. Jaén: Ittakus.

Arreaga, T. (2018). La educación financiera en las empresas. Madrid: ESIC.

- Beltrán, R. (2014). Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares. Guayaquil: Universidad Católica.
- Boloña, A. (2017). Las empresas familiares y su sostenibilidad en el mercado. Madrid: ESIC.
- Carranza, L. (2015). El éxito en empresas familiares. Madrid: ESIC.
- Cuadrado-Rodríguez, G., Gutiérrez-Alarcón, C., Ibañez-Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2021). Desafíos de la Planeación Estratégica frente a Crisis Financiera de un Centro de Diálisis. En Vergara-Romero, A. (Comp.). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores. Universidad Ecotec.
- Gallo, M. A. (1998). La sucesión en la empresa familiar (12). "la Caixa".
- Gallo, M. A. (2021). Coexistence, unity, professionalism and prudence. *European Journal of Family Business*, 11(1).
- Hanclova, J., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). La Política Pública en el Desarrollo Territorial hacia una Descentralización y Autonomía del Territorio. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible. Universidad Ecotec.
- Hernández-Rojas, R. D., Jimber del Río, J.A., Ibañez Fernández, A., & Vergara-Romero, A. (2021). The cultural and heritage tourist, SEM analysis: the case of The Citadel of the Catholic King. *Heritage Science*, 9(52), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s40494-021-00525-0>
- Jimber del Río, J. A., Hernández-Rojas, R. D., Vergara-Romero, A., & Dancausa Millán, M. (2020). Loyalty in Heritage Tourism: The Case of Córdoba and Its Four World Heritage Sites. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8950. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238950>
- López. (2018). Instrumentos básicos para la iniciación a la investigación descriptiva. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Naghi, M. (2018). Metodología de la investigación. Ciudad de México: Limusa.

- Ramos-Leal, E.; Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Los Modelos de Gestión Municipal como componente de Desarrollo Local. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Modelo de Gestión Municipal en Guayaquil para el Desarrollo Sostenible. Universidad Ecotec.
- Sed'a, P., Sorhegui-Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2021). Estudio del Impacto de la Ayuda Humanitaria en crisis sanitaria por COVID-19. En Vergara-Romero, A. (Comp.). Políticas Públicas para el Desarrollo Local Sostenible. Universidad Ecotec.
- Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 8(1), 1-23. <https://upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5410>
- Palacios, J. (2014). Medición del impacto y la rentabilidad de la formación. Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Pozo-Estupiñán, C., Sorhegui Ortega, R., Márquez-Sánchez, F., & Vergara Romero, A. (2021). Soberanía alimentaria desde la política pública y sus argumentos. Revista Científica ECOCIENCIA, 8, 79–93. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.80.635>
- Romero, M. (2016). Las empresas familiares: éxito y fracaso. México: Limusa.
- Soledispa, E. (2015). Las empresas familiares y su exposición al éxito o fracaso. Madrid: Diaz de Santos.
- Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad?. GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología, 8(1), 1-23. <https://upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/5410>
- Vacchiano López, C. (2017). La sucesión en la empresa familiar. España: Fundación EOI.
- Vergara-Romero, A. (2021). Modelo de Gestión Municipal en Guayaquil para el Desarrollo Sostenible. Universidad Ecotec.

Vergara-Romero, A. (2021). Políticas Públicas para el Desarrollo Local sostenible: Caso Guayaquil. Universidad Ecotec.

Vergara-Romero, A., Olalla Hernández, A., Yturralde, J. M., & Sorhegui Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa RSC y su impacto en el rendimiento económico de las principales empresas en Ecuador. Revista ESPACIOS, 41(10). <http://w.revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>