

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



**Compilador:** Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.



**LA GESTIÓN EMPRESARIAL  
SOSTENIBLE EN LA RENTABILIDAD  
FINANCIERA Y DE CAPITAL**

**COMPILADOR:  
Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.**

**2021**

**TÍTULO**

**LA GESTIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE EN LA RENTABILIDAD FINANCIERA Y DE CAPITAL.**

**AUTOR:**

Arnaldo Vergara Romero, Mgtr.

**AÑO**

2021

**EDICIÓN**

Econ. César Augusto Pozo Estupiñán - Departamento de Publicaciones  
Universidad ECOTEC

**ISBN**

978-9942-960-67-2

**No. PÁGINAS**

91

**LUGAR DE EDICIÓN**

Samborondón - Ecuador

**DISEÑO DE CARÁTULA**

Ing. Annabell Esperanza Aguilar Muñoz - Departamento de Relaciones  
Públicas y Marketing.  
Universidad ECOTEC

**NOTA EDITORIAL:**

Los trabajos que conforman los capítulos del presente libro son resultado de investigaciones de titulación de estudiantes de grado y posgrado, que tributan a la Línea de Investigación "Teoría y Desarrollo económico", en colaboración con los docentes del Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible de la Universidad ECOTEC. El compilador de esta obra tuvo la responsabilidad de seleccionar dichas investigaciones científicas, tomando en consideración el impacto y relevancia de la información, en virtud de la difusión del conocimiento.

**CONTENIDO**

<b>DATOS DEL COMPILADOR.....</b>	<b>5</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1: GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SU INCIDENCIA EN EL IMPUESTO A LA RENTA ..</b>	<b>7</b>
<b>Autores: .....</b>	<b>7</b>
<b>Franklin Castillo Llanos, Mgtr.....</b>	<b>7</b>
<b>Nadia Villena Izurieta, Mgtr. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Desarrollo .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Materiales y Métodos.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Análisis de los Resultados .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Conclusiones .....</b>	<b>28</b>
<b>1.6. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>29</b>
<b>CAPITULO 2: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN COMERCIAL Y SU RELACIÓN CON LA RENTABILIDAD DE UN TALLER AUTOMOTRIZ .....</b>	<b>31</b>
<b>Autores: .....</b>	<b>31</b>
<b>Víctor González Marín, Mgtr.....</b>	<b>31</b>
<b>Nelson Granja Cañizares, Mgtr. ....</b>	<b>31</b>
<b>2.1. Introducción .....</b>	<b>31</b>
<b>2.2. Marco Teórico .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3. Materiales y Métodos.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4. Análisis de Resultados.....</b>	<b>37</b>
<b>2.5. Conclusiones .....</b>	<b>46</b>
<b>2.6. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO 3: INCIDENCIA DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL DE LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA .....</b>	<b>51</b>
<b>Autores: .....</b>	<b>51</b>

<b>Elsa Villón Panchana, Mgtr. ....</b>	<b>51</b>
<b>María Elena Suárez Alfonso, Mgtr. ....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Introducción .....</b>	<b>51</b>
<b>3.2. Marco Teórico .....</b>	<b>52</b>
<b>3.3. Materiales y Métodos.....</b>	<b>56</b>
<b>3.4. Análisis de los Resultados .....</b>	<b>58</b>
<b>3.5. Conclusiones .....</b>	<b>64</b>
<b>3.6. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO 4: PROTOCOLO DE SUCESIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR ALIMENTARIO.....</b>	<b>68</b>
<b>Autores: .....</b>	<b>68</b>
<b>Dennis Martínez-Valero Mgtr.....</b>	<b>68</b>
<b>César Gutiérrez-Alarcón, Mgtr. ....</b>	<b>68</b>
<b>Pawel Modrzynski, Ph.D. ....</b>	<b>68</b>
<b>Arnaldo Vergara-Romero, Mgtr.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1. Introducción .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2 Revisión teórica .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.2 Sistemas de gestión y protocolo en la empresa familiar.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.3 Visión dual de los sistemas .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3. Materiales Y Métodos .....</b>	<b>79</b>
<b>4.4. Análisis de Resultados.....</b>	<b>81</b>
<b>4.5. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>87</b>
<b>4.6. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>88</b>

### Índices de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Estructura sector PYMES según su tamaño.....	11
<b>Tabla 2.</b> PYMES por sectores en la ciudad de Guayaquil .....	16
<b>Tabla 3.</b> Resultados indicadores financieros de liquidez. ....	23
<b>Tabla 4.</b> Resultados indicadores de gestión.....	24
<b>Tabla 5.</b> Resultados indicadores financieros de endeudamiento.....	25
<b>Tabla 6.</b> Resultados indicadores de rentabilidad.....	27
<b>Tabla 7.</b> Teoría Racionalista de la Administración.....	34
<b>Tabla 8.</b> Operacionalización de variables.....	37
<b>Tabla 9.</b> Ventas de Vehículos en el Ecuador 2000-2018.....	38
<b>Tabla 10.</b> Modelo de relación metodológica entre variables, estrategias y problemática.....	42
<b>Tabla 11.</b> Ventas y Mercadeo.....	42
<b>Tabla 12.</b> Rentabilidad del Capital.....	54
<b>Tabla 13.</b> Factores Internos. ....	60
<b>Tabla 14.</b> Variables significativas del Modelo de regresión. ....	64
<b>Tabla 15.</b> Fases de un proceso de sucesión. ....	72
<b>Tabla 16.</b> Ventas Anuales de las Principales Empresas del Sector alimentos. ....	83
<b>Tabla 17.</b> Ventas anuales.....	83
<b>Tabla 18.</b> Estado de Situación Financiera (2014 – 2018).....	84
<b>Tabla 19.</b> Estado de Situación Financiera (2019 - 2021). ....	85

### Índices de Figuras

<b>Figura 1.</b> Componentes de la gestión financiera. ....	14
<b>Figura 2.</b> Crecimiento de las PYMES en función de los ingresos. ....	18
<b>Figura 3.</b> Incidencia de los ingresos sobre el Producto Interno Bruto. ....	19
<b>Figura 4.</b> Incidencia de gastos sobre los activos totales de las PYMES. ....	20
<b>Figura 5.</b> Incidencia del Impuesto a la Renta sobre los ingresos totales de las PYMES. ....	21
<b>Figura 6.</b> Venta de Vehículos en Ecuador 2016-2020. ....	39
<b>Figura 7.</b> Evolución Pasivos y Patrimonio (marzo 2018-julio2019), (marzo 2020-julio 2021). ....	59
<b>Figura 8.</b> Distribución de frecuencias de ROE. ....	62
<b>Figura 9.</b> Sistema de Empresa Familiar. ....	73
<b>Figura 10.</b> El modelo de los tres círculos. ....	74
<b>Figura 11.</b> Forma esquemática de sistemas familiares. ....	75
<b>Figura 12.</b> Equilibrio Familiar. ....	76

## **DATOS DEL COMPILADOR**

Economista con mención en Economía Internacional por la Universidad de Guayaquil, Ecuador. Contador Público Autorizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Ecuador. Magister en Economía mención en Desarrollo Económico y Políticas Públicas, Universidad Ecotec y Doctorando en Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Córdoba, España.

Para complementar la formación profesional cuenta con un título de Experto en Metodologías para la Investigación, Universidad de Córdoba, España; Diplomado en Desarrollo de Competencias Gerenciales, Tecnológico de Monterrey, México y un título de Experto Tributario.

Actualmente labora como Docente-investigador en el Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Ecotec, ha impartido materias en grado y posgrado para las carreras de Economía, Administración de Empresas y Tecnología Educativa.

Suplementario, tiene más de diez años de experiencia en consultorías e investigaciones para el sector público y privado sobre temas de economía, administración, evaluación de proyectos corporativos, educativos y sociales. Cuenta con un portafolio de artículos académicos de alto impacto, impacto regional, libros, capítulos de libros, congresos científicos y dirección de proyectos de investigación.



### **PRESENTACIÓN**

En el marco del Congreso de la Sociedad del Conocimiento se seleccionaron ponencias que analizan la gestión empresarial de varios sectores económicos con sus diversas actividades. Este análisis aborda una postura de sostenibilidad, inmerso en el desarrollo sostenible y fusionado en el ámbito de la rentabilidad financiera, rentabilidad del capital, negocio en marcha y protocolización de una sucesión exitosa para la futura generación, en el caso de empresas familiares.

El primer capítulo analiza la situación actualizada de un PYMES del sector comercial, permitiendo proponer estrategias que permitan mejorar la gestión financiera de estas empresas comerciales en medidas de nivel de ventas, disminución de costos, gastos y contribuciones tributarias.

El segundo capítulo examina las estrategias de ventas y mercadeo en relación a la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad de un taller automotriz. Está investigación apunta al diseño de una planificación estratégica en la estrategia comercial, aumento de rentabilidad y aprovechamiento de los recursos comunes.

El tercer capítulo profundiza las variaciones del rendimiento del capital de los Bancos privados ecuatorianos, determinando aquellas variables internas y macroeconómicas que influyen cambios significativos en su rentabilidad, a partir de la crisis sanitaria por la pandemia del virus Covid-19.

El cuarto capítulo investiga la incidencia del protocolo de sucesión sobre la sostenibilidad económica y financiera de una empresa familiar del sector alimentos. De esta manera logra identificar los modelos de procesos para mejorar la sostenibilidad en el mercado.

**El Compilador**

**CAPÍTULO 1: GESTIÓN FINANCIERA DE LAS PYMES COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL Y SU INCIDENCIA EN EL IMPUESTO A LA RENTA**

**Autores:**

**Franklin Castillo Llanos, Mgtr.**

Magister en Finanzas.

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

frcastillo@mgs.ecotec.edu.ec

**Nadia Villena Izurieta, Mgtr.**

Magister en Tributación y Finanzas

Universidad Tecnológica Ecotec, Ecuador.

nwillena@ecotec.edu.ec

**1.1. Introducción**

En la actualidad la gestión financiera tiene un rol importante dentro de cualquier organización, puesto que consiste en administrar apropiadamente los recursos que posee una empresa para asegurar el cumplimiento de las obligaciones creadas con terceros dentro el giro normal de un negocio, por tal razón, es indispensable tener en cuenta ciertos aspectos como; planificar, organizar, dirigir y controlar, los cuales contribuyen al desarrollo efectivo de las operaciones.

De igual forma, Terrazas Pastor (2009) afirma que:

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (p. 57).

En virtud de lo anterior se demuestra que la gestión financiera debe enfocarse en procesar información fiable de las organizaciones, mediante análisis más

profundos para determinar el verdadero valor comercial, así como las diversas alternativas de crecimiento, utilizando una visión estratégica adecuada.

En tal sentido, es pertinente y necesario recalcar que la gestión financiera está presente en los diversos tipos de empresas siendo uno de estos las PYMES que para el Servicio de Rentas Internas (SRI), se las conoce como “al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo con su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”.

Es por ello que en la estructura productiva de cada país sea desarrollado o en proceso de desarrollo, se puede reconocer que el sector de las PYMES a nivel internacional “es considerado la espina dorsal de la mayoría de las economías en el mundo” (Organización de las Naciones Unidas, 2018), desempeñando un rol fundamental en los países en vías de desarrollo, siendo así que representan más del 90% del total de empresas y generan entre el 60% y 70% de empleo, además de ser responsables del 50% del producto interno bruto (PIB) a nivel mundial.

Sin embargo, las PYMES a través de los años, a causa de la globalización se han notado muy afectadas por la prolongación de la competitividad mundial debido a que muchas de éstas no cuentan con apoyo financiero, economías de escala o no son lo suficientemente competentes para mantenerse en los mercados competitivos, de tal modo, una correcta gestión financiera dentro de estas entidades se convierte en un punto trascendental para mejorar la administración de sus recursos, tomar decisiones oportunas y buscar alternativas de crecimiento consistentes.

En presente trabajo se partirá desde el planteamiento del problema enmarcado en la deficiente gestión financiera que tienen las PYMES, lo cual provoca diversos inconvenientes tanto financieros como administrativos, a su vez se construirá un marco teórico con criterios fundamentados sobre las PYMES, gestión financiera, tributos entre otros, luego se realizará un diagnóstico de la situación financiera actual de las PYMES comerciales y en base al análisis de los resultados obtenidos se propondrá estrategias que permitan mejorar la cultura tributaria de este grupo de contribuyentes.

### **1.2. Desarrollo**

Mediante este desarrollo se analizan y describen los principales sustentos teóricos, empíricos que soportan la siguiente investigación.

#### **1.2.1 PYMES Generalidades**

Las PYMES en la economía del país, son reconocidas de diversas formas y dimensiones, al ser sociedades o de un solo propietario, dedicadas a la producción, comercialización o prestación de servicios, con la finalidad de obtener una utilidad. El concepto o la definición de PYMES difiere minoritariamente entre un país y otro, puesto que, la base de criterios de las pequeñas y medianas empresas acoge los mismos elementos, esto dependerá del nivel de desarrollo alcanzado por cada estado, un ejemplo claro sería que una empresa pequeña en España puede ser considerada como grande en Ecuador.

No obstante, para Ron Amores y Sacoto Castillo (2017) , a las PYMES se las conoce como; “el conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas”, por ende, se hace necesario resaltar, que este segmento de contribuyentes requieren menores costos de inversión, utilizan mayormente insumos y materia primas, lo cual, genera riqueza y empleo, factor importante para el crecimiento socioeconómico de cada país.

Yance Carvajal et al. (2017) señalan que “es importante que las PYMES se desarrollen en un ambiente de mejora continuo, que les permita un crecimiento sostenible en el tiempo, con el objetivo de posicionarse y mantenerse en el mercado, con adecuadas fuentes de financiamiento” (p. 2). Para tal efecto, resulta indispensable, el apoyo del gobierno local para superar en primera instancia problemas internos y luego enfrentar aquellos externos para lograr los resultados y la posición financiera proyectada.

Así también, es importante la evaluación de las PYMES dentro del contexto financiero tomando como referencia los diferentes tipos de actividades económicas determinados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020) en donde se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y menor.
- Servicios comunales, sociales y personales.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras diversas
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Otros.

De este modo, estas actividades se convierten en el motor fundamental de la economía nacional, en donde es necesario buscar la innovación de los sectores productivos, donde las PYMES juegan un rol muy importante, por su capacidad para: encontrar y abrir nuevos mercados, y a su vez desarrollar gremios y consolidar empresas locales (Vergara-Romero, 2021).

Dentro de la economía Latinoamericana el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ocupa un lugar muy importante, contribuyendo al crecimiento socioeconómico de la región. En ese mismo contexto, es necesario potenciar su desempeño para lograr un desarrollo sostenible en el tiempo, implementando estrategias que beneficien sus operaciones, todo con la finalidad de reducir costos, mejorar la eficiencia en los procesos, la calidad en los productos, los niveles óptimos de inventario, lo cual dará lugar a una mayor productividad.

Para tal efecto, “la importancia de las PYMES en la evolución de la economía, la reducción de la pobreza, el aumento del empleo, el producto, la innovación tecnológica y el aumento de la posición y el nivel social está comprobada y reconocida a nivel mundial tanto en las economías emergentes como en las desarrolladas” (Mite Albán y Ripoll Feliu, 2019, p. 4). Siendo así, las PYMES tienen un potencial prodigioso para el desarrollo nacional sostenible, al poseer una estructura flexible y cambiante, y su desenvolvimiento engloba factores internos, como recursos y opciones estratégicas y factores externos, como la capacidad de carga del entorno o de respuesta a la competencia. Asimismo, Luna Correa (2016) señala que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), “tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus

aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos” (p. 6).

Por lo tanto, se puede entender que las PYMES poseen una amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios, fortaleciendo el mercado interno, incrementando el nivel de exportaciones, elevando su competitividad y enfrentando la competencia en el mundo globalizado, en sí, representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Actualmente las PYMES en el Ecuador son consideradas un sector primordial para la economía nacional, al ser un grupo de empresas que aportan una cantidad importante de producción, empleo e ingreso por ventas. En el contexto nacional, para Delgado y Chávez Granizo (2018) las PYMES se encuentran en particular “en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que constituyen un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo” (p. 3).

Es decir, las PYMES se han convertido en un sistema creador de valor económico al desarrollar dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su entorno conectando a las personas con los mercados, para satisfacer las necesidades y enriqueciendo el proceso. Para el año 2019 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019) existieron 894.948 PYMES, las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Estructura sector PYMES según su tamaño.*

Tamaño de empresa	N° de empresas	% de participación PYMES
Microempresa	816,553	91.24%
Pequeña empresa	64,117	7.16%
Mediana empresa "A"	8,529	0.95%
Mediana empresa "B"	5,749	0.64%
<b>Total</b>	<b>894,948</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019).

En tal sentido, es importante recalcar que, en las provincias de Pichincha y Guayas, se encuentran la mayor cantidad de PYMES, debido a la concentración de la población en estas localidades, así como de las grandes empresas, a las que las PYMES proveen de bienes y servicios, en gran medida con algún grado de especialización. Según Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), basada en información entregada del ejercicio económico 2019 de las compañías activas, nos muestra el ranking empresarial según el tamaño de la empresa, la gran mayoría de empresas en el Ecuador pertenecen al sector de PYMES, lo que ratifica su relevancia en la economía del país. tal como muestra la siguiente tabla:

Es así como, Ecuador es considerado uno de los países con más micro emprendimientos a nivel mundial, lo cual ha provocado un especial interés por parte del Gobierno, para impulsar su crecimiento y desarrollo de tal forma, que sean también un motor de la economía como lo son las empresas grandes.

A su vez, es trascendental mencionar que este grupo de empresas, son muy susceptibles a cambios económicos, pero se adaptan rápidamente a estos cambios. Yance Carvajal, Solís Granda, Burgos Villamar y Hermida Hermida (2017) afirman que: “en Ecuador las PYMES no están solamente en capacidad de generar fuentes de trabajo, también generan competencia al introducirse al proceso productivo en condiciones adecuadas, debido al progreso de una gran variedad de iniciativas efectuadas por una diversidad de actores” (p. 5).

Por esta razón, conforme la microempresa va creciendo, se amplía la demanda y los servicios de ayuda por parte del estado y las instituciones públicas y privadas. De igual forma, es importante mencionar a nivel nacional el crecimiento que han logrado este tipo de organizaciones durante la última década, en donde, lo empresarios han obtenido mayor estabilidad sobre el campo monetario e inflacionario, esta tendencia en un dato primordial sobre la importancia que tienen las PYMES a la hora de contribuir en el proceso de consolidación del sistema productivo nacional.

### **1.2.2 Gestión financiera**

La gestión financiera según Cabrera Bravo, Fuentes Zurita y Cerezo Segovia (2017) “es una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión

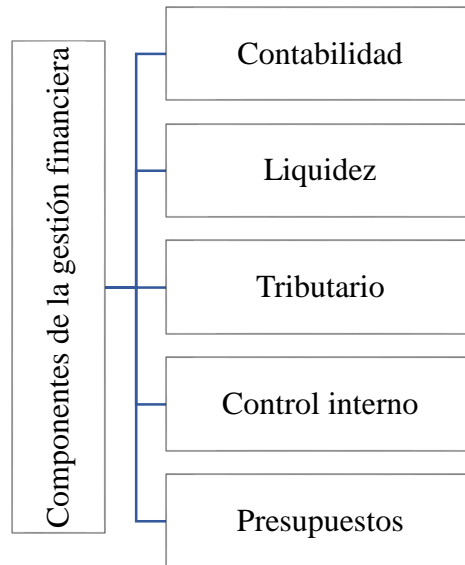
y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa” (p. 221). En efecto, se torna indispensable realizar y ejecutar el análisis, tomar decisiones y acciones a procesos de evaluación, que se encuentren relacionadas con la estrategia, objetivo empresarial y medios financieros que resulten necesarios para sostener la operatividad de la organización, generando al mismo tiempo un margen considerable de utilidad para los accionistas.

Así también, Zutter y Gitman (2016) señalan que la gestión financiera “consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento de estas”. Por ende, en una empresa esta responsabilidad recae en una persona; el gestor financiero, gerente o administrador financiero, que debe llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la entidad. En sí, la gestión financiera es una de las áreas tradicionales del ámbito empresarial, existente en cada organización, encargada del análisis y toma de decisiones relacionadas con la situación financiera necesaria para el giro normal del negocio.

De igual forma, Marín Gutiérrez y Agudelo Taborda (2019) señalan que la gestión financiera es definida como “aquella que decide, gestiona y administra por un lado las decisiones de inversión y por otro lado la dotación de recursos, atendiendo siempre a la necesidad de optimizar resultados y añadir valor a la empresa” (p. 26). Para tal efecto, se puede apreciar que uno de los componentes principales dentro de la gestión empresarial es la función financiera, encargada de la obtención, control y asignación de los recursos necesarios para el desarrollo normal de las operaciones del negocio, tanto en el corto y largo plazo.

La gestión financiera según Aulestia Freire (2019) “se enfoca en 5 componentes para la administración eficiente de los recursos financieros, por lo general, dichos componentes se encuentran delimitados bajo un parámetro de ética empresarial”. Los mismo que se pueden apreciar en la siguiente figura:





**Figura 1.** Componentes de la gestión financiera.

Fuente: Elaborado por los autores

### 1.2.3 Impuestos

Según Saltos Orrala (2017) los impuestos son: “una parte de la renta nacional que el Estado se apropia para aplicarla a la satisfacción de las necesidades públicas, distrayéndola de las partes alícuotas de aquella renta propiedad de las economías privadas y sin ofrecer a éstas compensación específica y recíproca de su parte” (p. 63). Así también, para Bajaña Aguilar y Sares Tenecela (2017) “los impuestos son cargas impositivas que los individuos y empresas están obligadas a entregar al Fisco de acuerdo con su capacidad contributiva con la finalidad de financiar a través de estos ingresos el Presupuesto General del Estado” (p. 24). Por lo tanto, se puede definir a los impuestos como aquella parte proporcional de la riqueza de los ciudadanos deducido por la autoridad en ejercicio de su potestad de imperio, en virtud de ley, sin que se obligue a una contraprestación respecto del contribuyente, con la finalidad de satisfacer necesidades colectivas.

El impuesto a la renta “se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades sean nacionales o extranjeras. El ejercicio impositivo comprende del 1 de enero al 31 de diciembre”. (Servicio de Rentas Internas, 2020) Según la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (2016) en el artículo 2 sobre el concepto de renta establece que:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

### **1.2.4 Estrategias financieras**

Por otra parte, Céliz Dávila (2017) define estrategia financiera como “el estudio de los problemas que son propios de los departamentos de una organización, y que permiten separar la función financiera y la política de la organización y lo que posibilita que esta se enfoque en la formulación específica de un objetivo financiero” (p. 2). A su vez, Terán Guerrero (2018) señala que; “las estrategias financieras son la planificación de necesidades y usos de fondos de una organización, para proveerse de recursos y poder aplicar los mismos en fines rentables dentro del negocio” (p. 1321).

En consecuencia, las estrategias financieras buscan en una empresa independencia, es decir, ser autosuficientes en cuanto a recursos financieros, tener la capacidad para generar los suficientes ingresos, realizar inversiones en propiedad, planta y equipo y solventar gastos, tener un manejo adecuado de la cartera de proveedores y sin lugar a duda, obtener liquidez para responder a los pasivos y mantener una rentabilidad estable para el crecimiento empresarial.

### **1.3. Materiales y Métodos**

Toala Loor y Monserrate Gualpa (2013) indican que: “la investigación descriptiva es la que estudia las situaciones reales, tal como suceden, indagando sobre las causas y los efectos que produce, así como la propuesta para su solución” (p. 40). En sí, esta investigación es de carácter descriptivo, pues pretende describir el comportamiento de las PYMES del sector comercial revisando variables económicas para determinar la incidencia de la gestión financiera.

Asimismo, Hernández Sampieri, et al (2014) señalan que este tipo de investigación, “se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o novedoso, del cual se tienen

muchas dudas o no se ha abordado antes” (p.91). Por ende, el presente estudio es exploratorio, porque busca determinar la influencia de la gestión financiera en los ingresos, gastos, activos e impuesto a la renta de las PYMES del sector comercial con relación a variables económicas e indicadores financieros.

### 1.3.1 Población

Según indica Tamayo y Tamayo (2014) define la población como: “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes” (p. 180). En este caso para el estudio se utilizará la base de datos suministrada por parte de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, en donde podemos definir una población de 451 empresas que abarca el número de PYMES desglosado por sector en la ciudad de Guayaquil, según como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*PYMES por sectores en la ciudad de Guayaquil*

SECTOR	EMPRESAS	%
Actividades inmobiliarias	201	45%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	95	21%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	10	2%
Construcción	124	27%
Industrias manufactureras	21	5%
Total	451	100%

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020).

### 1.3.2 Muestra

El muestreo por conveniencia “es aquel con el cual se seleccionan las unidades muestrales de acuerdo a la conveniencia o accesibilidad del investigador. Se puede utilizar en los casos en que se desea obtener información de la población, de manera rápida y económica” (p. 13).

Este tipo de muestreo se utiliza por lo general en las etapas exploratorias de la investigación como base para generar hipótesis y para estudios concluyentes. Definida la unidad de análisis, en este caso la muestra a conveniencia está compuesta por 8 empresas de las 10 PYMES del sector comercial de la ciudad de Guayaquil, debido a la facilidad de acceso de información y siendo estas

empresas aquellas que tienen publicada la información de sus estados financieros auditados durante los períodos investigados, de las cuales se determinó que específicamente estas 8 empresas serán objeto de estudio para analizar el comportamiento en base a su actividad económica.

Las PYMES que forman parte de la muestra de estudio se encuentran divididas por código y actividad económica según lo indicado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, siendo la siguientes:

### **1.3.3      *Técnicas de recolección de datos***

Las fuentes documentales primarias para el presente estudio son:

Se procederá a revisar los informes de auditoría de cada una de las PYMES comerciales y se utilizará el Estado de Situación Financiera – Estado de Resultados Integral de estos, haciendo énfasis en partidas como; activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos e impuestos, data fiable e indispensable dentro del proceso de investigación. Se utilizará indicadores financieros para realizar el análisis de la información presentada en los estados financieros de las 8 PYMES del sector comercial, con la finalidad de medir la gestión financiera de estas entidades durante el período 2017-2019.

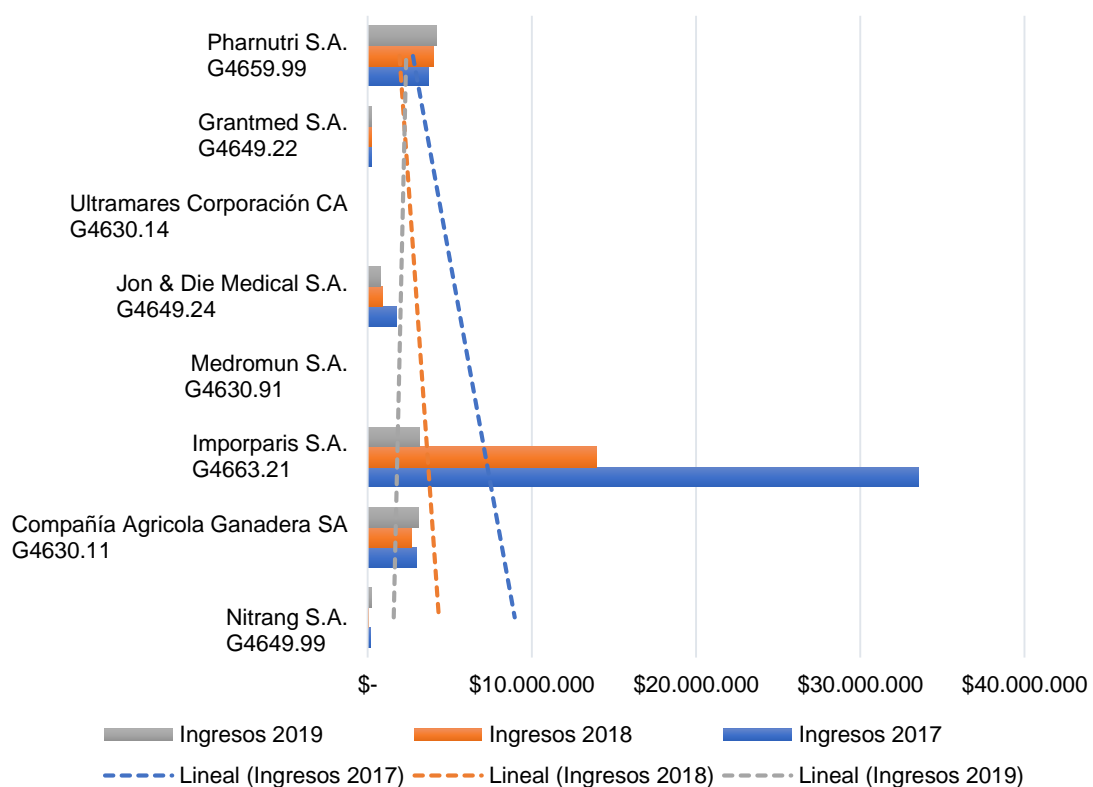
### **1.3.4      *Procesamiento y análisis de la información***

En la presente investigación se va a realizar un análisis de revisión de variables económicas con tendencias, tomando como referencia los rubros presentados en los estados financieros auditados de las 8 PYMES durante el período 2017-2019 que detalla la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el portal web, estos datos permitirán evaluar el crecimiento global de las entidades y determinar la incidencia sobre el Producto Interno Bruto (PIB) de los ingresos, estudiar la línea de tendencia de los activos sobre los gastos totales, a su vez se podrá determinar el nivel de incidencia del impuesto a la renta sobre los ingresos totales del sector. Por otra parte, se utilizará indicadores financieros pertinentes para analizar la gestión financiera de cada una de las PYMES en base a su actividad económica, aplicando indicadores financieros de liquidez, gestión, endeudamiento y de rentabilidad, esta información se procesará en función de las técnicas mencionadas anteriormente.

### 1.4. Análisis de los Resultados

La presente investigación permitió determinar que la gestión financiera tiene incidencia directa en el pago del impuesto a la renta de las PYMES comerciales durante el período 2017-2019, obteniendo los siguientes resultados:

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los estados financieros auditados de las PYMES, se puede notar claramente en la figura 2 que la empresa Nitrang S.A. dedicada a la venta al por mayor de otros artículos de uso doméstico mantiene un ingreso promedio de 144 mil dólares, por otra parte, la Compañía Agrícola Ganadera S.A., que se dedica a la venta al por mayor de banano y plátano presentó un promedio de ingresos de 2 millones de dólares, la empresa Imporparis S.A., muestra un ingreso promedio de 16 millones de dólares se dedica a venta al por mayor de artículos de ferreterías y cerraduras.



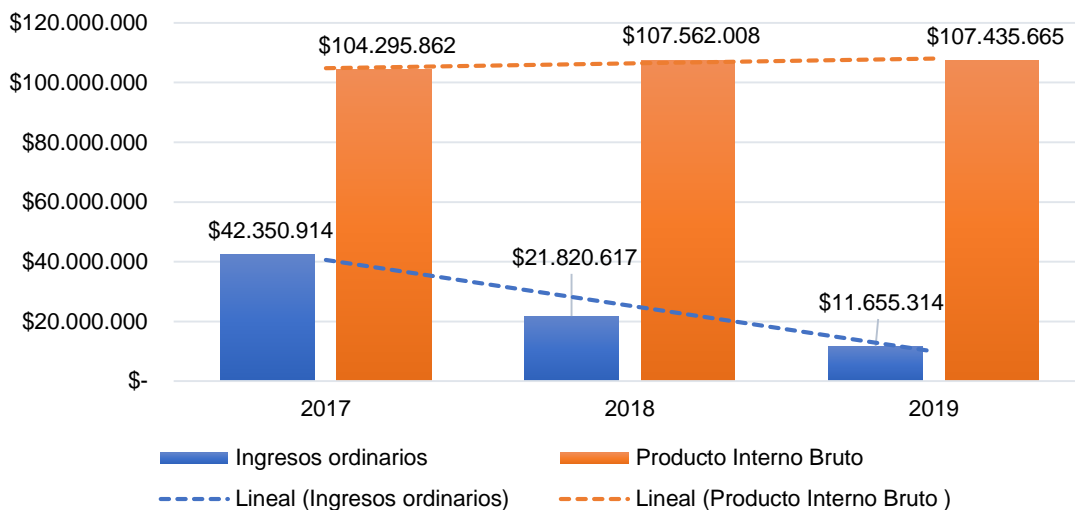
**Figura 2.** Crecimiento de las PYMES en función de los ingresos.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020).

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

Otra de las empresas Jon & Die Medical S.A. dedicada a la venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, dentales y artículos ortopédicos muestra un ingreso promedio de 1 millón de dólares, Ultramares Corporación CA se dedica a la venta al por mayor de café, cacao, te y especias, solo genero ingresos en el año 2018 por un aproximado de 2 mil dólares, Grantmed S.A. presentó un ingreso promedio de 216 mil dólares y se dedica a venta al por mayor de productos farmacéuticos, incluso veterinarios. Otra de las empresas es Pharnutri S.A. dedicada a la venta al por mayor de máquinas herramienta de cualquier tipo y para cualquier material mostró un ingreso promedio de 3 millones de dólares, la empresa Medromun S.A. no genero ningún tipo de ingreso en el período estudiado.

Se puede evidenciar claramente que las empresas con mayor crecimiento en este sector PYMES son; Imporparis S.A. generando un total de ingresos durante el período 2017-2019 de \$ 50,636,772, Pharnutri S.A. con un total de ingresos de \$ 11,905,944 y la Compañía Agrícola Ganadera S.A. ocupa el tercer lugar con un total de ingresos de \$ 8,745,226. Sin embargo, las líneas de tendencia de forma global para el año 2017 y 2018 indican un decrecimiento de las PYMES, mientras que para el 2019 la tendencia indica un ligero crecimiento.



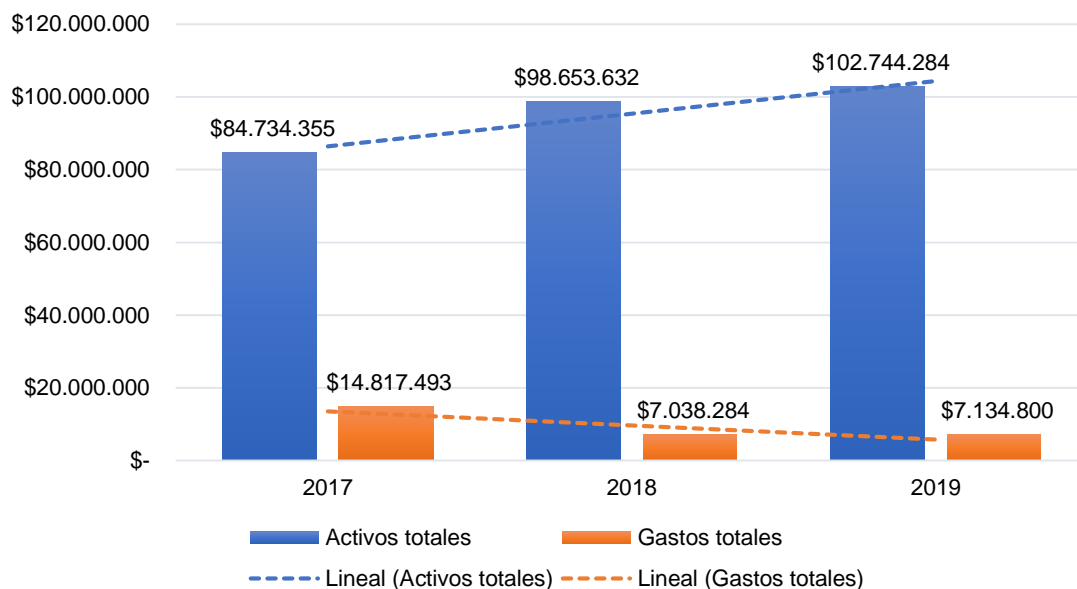
**Figura 3.** Incidencia de los ingresos sobre el Producto Interno Bruto.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020)

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

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los estados financieros auditados de las PYMES y en el Banco Central de Ecuador en base al informe de evolución histórica del PIB, se puede notar claramente en la figura 3 que forma global las Pymes en el año 2017 los ingresos inciden en 42 millones de dólares lo cual representa un 40.61% sobre el PIB, mientras que para el 2018 el nivel de incidencia es de 21 millones de dólares sobre el PIB que representa un 20.29%, por otra parte, en el año 2019 los ingresos de las PYMES inciden en 11 millones de dólares representando un 10.85% del PIB.

Con relación a las líneas de tendencia presentadas se evidencia que los ingresos de las PYMES en este sector disminuyeron su nivel de incidencia sobre el PIB durante el período 2017-2019. Sin embargo, a nivel nacional el PIB en su línea de tendencia representa un leve crecimiento entre el 2017-2018 y una disminución en el 2019.



**Figura 4.** Incidencia de gastos sobre los activos totales de las PYMES.

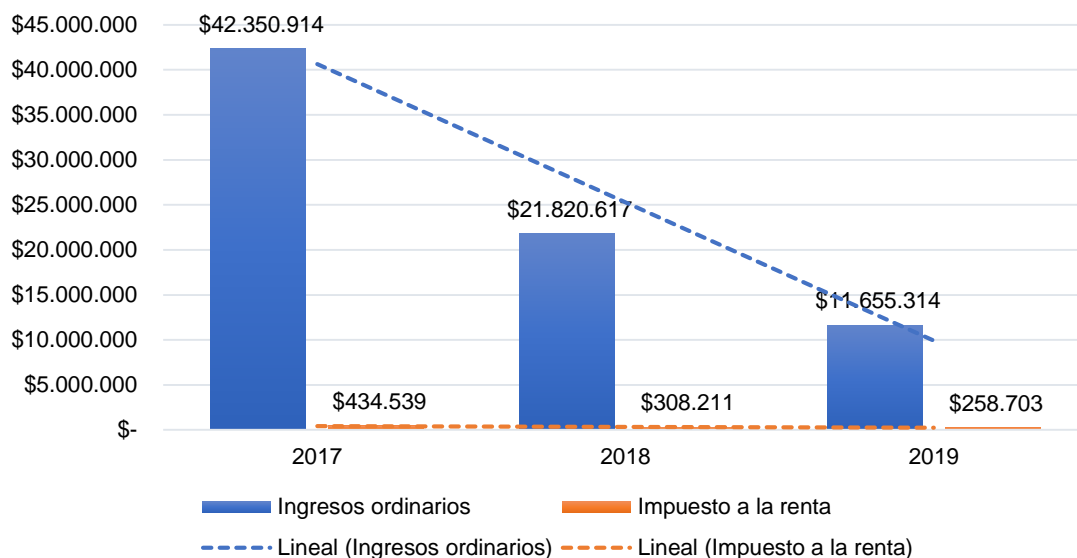
**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los estados financieros auditados de las PYMES, se puede notar claramente en la figura 4 que en el año 2017 las empresas generaron un total de gastos aproximado de 14 millones de dólares que representa una incidencia del 17.5% sobre los activos totales, a su vez en el año 2018 el rubro por gastos

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

disminuyó a 7 millones de dólares lo cual representa un 7.1% sobre el activo total, mientras tanto en el año 2019 los gastos representan una incidencia del 6.9% sobre el total de activos. Según las líneas de tendencia los activos totales durante el período 2017- 2019 muestran un gran crecimiento aproximadamente de 8 millones de dólares por año, mientras tanto la línea de tendencia muestra decrecimiento anual en los gastos producidos por las PYMES.

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los estados financieros auditados de las PYMES, se puede notar claramente en la figura 5 que en el año 2017 las empresas generaron un total de 434 mil dólares de impuesto a la renta que representa una incidencia sobre el total de ingresos del 1.03%, mientras tanto para el año 2018 el valor por impuesto a la renta de las PYMES disminuyó aproximadamente a 308 mil dólares que representa un nivel de incidencia sobre los ingresos del 1.41%, cabe recalcar que el rubro de ingresos en este período fue de 21 millones de dólares, así también, para el año 2019 el valor de impuesto a la renta generado por las PYMES fue de 258 mil dólares que representa una incidencia del 2.22% sobre los ingresos, mismos que estuvieron alrededor de 11 millones de dólares. Las líneas de tendencia muestran que durante el período 2017-2019 tanto el valor total de impuesto a la renta como de los ingresos disminuyeron proporcionalmente.



**Figura 5.** Incidencia del Impuesto a la Renta sobre los ingresos totales de las PYMES.

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.



### ***Análisis de Gestión Financiera por actividad económica mediante Indicadores Financieros.***

Para el análisis de la gestión financiera por actividad económica se utilizó los indicadores principales pertinentes que permiten evaluar de mejor manera la situación financiera de las PYMES y de esta forma en base a los resultados obtenidos, proponer estrategias que ayuden a mejorar dicha gestión. Es importante recalcar que las actividades económicas van a estar representadas por códigos previamente definidos en la muestra de estudio.

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los estados financieros auditados de las PYMES luego de aplicar los indicadores financieros de liquidez, se puede evidenciar en la tabla 3 que la razón de liquidez en 7 de las actividades económicas estudiadas es superior a 1 a excepción de la empresa Grantmed S.A., que presenta una razón de liquidez de 0.34 dedicada a la venta al por mayor de productos farmacéuticos, incluso veterinarios. La razón de liquidez promedio de estas empresas se encuentra en 18.66 veces, por ende, se puede afirmar que las PYMES cuentan con \$ 18.66 dólares en el activo corriente por cada dólar que tiene de deuda con vencimiento a un año.

Así también, la prueba ácida en 6 de las actividades económicas del sector es superior a 1, sin embargo, en las empresas Jon & Die Medical S.A. y Grantmed S.A. dedicadas a la venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos, quirúrgicos y a la venta al por mayor de café, cacao, te, especias respectivamente, presentan un indicador del 0.54 y 0.34 lo cual evidencia que dichas empresas no cuentan con la liquidez suficiente para cubrir sus pasivos a corto plazo, pues dependen de sus inventarios. Como valor promedio la prueba ácida es igual 18.26 veces, por ende, se puede indicar que las PYMES cuentan con \$ 18.26 dólares en el activo corriente por cada dólar del pasivo corriente.

**Tabla 3**

*Resultados indicadores financieros de liquidez.*

Indicadores financieros de liquidez	Compañía			
	Nitrang S.A. G4649.99	Agrícola Ganadera SA G4630.11	Imporparis S.A. G4663.21	Medromun S.A. G4630.91
Razón de Liquidez	5.22	1.29	6.05	0.00
Prueba Ácida	5.22	1.06	4.70	0.00
Liquidez inmediata	0.00	0.07	0.03	0.00
	Jon & Die Medical S.A. G4649.24	Ultramares Corporación CA G4630.14	Grantmed S.A. G4649.22	Pharnutri S.A. G4659.99
Razón de Liquidez	1.31	133.25	0.34	1.82
Prueba Ácida	0.54	133.02	0.34	1.23
Liquidez inmediata	0.00	0.03	0.00	0.63
Promedio Razón de liquidez 2017-2019			18.66	
Promedio Prueba Ácida 2017-2019			18.26	
Promedio Liquidez inmediata 2017-2019			0.10	

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020).

Por otra parte, la razón de liquidez inmediata en todas las actividades económicas del sector es menor a 1, lo cual evidencia que este tipo de empresas no cuentan con el nivel de tesorería suficiente para enfrentar sus pasivos a corto plazo, el promedio de este indicador se encuentra en 0.10, es decir, por cada dólar que se mantiene en deuda del pasivo corriente las empresas cuentan con \$ 0.10 centavos para cubrirla.

A través de los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los estados financieros auditados de las PYMES luego de aplicar los indicadores financieros de gestión, se puede notar en la tabla 4 que la rotación de cuentas por cobrar de las actividades económicas estudiadas se encuentre en el rango de 3 a 545 veces, dando a conocer un período promedio de cobro de 1 a 105 días de las ventas a crédito, a su vez la rotación de cuentas por pagar se encuentra entre 1 y 18 veces, por ende, el período promedio de

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

pago está en el rango de 19 a 269 días aproximadamente. El nivel de rotación de inventarios varía entre 1 a 10 veces que se ha repuesto el inventario, a su vez el período promedio de rotación de inventarios se encuentra entre 36 a 2098 días.

**Tabla 4**

*Resultados indicadores de gestión*

Indicadores financieros de gestión	Nitrang S.A. G4649.99	Compañía		
		Agrícola Ganadera SA G4630.11	Imporparis S.A. G4663.21	Medromun S.A. G4630.91
Rotación de cuentas por cobrar	545.34	3.42	4.22	0.00
Período promedio de cobranza	0.66	105.36	85.32	0
Rotación de cuentas por pagar	0.00	1.33	18.32	0
Período promedio de pagos	0	269.84	19.65	0
Rotación de inventarios	0	5.13	9.94	0
Período promedio de rotación de inventarios	0	70.23	36.23	0
Ciclo de conversión de efectivo	0.66	-94.26	101.90	0.00
Rotación de activos totales	12.00	0.29	2.94	0.00
	Jon & Die Medical S.A. G4649.24	Ultramares Corporación CA G4630.14	Grantmed S.A. G4649.22	Pharnutri S.A. G4659.99
Rotación de cuentas por cobrar	0.00	0.00	0.00	9.00
Período promedio de cobranza	0.00	0.00	0.00	39.98
Rotación de cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	2.27
Período promedio de pagos	0.00	0.00	0.00	158.50
Rotación de inventarios	0.17	0.73	0.00	3.06
Período promedio de rotación de inventarios	2098.08	489.80	0.00	117.53
Ciclo de conversión de efectivo	-637.42	-1655.31	0.00	-0.99
Rotación de activos totales	0.30	0.00	0.06	1.28
Promedio Rotación de cuentas por cobrar 2017-2019			70.25	
Promedio Período promedio de cobranza 2017-2019			28.91	

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

Promedio Rotación de cuentas por pagar 2017-2019	2.74
Promedio Período promedio de pagos 2017-2019	56.00
Promedio Rotación de inventarios 2017-2019	2.38
Promedio Período de rotación de inventarios 2017-2019	351.48
Promedio Ciclo de conversión de efectivo	324.40
Promedio Rotación de activos totales	2.11

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020).

Así también el indicador del ciclo de conversión de efectivo se encuentra entre 1 y 2098 días, tiempo en el cual la empresa tarda en realizar una operación normal desde la compra, producción, existencias, ventas y su respectivo cobro. De igual forma, la rotación de activos totales se mantiene en el rango de 0.06 hasta 12 veces en donde las ventas indican la capacidad para cubrir los activos. En síntesis, el promedio global de la rotación de cuentas por cobrar es de 70.25 veces y el período promedio de cobro de 28.91 días, a su vez la rotación de cuentas por pagar es de 2.74 veces y el período promedio de pago cada 56 días, la rotación de inventarios es de 2.38 veces y el período promedio de rotación es de 351 días. El ciclo de conversión del efectivo en promedio tarda 324 días y la rotación del activo es de 2.11 veces.

**Tabla 5**

*Resultados indicadores financieros de endeudamiento.*

Indicadores financieros de endeudamiento	Nitrang S.A. G4649.99	Compañía Agrícola Ganadera SA G4630.11	Imporparis S.A. G4663.21	Medromun S.A. G4630.91
Endeudamiento Total	8.33%	46.67%	80.08%	99.99%
Endeudamiento Patrimonial	9.08%	87.53%	401.92%	1679394.00%
Solvencia Total	12.01	2.14	1.25	1.00

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

	<b>Jon &amp; Die Medical S.A. G4649.24</b>	<b>Ultramares Corporación CA G4630.14</b>	<b>Grantmed S.A. G4649.22</b>	<b>Pharnutri S.A. G4659.99</b>
Endeudamiento Total	97.35%	54.85%	94.92%	60.93%
Endeudamiento Patrimonial	3680.07%	121.48%	1869.49%	155.95%
Solvencia Total Promedio	1.03	1.82	1.05	1.64
Endeudamiento Total 2017-2019 Promedio	68%			
Endeudamiento Patrimonial 2017-2019 Promedio	210715%			
Solvencia Total 2017-2019 Promedio	2.74			

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020).

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los estados financieros auditados de las PYMES luego de aplicar los indicadores financieros de endeudamiento, se puede notar en la tabla 5 que el endeudamiento total de las empresas de este sector se encuentra entre 8.33% y 97% respectivamente, mientras que el endeudamiento sobre el patrimonio está en el rango de 9.08% y 3680%, mientras tanto el indicador de solvencia total se encuentra entre 1.05 y 1.82.

En contexto, globalmente el promedio del indicador de endeudamiento total es de 68%, es decir, más de la mitad de los activos se encuentran financiados por terceros, en cambio el endeudamiento patrimonial es de 812%, lo cual indica, que las PYMES de este sector no podrían cubrir con el valor del patrimonio las deudas contraídas con terceros en 8 veces más. El indicador de solvencia total muestra de forma global que las empresas de este sector cuentan con \$ 2.74 dólares por cada dólar de deuda contraída.

**Tabla 6**

*Resultados indicadores de rentabilidad.*

Indicadores financieros de rentabilidad	Nitrang S.A. G4649.99	Compañía		
		Agrícola Ganadera SA G4630.11	Imporparis S.A. G4663.21	Medromun S.A. G4630.91
Margen bruto	100.00%	53.75%	27.28%	0.00%
Margen neto	43.89%	1.93%	0.02%	0.00%
Rendimiento sobre los activos ROA	526.80%	0.56%	0.06%	0.00%
Rendimiento sobre el capital ROE	-121.07%	1.06%	0.29%	0.00%
	Jon & Die Medical S.A. G4649.24	Ultramares Corporación CA G4630.14	Grantmed S.A. G4649.22	Pharnutri S.A. G4659.99
Margen bruto	67.94%	-2.18%	100.00%	57.38%
Margen neto	5.85%	45.35%	-0.77%	11.00%
Rendimiento sobre los activos ROA	1.75%	0.01%	-0.05%	14.03%
Rendimiento sobre el capital ROE	193.97%	0.02%	-0.93%	56.04%
Promedio Margen bruto 2017-2019	50.52%			
Promedio Margen neto 2017-2019	13.41%			
Rendimiento sobre los activos ROA 2017-2019	67.89%			
Rendimiento sobre el capital ROE 2017-2019	16.17%			

**Fuente:** Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020).

Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de los estados financieros auditados de las PYMES luego de aplicar los indicadores financieros de rentabilidad, se puede notar en la tabla 6 que el margen bruto de las empresas de este sector se encuentra entre -2.18% y 100%, mientras que el margen neto esta entre -0.77% y 45.35%, a su vez el rendimiento de los activos se encuentra entre 0.01 y 5.27 veces, otro de los indicadores importantes es el rendimiento sobre el capital que oscila entre -1.21 y 1.94.

En síntesis, el promedio global de las PYMES de este sector en relación con el margen bruto es de 50.52%, es decir, cuanto más elevado sea este margen más elevado será la capacidad de las empresas para cubrir los costos operativos. Así también, el margen neto promedio es de 13.41%, se puede notar una disminución drástica, puesto que, para llegar a este valor ya se ha deducido gastos de administración, ventas, financieros, así como la participación a trabajadores e impuesto a la renta, sin embargo, en base a este valor las empresas del sector muestran una rentabilidad positiva favorable.

El rendimiento sobre los activos del sector es de 67.89% lo cual indica que los activos son muy rentables y eficientes para generar utilidad, a su vez, el rendimiento sobre el capital promedio es de 16.17%, en donde se evidencia que por cada dólar invertido las empresas han generado dicho porcentaje para contribuir a la utilidad, lo indispensable de estos indicadores es maximizar la riqueza del accionista, minimizando costos y evaluando los márgenes de forma continua.

### **1.5. Conclusiones**

Con la revisión de la teoría de los autores se logró comprender de mejor manera los conceptos enfocados a la gestión financiera, por lo cual se puede indicar que esta consiste en administrar los recursos disponibles en una empresa y asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos de funcionamiento de estas, por ende, es necesario considerar que la gestión financiera posee carácter multidisciplinario.

Mediante el análisis de variables económicas y de indicadores financieros se pudo determinar la situación financiera de las PYMES comerciales, los resultados obtenidos mostraron el nivel de crecimiento del sector, la incidencia de los ingresos sobre el Producto Interno Bruto, la variación del impuesto a la renta, el estado de liquidez, gestión, endeudamiento y la rentabilidad que poseen las empresas.

Según los resultados presentados se propuso estrategias que permitirá mejorar el proceso de gestión financiera de las PYMES comerciales y optimizar la gestión de tesorería, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, inventarios y de manera eficaz la gestión tributaria, aspecto donde resulta trascendental dar a conocer

herramientas en materia de cultura tributaria dirigido a no pagar mayor cantidad de impuestos de los que corresponda.

### **1.6. Referencias Bibliográficas**

Aulestia Freire, P. C. (2019). Gestión financiera en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Bajaña Aguilar, K. P., & Sares Tenecela, E. P. (2017). Regresividad del sistema tributario ecuatoriano periodo 2010-2015 y su incidencia en el poder adquisitivo de los contribuyentes. Guayaquil: ESPOL.

Cabrera Bravo, C. C., Fuentes Zurita, M. P., & Cerezo Segovia, G. W. (2017). Financial management applied to organizations. Revista científica dominio de las ciencias, 220-232.

Céliz Dávila, J. (2017). Estrategias financieras para mejorar la liquidez de una empresa educativa de chichlayo. Escuela académica de contabilidad, 1-12.

Delgado Delgado, D. D., & Chávez Granizo, G. P. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-18.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). Metodología de la Investigación. México: mcgraw Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). Directorio de empresas y establecimientos. Quito: INEC.

Loor Vera, E. E., & Calderón, E. E. (2017). Importancia del área de recursos humanos en las empresas Caso Farletza S.A. Memorias; II Congreso Científico Internacional, Sociedad del Conocimiento; Retos y Perspectivas, 1-1595.

Luna Correa, J. E. (2016). Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato. Revista Caribeña de las Ciencias Sociales, 1-15.



- Marín Gutiérrez, J. L., & Agudelo Taborda, I. F. (2019). Modelo de gestión financiera integral especializado en PYMES DEL SECTOR CONFECCIÓN. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Mite Albán, M. T., & Ripoll Feliu, V. M. (2019). The SAM strategic accounting management. Case: the importance of smes. *Revista Espacios*, 1-13.
- Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 15-26.
- Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, 29-46.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Tamayo, G. (2016). Diseños muestrales en la investigación. *Revista Semestre Económico*, Facultad de Economía Industrial Universidad de Medellín.
- Vergara-Romero, A. (2021). PYMES, Gestión Empresarial y Sostenibilidad: Estrategias en diversos Sectores.
- Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las pymes en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-17.
- Zutter, C., & Gitman, L. (2016). *Principios de administración financiera*. México: Pearson.

**CAPITULO 2: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN COMERCIAL Y SU RELACIÓN  
CON LA RENTABILIDAD DE UN TALLER AUTOMOTRIZ**

**Autores:**

**Víctor González Marín, Mgtr.**

Magister en Administración de Empresas  
Universidad Ecotec (Ecuador).  
vigonzalez@mgs.ecotec.edu.ec

**Nelson Granja Cañizares, Mgtr.**

<https://orcid.org/0000-0002-7619-3350>  
Magister en Administración de Empresas.  
Universidad Ecotec (Ecuador).  
ngranja@ecotec.edu.ec

**2.1. Introducción**

Según la “AEADE”, en el Ecuador se venden aproximadamente entre 9000 y 11000 vehículos mensuales lo que corresponde a un estimado de 132000 vehículos al año, en contraste los siniestros registrados en el año 2017 y 2018 fueron de 28967 siniestros y 25530 respectivamente, lo cual representa el 19,4% de los vehículos comprados anualmente, esto sin contar los daños vehiculares no relacionados con siniestros, sino atribuibles únicamente a la vida útil del vehículo (AEADE, 2018; El Comercio, 2019).

Se debe hacer referencia al negocio y su giro, por tanto, se debe indicar que el taller automotriz “Reconsauto” se encuentra operando desde el año 1994 en la Av. De las Américas, Ciudadela Simón Bolívar. Esta investigación es muy importante desde el punto de vista práctico porque en la empresa laboran profesionales, personas muy bien preparadas para realizar cada una de sus labores.

Las actividades que se realizan en el taller están divididas en 4 áreas: gerencia, enderezada, preparación y pintura. El área de gerencia se encarga de realizar las cotizaciones, recepción de vehículos, atención al cliente, compra de repuestos y control de calidad de los procesos terminados de cada área de trabajo dentro del taller.

El área de enderezada se encarga de devolverle la forma a las piezas afectadas y cuadrar el carro hasta que el vehículo tenga su forma original. El área de preparación viene después de la enderezada, esta se encarga de maquillar y cubrir las pequeñas fallas en la lata generadas por los enderezadores al momento de martillar o soldar las piezas necesarias.

Por último, el área de pintura se encarga de tinturar las piezas dañificadas y devolver la belleza visual del vehículo, para esto los pintores son entrenados de manera profesional y la pintura se la envía a preparar con códigos que nos brindan las marcas para que el color sea igual al original y el vehículo pueda salir con garantía, algo que solo el taller “Reconsauto” brinda.

El objetivo de la presente investigación es analizar las estrategias de ventas y mercadeo en relación a la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad del taller automotriz Reconsauto, teniendo una idea a defender que, una correcta estrategia de venta y de mercadeo, va a impulsar las ventas y las ganancias de la empresa, de tal manera que se alcanzaran las metas propuestas en el año 2020.

### **2.2. Marco Teórico**

El objetivo teórico de esta investigación era revisar la literatura científica a cerca de las principales teorías sobre administración estratégica, finanzas, mercadeo y ventas, por lo que se procede a desarrollar el mismo.

#### **2.2.1 Teoría de la Administración Estratégica**

La misión, visión y los valores son la columna de una empresa, es esa identidad que le da el factor diferenciador, esa coherencia y originalidad a la empresa. Muchas empresas no le dan la importancia necesaria a este tema, pero sin estos elementos bien definidos no se podría llevar a cabo un buen proyecto. Otro elemento muy necesario dentro de la planificación estratégica es el análisis FODA el cual le va a permitir a la empresa identificar su estrategia.

La visión de una empresa se la puede denominar como la idea, es la forma en como se ve la empresa a corto mediano y largo plazo. Es la imagen de cómo se desea que la empresa este después de haber logrado todos los objetivos. La misión de una empresa, representa el conjunto de metas que constituyen la razón de ser de la misma. Es el motivo de un negocio y el objetivo que tiene a largo plazo (Florido, 2017).

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Desde este punto de vista la palabra FODA es una sigla creada a partir de cada letra inicial de los términos mencionados anteriormente. Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración (Leiva, 2016).

### **2.2.2 Teoría Racionalista de la Administración**

El racionalismo organizacional desarrolla e indaga las ideas del modelo clásico de la administración, pero incluyendo los aportes de las relaciones humanas. Se acentúa en el énfasis tecnológico de toma de decisiones, formalización de actividades y control de la disciplina de los obreros de la empresa, pero elimina las actitudes informales, las relaciones de poder, el conflicto de intereses dentro de la empresa y la influencia del contexto. Las obras de Barnard (1938) y Weber (1947) influyen de diferente manera en esta teoría, así se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Para Barnard, las organizaciones son por esencia sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo. Suprime el conflicto, la coordinación obligatoria y los incentivos financieros. Para Weber las personas cooperan obligadas por el rango de autoridad y por la separación entre puesto y persona. Barnard y Weber concuerdan en catalogar a las organizaciones como un método impersonal o supraindividual de combinación de fuerzas o tareas, lo que hace que las organizaciones sean más racionales que los individuos (Agüero, 2007).

**Tabla 7**

*Teoría Racionalista de la Administración.*

<b>DIMENSIONES O ASPECTOS</b>	<b>INFLUENCIA DE BARNARD</b>	<b>INFLUENCIA DE WEBER</b>
Sistema organizacional	Orgánicos	Mecánicos
Eje de la organización	Los seres humanos	Las tareas
Tipo de organización	Adaptativas y sensibles	Rígidas e inflexibles
Modelo organizacional	Democrático	Autoritario

**Fuente:** Tomado de Perrow (1991)

### **2.2.3 Teorías de las Finanzas**

**ROA:** Es una ratio que señala la rentabilidad de los activos, la cual es fundamental porque calcula la rentabilidad de todos los activos de la empresa, en otras palabras, es una ratio de rendimiento, por lo general el ROA debe superar el 5% para poder determinar si una empresa es rentable.

**ROE:** Es una ratio que mide la rentabilidad de la compañía sobre sus fondos propios, en otras palabras, mide la relación entre el beneficio neto de la empresa y su cifra de fondos propios. El cálculo del ROE de una compañía nos indica la capacidad de esa empresa para generar beneficio para sus accionistas, es decir, es el indicador que mide el rendimiento que alcanza el inversor del capital que ha invertido en una determinada empresa (Dobaño, 2020; Vergara-Romero, 2014).

### **2.2.4 Teorías de la mercadotecnia**

Para poder lograr un conocimiento más amplio sobre el mercado, se empezará aplicando un análisis de las 7p's existentes en cualquier negocio. Este análisis permitirá una toma de decisiones más acertada y disminuirá el margen de error en esta. Las p's que se analizarán en la siguiente investigación son las que se cree importantes cambiar para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- **Producto:** todo aquello que se puede ofrecer al mercado y tiene el fin de satisfacer la necesidad o deseo del consumidor. En el caso del proyecto nos referimos al producto como un servicio.

- Precio: el valor fijado por el cual el consumidor debe pagar para obtener a cambio el producto o servicio ofrecido. Llega a ser uno de los atributos más importantes del producto o servicio ya que debe ser razonable en comparación al mercado y competencia.
- Promoción: las acciones y estrategias comunicacionales que se llevan a cabo para dar a conocer los atributos del producto o servicio.
- Personas: es vital considerar las necesidades del consumidor final conociéndolo más como persona que como cliente en si para lograr una mayor satisfacción final.
- Procesos: los procesos tomados en la atención al cliente y como fidelizar estos con la empresa, dando así un seguimiento en todas las etapas del proceso de venta del producto o servicio.
- Presencia: posicionamiento que tiene el producto o servicio en el mercado y la mente del consumidor (Sotelo, 2018).

### **2.2.5 Teorías de las ventas**

*Ventas Sugestivas:* Las ventas sugestivas procuran ayudar a los clientes por medio de sugerencias para que añada su compra y así quede satisfecho con el servicio. Las sugerencias deben ser de carácter honesto puesto que, si no lo son, el cliente puede tomarlo como un engaño; así se pierde la oportunidad de crear un lazo de confianza entre la empresa y el cliente. El objetivo principal de este tipo de ventas es ofrecer los diferentes tipos de servicios o productos para acompañar la petición inicial del cliente, así generando más utilidad para la empresa y brindando un excelente servicio y atención al cliente.

*Ventas Inbound:* Las ventas inbound son diferentes puesto que el enfoque en si es opuesto al de las técnicas tradicionales de venta. Se diferencia de las otras ya que no busca vender un producto o servicio al cliente, sino que obliga al cliente a buscar la empresa para poder adquirir estos productos o servicios porque ya han visto que se vende o como se trabaja dentro de la empresa. La utilización de páginas web es muy importante para este tipo de ventas porque son la base para que funcione de manera correcta.

*Psicología de Ventas:* La psicología de ventas es un método fácil de entender si se lo plantea de cierta manera. Es una serie de trucos que juegan con la mente

del consumidor para así llegar a él y confié en los servicios o productos que se ofrecen. Las personas codician lo que ven y no puede tener, más si otra persona lo está adquiriendo frente a sus ojos, hace codiciarlo más y es ahí donde se crea la oportunidad ya que se crea una urgencia en los potenciales clientes.

### **2.2.6 Posición del Autor**

El conjunto de todas las teorías antes expuestas conducirá a esta investigación a la obtención de los objetivos planteados. Las teorías de la administración tienen un aporte significativo a esta investigación, ya que a partir de ellas se puede definir un modelo funcional de gestión de recursos dentro de la empresa que permita en la práctica potenciar la eficiencia de esta.

Por su parte, la teoría financiera abordada permitirá realizar un análisis de riesgo acorde a la realidad económica de la empresa, de manera que se pueda definir parámetros de aceptabilidad y necesidad en la toma de decisiones financieramente arriesgadas. El objetivo principal de esta teoría es maximizar la rentabilidad, lo mismo que dependerá del nivel riesgo y la capacidad financiera que posee la empresa.

Para poder tener una mejor visión del mercado se tiene que realizar un análisis de las 7 p's. Este análisis ayudará a la toma de decisiones en el área de marketing y se aplicaría un plan comunicacional según los resultados de este análisis y velando por las necesidades de los clientes.

Otra de las herramientas que se utilizaran será el marketing digital ya que es innovadora y sencilla al momento de interacción con los clientes puesto que esta se encuentra en el internet, la cual es una herramienta de fácil acceso en nuestros tiempos, lo cual viene acompañados de herramientas que nos permiten acercarnos al consumidor como lo son las redes sociales, facilitando la comunicación con clientes potenciales, la presentación y ofrecimiento de los servicios.

Las teorías de ventas ayudarían a dar una solución exponencial al problema de acercamiento a los clientes, sean actuales o potenciales, buscando fidelizar la clientela, y creando una necesidad que permita en un punto hacer que sean ellos quienes necesiten los servicios y no los servicios al cliente. También se utilizará

la psicología de ventas que habla de jugar con la mente del cliente y afianzarlo mediante trucos mentales y crear una urgencia en los clientes potenciales.

### 2.3. Materiales y Métodos

El Tipo de investigación es descriptiva, con un enfoque cuantitativo y cualitativo, además de un método analítico-sintético y deductivo-inductivo, recurriendo a la observación directa, la revisión documental y bibliográfica tomando en cuenta la variable dependiente que es la rentabilidad y la independiente que es la planificación estratégica enfocado en lo comercial. A continuación, se presenta el cuadro de operacionalización de variables.

**Tabla 8**

*Operacionalización de variables*

Objetivo General	VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	Indicadores de Variable	Instrumentos De medición	Técnicas de Investigación	Tipo de Investigación	Enfoque Investigación	Método de Investigación
Analizar las estrategias de ventas y mercadeo en relación a la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad del taller automotriz Reconsauto 2020	Dependiente	ROE	Estados Financieros	Revisión Documental	Descriptivo	Mixto	Análítico Sintético
	Rentabilidad	ROA		Revisión Bibliográfica			Deductivo Inductivo
	Independiente	-Visión -Misión	Entrevistas	Observación Directa			
	Planificación estratégica Comercial	-Objetivos ventas y mercadeo -Estrategias ventas y mercadeo -Actividades ventas y mercadeo -Indicadores ventas y mercadeo	Gerente General  Jefe De taller  Cliente estrella				

**Fuente:** Elaborado por los autores.

### 2.4. Análisis de Resultados

#### 2.4.1 Análisis Sectorial

El sector automotriz tiene un papel muy importante dentro de la economía del país, esta genera ingresos fiscales por medio de aranceles e impuestos y genera oportunidades de empleo dentro de todos sus procesos de producción y todas las actividades en las que se relaciona con el comercio. Fomenta a muchas industrias del sector productivo del país como la metalúrgica, metalmecánica, petrolera, de plástico, de vidrio, eléctrica, entre otras. La actividad del sector ha



incrementado en los últimos años y en particular durante los años siguientes a la dolarización, cuando la opción de obtener bienes duraderos fue una opción ante la escasa confianza de la población en el sistema financiero.

**Tabla 9**

*Ventas de Vehículos en el Ecuador 2000-2018*

AÑO	EXPORTACION	IMPORTACION	VENTA DE PRODUCCION NACIONAL	VENTA DE VEHICULOS IMPORTADOS	VENTAS TOTALES
2000	5012	8019	10441	8542	18983
2001	7493	42394	20316	36634	56950
2002	5077	49093	21047	48325	69372
2003	8574	30956	22768	35327	58095
2004	9308	38248	22230	36921	59151
2005	13481	55310	29528	50882	80410
2006	20283	57476	31496	58062	89558
2007	25916	54104	32591	59187	91778
2008	22774	70322	46782	65902	112684
2009	13844	40649	43077	49687	92764
2010	19736	79685	55683	76489	132172
2011	20450	75101	62053	77840	139893
2012	24815	66652	56305	65051	121356
2013	7211	62595	55509	58303	113812
2014	8368	57093	60273	59784	120057
2015	3274	33640	44210	37099	81309
2016	716	31761	31738	31817	63555
2017	640	70203	40138	64939	105077
2018	1595	101416	36818	100797	137615

**Fuente:** Tomado de AEADE (2018).

En la tabla 9 del proyecto, se puede observar las ventas de vehículos desde el año 2000 al 2018. Los vehículos del año 2000 al 2015 son los clientes potenciales que tiene el taller en este momento, ya que son vehículos que tienen más de 10 años de circulación y es casi seguro que ya han cumplido con el kilometraje que las concesionarias ofrecen para sus mantenimientos y garantías, por ende, estos vehículos realizan sus trabajos con diferentes talleres artesanales. Estos son los clientes a los que el taller tiene que apuntar en este momento para poder elevar la rentabilidad y su utilidad.

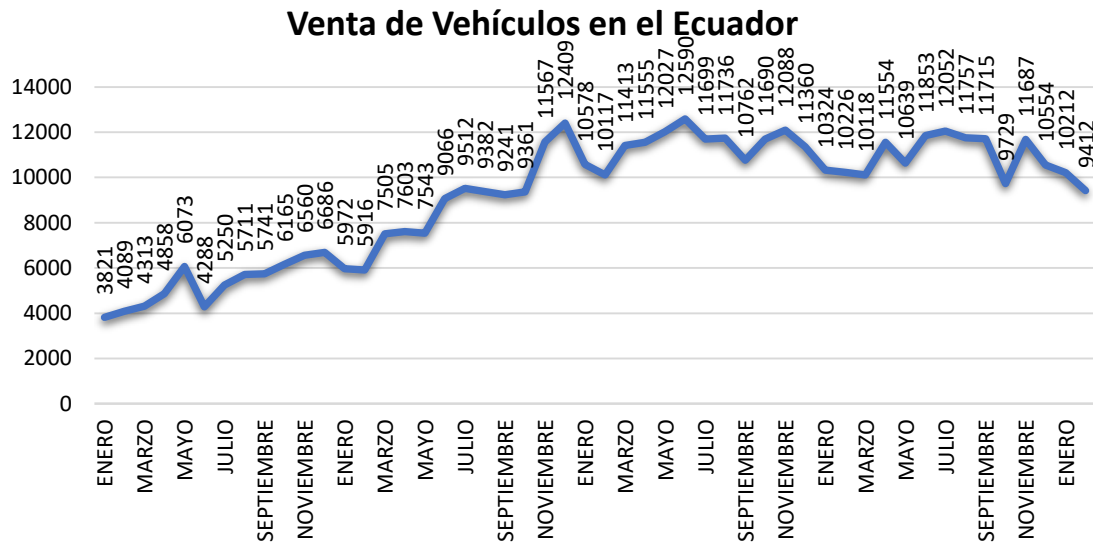


Figura 6. Venta de Vehículos en Ecuador 2016-2020.

Fuente: Tomado de AEDE (2020).

La ilustración 1 del documento demuestra la cantidad de vehículos que se vendieron en el Ecuador desde el año 2016 al 2020. Todos esos vehículos se convertirán en clientes potenciales que tendrá el taller puesto que, muchos de estos sobrepasarán el kilometraje límite de garantía que las concesionarias ofrecen y buscarán alternativas de talleres para poder realizar sus mantenimientos pertinentes. Sin embargo, Reconsauto ha generado confianza en muchos de sus clientes y por ello, llevan sus autos del año a realizar sus mantenimientos y reparaciones respectivas.

La influencia que ejerce sobre el resto de sectores es muy importante puesto que, involucra a la comercialización de vehículos y todas las operaciones relacionadas, como: financiamiento de vehículos, venta de neumáticos, venta de aceites para motor, caja de cambios, frenos, servicio de taller, venta de combustible, venta de repuestos automotrices, mercado de seguros contra siniestros, etc.

Según el BCE, \$10.270 millones del Producto Interno Bruto del país en el año 2017, pertenecen al sector del comercio nacional. Únicamente en el caso de impuestos se considera que el área automotriz genera aproximadamente \$400 millones, además del impacto en la generación de empleo en las diferentes áreas del sector, desde ensamble hasta distribución y venta (Calle, 2019).

### **2.4.2 Variable Dependiente Rentabilidad**

Para poder analizar la situación económica que atraviesa la empresa, se hará uso de dos indicadores económicos. Estos indicadores son el ROE y el ROA, los cuales determinaran el grado de rentabilidad de la empresa.

*ROE*: El ROE es un indicador económico que mide la rentabilidad adquirida por la empresa sobre sus fondos. Los datos presentados corresponden al año 2019.

$$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO} \quad ROE = \frac{16.369,89}{41.038,79}$$

$$ROE\ 2019 = 39,8\%$$

*ROA*: El ROA es un indicador económico que mide la rentabilidad del total de activos que posee una empresa. Se considera que para que una empresa este catalogada como rentable, la cifra obtenida del ROA sea mayor al 5%. Los datos presentados corresponden al año 2019.

$$ROA = \frac{UTILIDAD\ ANTES\ DE\ IMPUESTOS}{TOTAL\ DE\ ACTIVOS\ NETOS}$$

$$ROA = \frac{24.690,64}{41.038,79}$$

$$ROA\ 2019 = 60,16\%$$

### **2.4.3 Variable Independiente Planificación Estratégica**

Es necesario para una mejor comprensión del lector que las concesionarias son aquellas empresas que se llevan la máxima fidelidad de los clientes puesto que, son la casa de sus marcas favoritas algo que les cuesta a talleres como Reconsauto. La competencia posee una ventaja en estos tiempos ya que, la pandemia del Covid19 ha dejado golpeada la economía de muchas personas y no poseen la fuerza económica para poder realizar trabajos en sus vehículos, lo cual es un problema para el taller porque la competencia más cercana tiene precios muy por debajo que los de Reconsauto.

El sector automotriz es uno de los principales generadores de ingreso en el país, genera una gran influencia en diferentes sectores productivos del país como la metalurgia, la metalmecánica, la industria petrolera, entre otras. Según el Banco Central del Ecuador, el sector automotriz genera en impuestos un aproximado de \$400 millones, aparte de generar empleos en las diferentes áreas del sector, desde ensamble hasta distribución y ventas.

La venta de vehículos ha mejorado en el país en los últimos años, poco después de la dolarización, esto es un punto a favor para el taller puesto que muchos de esos vehículos son clientes potenciales, clientes a los que el taller tiene que apuntar para así incrementar su cartera y afianzarlos con el objetivo de ser el taller regular de los mismos.

Reconsauto se encuentra en un sector estratégico en la ciudad de Guayaquil, existen muchos talleres que representan cierto grado de competencia para el taller, pero son talleres que no se acercan a la calidad que ofrece Reconsauto.

Existe mucha ignorancia en este ámbito puesto que los clientes se dejan llevar por precios más bajos, pero con acabados poco profesionales, trabajos que son sin garantía y que no durarán mucho tiempo sin que se pueda notar las secuelas de los trabajos de baja calidad que estos talleres realizan.

Reconsauto tiene un target de clientes, estos clientes son de clase media baja, media y media alta, porque necesita acomodarse a los precios que exige el mercado para así poder regir sobre la competencia. Los clientes de clase alta por lo general buscan las concesionarias para realizar sus trabajos porque no confían en talleres artesanos para realizar sus trabajos, pero el taller también tiene clientes de clase alta puesto que han visitado las instalaciones y han quedado satisfechos con la calidad de trabajo que se realiza en el taller.

### **2.4.4 Misión**

En la página web se encuentra la misión: “Consolidarnos en el mercado automotor como una alternativa seria y profesional, comprometida con los avances tecnológicos y lograr muchos éxitos con nuestra propuesta de supermercado virtual de servicios automotrices” (Gonzalez, 2020).

**2.4.5 Visión**

La visión actual es como sigue: “Brindarles a nuestros clientes el mayor porcentaje de satisfacción por el servicio recibido, comprometernos aún más con el concepto de “servicio integral”, manteniendo nuestras instalaciones optimas e innovando procesos operativos, para alcanzar la tecnología de países más desarrollados” (Gonzalez, 2020). Dentro de la planificación estratégica actual no existen indicadores, por tanto, se procede a elaborar los indicadores que debe tener el taller.

Antes de entrar plenamente al análisis de los resultados es necesario establecer el modelo de relación entre las variables, las estrategias y la problemática, que se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Modelo de relación metodológica entre variables, estrategias y problemática*

<b>Problemática</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo esperado</b>
Baja Rentabilidad	Rentabilidad	ROA	Aumentar Margen (disminuir costos) O Aumentar Rotación de Ventas	Incremento del ROA en 10%
		ROE	Aumentar Margen o Aumentar Rotación o Tener un Nivel de Endeudamiento óptimo	Incremento del ROE en 10%
Ausencia Planificación Estratégica Comercial	Planificación Estratégica Comercial	Ventas	Aumentar las ventas	Incremento a 50 vehículos
		Mercadeo	Mejorar el posicionamiento de la marca	

**Fuente:** Elaborado por los autores.

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

Como se puede apreciar en esta tabla 10 es evidente que para aumentar la rentabilidad sobre los activos las estrategias a utilizar son la disminución de los costos, adicional a esto el aumento de las ventas; de la misma manera para mejorar la rentabilidad sobre el patrimonio, adicional a lo anterior es cuidar que el endeudamiento sea el óptimo.

**Tabla 11**

*Ventas y Mercadeo.*

	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Información necesaria</b>	<b>Indicadores</b>
<b>VENTAS</b>	Incrementar el ingreso de vehículos al taller a 50 carros mensuales para el mes de Diciembre del 2020	Ofrecer un cambio de aceite y filtro gratuito cuando el costo del trabajo a realizar supera los \$400.  Ofrecer el 10% de descuento en trabajos mecanicos por la pintura total de un vehiculo.  Por cada pintura total, se ofrecerá un servicio de lavado completo del vehiculo.	Promocionar las estrategias antes expuestas via medios digitales (redes sociales) y tradicionales (volantes y flyers)	Estados Financieros  Reporte de Ventas  Estado de Resultados	Cantidad de vehiculos atendidos / Cantidad de vehiculos proyectados
<b>MERCADEO</b>	Posicionar la marca en el mercado automotriz siendo así la primera opcion de clientes fijos y cientes aun no alcanzados de caracter potencial, al momento de recurrir y prestar servicios de un taller automotriz	Diseñar una campaña publicitaria a nivel medios tradicionales y digitales	Pautar via redes sociales para alcanzar clientes potenciales en la ciudad de guayaquil y otras provincias  Rentar vallas publicitarias en sectores estrategicos de guayaquil  Crear una cuña para las estaciones de radio como Caravana y Diblu	Participación de Mercado  Listado de clientes Nuevos  Paramétrica de redes sociales y social media	Número de interacciones alcanzadas durante y despues de la campaña realizada via medios digitales  Número de clientes alcanzados durante y despues de la campaña gracias a la promocion realizada durante esta

**Fuente:** Elaborado por los autores.

En relación a este análisis se presentan en primer término, las estrategias desglosadas para aumentar las ventas y posicionar de mejor manera la marca.

En la tabla anterior se puede apreciar la planificación estratégica de ventas y de mercadeo. En la planificación estratégica de ventas, el objetivo principal es aumentar el número de vehículos ingresados por mes a 50 vehículos, aplicando las estrategias antes expuestas en el cuadro, las cuales consisten en ofertas y promociones muy asequibles para los diferentes tipos de clientes.

La utilización de redes sociales va a ser el método más utilizado para la obtención de clientes y el ofrecimiento de dichas promociones. Se hará revisión de los diferentes estados financieros y el reporte de ventas para poder determinar el impacto generado por las estrategias utilizadas. Al culminar este proceso se procederá a revisar los indicadores los cuales van a proporcionar los resultados de las estrategias aplicadas.

En la planificación estratégica de mercadeo el objetivo es posicionar al taller Reconsauto como una marca importante dentro del mercado, por lo cual se crearán campañas publicitarias por medios digitales y tradicionales. Para poder determinar los resultados de las campañas, se medirán el número de clientes antes de la campaña y después de la campaña para así determinar si las campañas están siendo efectivas o no.

Continuando con el análisis se presentan en segundo término, las estrategias para mejorar el ROE y el ROA. Se usa dos indicadores económicos para poder medir la rentabilidad actual de la empresa, los cuales fueron el ROE y el ROA. Después de haber realizado el análisis, se pudo notar que el ROA (60,16%) se encuentra por encima del ROE (39,8%). Esto quiere decir que hay que incrementar ventas, mejorar costos; por ello se debe aplicar una estrategia para mover la eficiencia económica o mejorar la eficiencia operativa, para lo cual se efectuará:

### **2.4.6 *Recomposición de clientes***

El taller atraviesa una situación crítica por la cantidad de deudas impagables, y el número de ventas es muy bajo para poder cubrir todas esas deudas. Recuperar la cartera de clientes es un objetivo primordial para el taller, con las

correctas estrategias de venta y mercadeo se podrán recuperar gran cantidad de clientes y atraer nuevos, para así poder cubrir el déficit del taller.

### **2.4.7 La no dependencia de empresas de seguros**

Trabajar con compañías de seguro tiende a ser un arma de doble filo ya que, estas rebajan demasiado los precios de los trabajos que se deben realizar y además muchas de ellas demoran mucho sus pagos, perjudicando la liquidez de la compañía y es por eso que Reconsauto decidió cortar relaciones con estas compañías. No obstante, en estos momentos una alianza con compañías de seguro sería de gran ayuda para el taller, así la cartera de clientes ira aumentando considerablemente.

Para lograr que se alcance una mejor rentabilidad desde la perspectiva del ROA se deben crear estrategias, en el caso de Reconsauto, el ROA está por debajo del ROE y para mejorar el ROA de la empresa, se va a necesitar hacer una estrategia que mueva la eficiencia económica o una estrategia para aumentar su eficiencia operativa. La reducción de costos es uno de los principales puntos que el taller debe tener en cuenta, debe minimizar sus gastos en el área de preparación, que es donde se utiliza la mayor parte del capital de la empresa.

### **2.4.8 ROE Esperado**

$$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO} \quad ROE = \frac{21,880,20}{41.038,79}$$

$$ROE\ 2020 = 53,33\%$$

\*Estimaciones Departamento Financiero= Mejora de la Utilidad producto del aumento de las ventas y control en costos.

Para poder aumentar el margen de rotación se necesita una estrategia de mercadeo para convencer a los clientes que visiten las instalaciones y decidan realizar sus trabajos en el taller. Sacrificando un mínimo el margen de ganancia y reduciendo costos de mano de obra, ayudaría a que la empresa sea más rentable.



### 2.4.9 ROA Esperado

$$ROA = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS NETOS}}$$

$$ROA = \frac{16.410,15}{23.050,95}$$

$$ROA\ 2020 = 71,19\%$$

\*Estimaciones Departamento Financiero= Se aumenta endeudamiento que luego se cubrirá con flujos provenientes del aumento en ventas.

El valor que se paga por pieza debería disminuir y ser acorde a la gravedad de daño que tenga, además de controlar la cantidad de material utilizado en estas piezas para así también reducir costos en compra de materiales. Si se quiere hacer más rentable el patrimonio se tiene que crear una estrategia para mejorar el margen, mejorar la rotación que son las ventas o tener un nivel de endeudamiento óptimo.

### 2.5. Conclusiones

Al analizar las estrategias de ventas y mercadeo en relación a la planificación estratégica y su impacto en la rentabilidad del taller automotriz Reconsauto 2020 se puede determinar que la utilización de dichas estrategias podría aumentar considerablemente la cartera de clientes del taller Reconsauto y no solo aumentarla sino fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles. La clave fundamental para alcanzar esta meta sería reforzar el servicio post venta, el cual le daría seguimiento a las necesidades del cliente.

Al revisar la literatura científica a cerca de las principales teorías se pudo identificar que las que mejor se aplican a esta investigación son la teoría clásica de la administración y la teoría racionalista de la investigación, debido a que estas teorías encierran todo lo que un buen gerente necesita para poder optimizar el trabajo dentro de la empresa. Ser autosuficiente es una de las características que manejan estas teorías, el gerente debe tener la capacidad de optimizar todos los recursos que ofrece la empresa de una manera estratégica

para así poder alcanzar todos los objetivos propuestos. Siempre se busca mejorar la eficacia de los obreros dentro del trabajo formalizando sus actividades, controlando su disciplina dentro de la empresa, eliminando la informalidad y cualquier tipo de conflicto de intereses dentro de la empresa, así creando un espacio sano y eficiente para laborar.

Al realizar un análisis situacional del periodo 2017-2019 para el taller automotriz Reconsauto, se encontraron a nivel de diagnóstico los siguientes factores críticos:

La recomposición de clientes es fundamental para la estrategia de ventas porque mientras más clientes visiten las instalaciones, más flujo de dinero va a tener y por ende la empresa va a tener capital para reducir las deudas que no le permiten tener una rentabilidad muy favorecedora.

Las compañías de seguro se encargan de enviar los vehículos siniestrados a sus talleres afiliados. En el caso de Reconsauto, ellos no laboran actualmente con compañías de seguro porque no estaban conformes con los métodos de pago de las compañías de seguro. Aliarse con compañías de seguro es una de las estrategias antes expuestas para poder hacer crecer la cartera de clientes y así reducir ciertos costos como publicidad, ya que gracias a los convenios que se realizarían el flujo de clientes va a incrementar.

Dentro de la propuesta de planificación estratégica de ventas, mercadeo y rentabilidad para el taller automotriz Reconsauto, se plantean los objetivos de proponer una planificación estratégica, para lo que concierne al tema comercial el indicador se elabora tomando en cuenta las ventas proyectadas contra las reales para tomar medidas. Por otro lado, en lo que tiene que ver con mercadeo, el uso de las herramientas digitales y las interacciones de clientes nuevos o antiguos será el medidor para determinar la eficacia de la campaña.

Todo lo anterior trae como consecuencia la disminución de costos, la mayor rotación de los servicios asociados al producto y esto impacta en la rentabilidad de la empresa, para superar el 39.8% de ROE y 60,16% de ROA actuales.

### 2.6. Referencias Bibliográficas

AEADE. (2018). AEADE. Obtenido de ASOCIACIÓN DE EMPRESAS AUTOMOTRICES DEL ECUADOR: <http://www.aeade.net/wp-content/uploads/2019/03/Anuario%202018.pdf>

AEADE. (2018). Perfil del sector automotriz del Ecuador. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: <https://www.aeade.net/servicios/sobre-el-sector-automotor/>

AEDE. (febrero de 2020). AEDE. Obtenido de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2020/03/Automotive-Sector-in-Figures-Ing%CC%89s.pdf>

Agüero, J. O. (2007). TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN: UN CAMPO FRAGMENTADO Y MULTIFACÉTICO. Revista Científica "Visión de Futuro".

Blade Media LLC. (2001-2020). Definición de Ventas. Obtenido de DeGerencia: <https://degerencia.com/tema/gerencia/ventas/>

Calle, J. (2019). Modelo de Negocios para la Red Comercial. (Trabajo de titulación para la obtención de Título de Ingeniero Comercial). Universidad de Cuenca, Cuenca.

Dobaño, R. (26 de abril de 2020). Quipu. Obtenido de <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>

El Comercio. (22 de enero de 2019). Conductores son los que más fallecen en un accidente vial. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/conductores-muerte-accidente-vial-ecuador.html>

Flores, P. N. (27 de enero de 2017). UTILIDAD ESPERADA PLANTEADA POR JHON VON NEUMANN YOSKAR MORGENSTERN. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/367098192/Foro-Final>

Florido, M. (23 de Julio de 2017). Marketing And Web. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

- Galeano, S. (27 de abril de 2020). Marketing 4 Ecommerce Mx. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-de-servicios-que-es-y-que-implica/>
- Gonzalez, V. (2020). Reconsauto. Obtenido de Reconsauto.com: <http://www.reconsauto.com/quienessomos>
- Goris, G. (2015). Utilidad y Tipos de Revision de Literatura. Revista de Enfermeria v. 9.
- Guzman Rodriguez, S. (28 de 04 de 2014). ¿Que es el mercadeo? Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/que-es-el-mercadeo/>
- Leiva, M. R. (diciembre de 2016). AnalisisFoda. Obtenido de Una herramienta esencial para el estudio de la empresa: <https://www.analisisfoda.com/>
- Martínez, J. (24 de Julio de 2014). Coca-Cola mantiene su inversión en marketing a pesar de la débil demanda. Obtenido de Adlatina: <https://www.adlatina.com/articulo.php?slug=/publicidad/coca-cola-mantiene-su-inversi%C3%B3n-en-marketing-pegar-de-la-d%C3%A9bil-demanda>
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reduccion de Costos. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/257/25700404.pdf>
- Nuño, P. (7 de Junio de 2017). Emprende Pyme. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/el-estado-de-resultados.html>
- Padilla, R. (s.f.). Marketing de Servicios: Qué Es y Por Qué Es Importante. Obtenido de GENWORDS: <https://www.genwords.com/blog/marketing-de-servicios#Beneficios>
- Perrow. (1991). Sociología de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill.
- Ricardo Pascale, G. P. (2011). TEORÍA DE LAS FINANZAS Sus supuestos, neoclasicismo y psicología cognitiva. En D. d. Financiera, Jornadas Nacionales de Administración Financiera (pág. 191). SADAF.
- Rodríguez, H. C. (3 de enero de 2015). Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/251597512/Teoria-Estados-Financieros>

Sotelo, J. A. (9 de abril de 2018). Onza: Soluciones a tu medida. Obtenido de <https://onzamarketing.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>

Torres, C. (s.f.). NEXT U. Obtenido de LAS 7 PS DEL MARKETING: <https://www.nextu.com/blog/7ps-del-marketing-carolina-torres/>

Vergara-Romero, A. (2014). Valoración de Empresas: Caso ESNOBIS S. A. (Tesis de Licenciatura). Repositorio UEES. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3849117>

Zonaeconomica.com. (21 de marzo de 2020). Planeación Estratégica. Obtenido de Zona económica: <https://www.zonaeconomica.com/planeacion-estrategica>

**CAPÍTULO 3: INCIDENCIA DE LA PANDEMIA COVID-19 EN LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL DE LA BANCA PRIVADA ECUATORIANA**

**Autores:**

**Elsa Villón Panchana, Mgtr.**

Magister en Economía (Ecuador)

Universidad de Guayaquil.

elsa.villonpa@ug.edu.ec

**María Elena Suárez Alfonso, Mgtr.**

Magister en Administración y Dirección de Empresas

Universidad Ecotec (Ecuador).

msuarez@ecotec.edu.ec

**3.1. Introducción**

El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud, la epidemia de COVID-19 declaró emergencia de salud pública de preocupación internacional; el 11 de marzo de 2020, la misma organización caracterizó a la enfermedad como una pandemia (Uribe-Corrales, 2015).

A nivel mundial hay marcadas diferencias en la manera en que se ha gestionado la pandemia, tanto en el aspecto sanitario como económico. Las razones son varias, entre ellas, las desigualdades sanitarias, la resiliencia de la economía, la calidad de respuesta pública, la confianza de los ciudadanos en los lineamientos de sus gobiernos. El nivel de intensidad de los efectos de la pandemia, será analizado por años. Los investigadores gobernantes, empresas y organizaciones públicas y privadas del mundo entero, iniciaron acciones en el ámbito político, social, económico y de salud pública (Stiglitz, 2020).

El papel del sector bancario es fundamental para atenuar el shock macroeconómico y financiero causado por la pandemia (López, 2021). La pandemia afectó el desarrollo de las actividades (Bárcena, 2020) y disminuyó la velocidad del dinero en la economía (García, 2020), afectando factores

financieros del sector bancario (Ocampo, 2020) y, en consecuencia, su rendimiento de capital.

La relevancia del sector financiero en la economía de un país motiva el análisis de la rentabilidad de este sector, tomando en cuenta variables internas y externas que influyen en los resultados de la rentabilidad del capital (ROE). Este trabajo analiza las variaciones del rendimiento del capital de los bancos ecuatorianos y determina aquellas variables que influyeron en la generación de cambios significativos en su rentabilidad.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador para el 2021, está en función a la recuperación de la demanda interna, específicamente en lo que respecta a la inversión tanto privada como pública y a la reactivación del consumo de los hogares (NU. CEPAL, 2021).

Dicho lo anterior, el análisis busca responder a la interrogante ¿Cuál es el impacto en el rendimiento de capital del sector bancario en Ecuador, con relación a las variables internas y macroeconómicas, de la pandemia COVID-19? Para responder la interrogante se ha estructurado el documento en cuatro apartados: marco teórico, materiales y métodos, discusión y resultados; y, conclusiones.

### **3.2. Marco Teórico**

El objetivo de este estudio es examinar el impacto de la pandemia COVID-19 en la rentabilidad de capital del sector bancario, medida a través del ROE y su afectación por variables internas y externas. Por lo que se procede a realizar una revisión de los artículos de investigación relacionados a este campo, que han sido seleccionados para el presente trabajo.

Jara et al. (2011) mencionan que al menos 5 factores internos del banco son relevantes para explicar su desempeño: tamaño, ratio de capital, riesgo, liquidez, riesgo del crédito, gastos operacionales, demanda de depósitos y diversificación de los servicios (Vergara-Romero, 2011). Sin embargo, estas no son las únicas variables internas que se han utilizado para encontrar los factores específicos internos de un banco que puedan afectar su rentabilidad.

“Determinantes de la rentabilidad de los bancos antes y durante la crisis: evidencia de Suiza” (Dietrich & Wanzenried, 2011), analiza la rentabilidad de 372

bancos comerciales en Suiza durante el período de 1999 a 2009. Para evaluar el impacto de la reciente crisis financiera, consideramos por separado la crisis previa, período, 1999-2006, y los años de crisis 2007-2009. Los determinantes de la rentabilidad incluyen características específicas del banco “factores internos”, así como factores específicos de la industria y macroeconómicos “factores externos” (Hossain & Khalid, 2018), algunos de los cuales no se han considerado en estudios anteriores. La inclusión de estos factores adicionales, así como la consideración separada de los años de crisis, permitieron obtener nuevos conocimientos sobre lo que determina la rentabilidad de los bancos comerciales.

Según lo manifestado por Climent Serrano & Pavia (2014) y Tenesaca et al. (2017) la rentabilidad es positivamente proporcional al tamaño de la institución bancaria. Al 2021, según datos de la Asociación de Bancos del Ecuador existen: 4 bancos grandes: Pichincha, Pacífico, Guayaquil y Produbanco; 9 bancos medianos: Internacional, Bolivariano, Austro, Diners Club, General Rumiñahui, Machala, Solidario, Citibank y Loja; y, 11 bancos pequeños Procredit, Amazonas, Codesarrollo, Coopnacional, D-Miro, Finca, Visionfund, Comercial de Manabi, Litoral, Delbank y Capital.

Durante el período de marzo 2018 a julio 2019, el sector de la Banca privada tuvo una rentabilidad media de capital del 12,6% con una desviación estándar de 0,84%, y para el período de marzo 2020 a julio 2021, el sector tuvo una rentabilidad media de capital del 6,0% con una desviación estándar de 0,98%; considerando la distribución de los datos, y a un nivel de confianza del 95%, se destacan rentabilidades reportadas mayores o iguales a  $\pm 2\%$  respecto de la media, en cada período, respectivamente. En la tabla 12 se muestran las rentabilidades de capital de los 24 bancos y del sector de la banca privada.

En el período comprendido entre marzo 2018 y julio 2019 los bancos Pacífico, Guayaquil y Produbanco presentaron rendimientos máximos de 19,41%, 20,45% y 16,51%; mientras Pichincha obtuvo rendimiento mínimo de 9. Del período comprendido entre marzo 2020 y julio 2021, se destacan todos los bancos grandes, con rendimientos máximos de: Pichincha 8,05%, Pacífico 10,28%, Guayaquil 13,87%, y Produbanco 9,82%.



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

De los bancos medianos, en el período de marzo 2018 a julio 2019, sobresalen las rentabilidades máximas reportadas por: Internacional 16%, Diners 19%, General Rumiñahui 21%, y, Citibank 25%; en contraparte, destaca la rentabilidad mínima de 6% reportada por los bancos Austro y Machala. Asimismo, en el período comprendido entre marzo 2020 y julio 2021, se destacan las rentabilidades máximas los bancos: Internacional 10%, Bolivariano 11%, Diners 11%, General Rumiñahui 14%, y, Citibank 58%, con rendimientos promedios superiores a la media del sector en 3%, 3%, 5% y 9%, respectivamente; en contrapartida, destacan bancos Machala y Solidario por sus rendimientos mínimos de 3% y 1%, respectivamente.

De los bancos pequeños en el período comprendido entre marzo 2018 y julio 2019, destacan, por las rentabilidades promedio inferiores a la media del sector: Procredit, Amazonas, Coopnacional, Finca, Comercial de Manabí, Litoral, Delbank, y Capital. En el período de marzo 2020 a julio 2021, por las rentabilidades promedio inferiores a la media del sector, destacan los bancos: Amazonas, Coopnacional, D-miro, Finca, Comercial de Manabí, Litoral, Delbank y Capital. Por su parte, Visionfund presentó rentabilidad máxima de 12%, y un rendimiento promedio superior a la media del sector en 2%; en contrapartida, de las rentabilidades mínimas reportadas por los bancos: D-miro -12%, Finca -76%, Delbank -12%, Capital -38%.

**Tabla 12**

*Rentabilidad del Capital*

C	Banco	marzo 2018 - julio					
		2019			marzo 2020 - julio 2021		
		Máy.	Mín.	Prom.	Máy.	Mín.	Prom.
	Sector Banca privada	13,6%	10,8%	12,6%	7,9%	4,5%	6,0%
1	PICHINCHA	11,6%	8,9%	10,5%	8,0%	3,9%	5,7%
1	PACIFICO	19,4%	15,2%	17,8%	10,3%	2,2%	5,3%
1	GUAYAQUIL	20,5%	13,3%	15,9%	13,9%	1,6%	8,3%
1	PRODUBANCO	16,5%	12,2%	14,4%	9,8%	2,9%	6,0%
2	INTERNACIONAL	16,3%	11,0%	14,4%	9,8%	7,8%	8,8%
2	BOLIVARIANO	15,3%	11,1%	13,8%	11,1%	8,3%	9,0%

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

C	Banco	marzo 2018 - julio					
		2019			marzo 2020 - julio 2021		
		Máy.	Mín.	Prom.	Máy.	Mín.	Prom.
2	AUSTRO	7,5%	6,0%	6,6%	5,7%	3,3%	4,8%
2	DINERS	18,8%	11,5%	15,0%	11,3%	4,9%	6,7%
2	GENERAL RUMIÑAHUI	20,8%	18,1%	18,9%	14,3%	9,0%	11,0%
2	MACHALA	9,6%	6,0%	7,2%	6,5%	3,2%	4,3%
2	SOLIDARIO	13,4%	9,5%	11,7%	7,7%	0,9%	3,1%
2	CITIBANK	25,0%	8,5%	16,7%	58,1%	2,7%	14,7%
2	LOJA	19,3%	9,4%	13,0%	9,6%	4,5%	6,1%
3	PROCREDIT	0,9%	-0,9%	0,4%	11,3%	4,9%	6,7%
3	AMAZONAS	1,3%	0,4%	0,8%	0,9%	0,2%	0,4%
3	CODESARROLLO	15,2%	4,4%	11,3%	7,5%	1,2%	4,5%
3	COOPNACIONAL	11,4%	4,3%	7,9%	5,5%	2,8%	4,1%
3	D-MIRO	15,4%	7,1%	12,6%	4,5%	-12,0%	0,5%
3	FINCA	8,9%	3,2%	5,8%	0,8%	-75,7%	-22,6%
3	VISIONFUND	16,0%	6,5%	11,5%	11,6%	4,5%	7,5%
3	COMERCIAL DE MANABI	3,2%	0,6%	1,9%	1,2%	0,0%	0,7%
3	LITORAL	2,7%	-7,1%	0,0%	4,4%	-6,9%	-1,2%
3	DELBANK	4,8%	0,0%	1,9%	1,9%	-12,3%	-2,6%
3	CAPITAL	-19,5%	-74,1%	-41,2%	-16,6%	-38,2%	-26,5%

Fuente: Elaborado por los autores.

En los períodos observados, los bancos: grandes y medianos reportaron rentabilidades positivas, a diferencia de lo sucedido con los bancos pequeños, de los cuales reportaron rendimientos mínimos negativos: en el primer período de marzo 2018 a julio de 2019, Procredit, Litoral y Capital, y en el segundo período de marzo 2020 a julio de 2019, D-miro, Finca, Litoral, Delbank y Capital. Lo que concuerda con lo manifestado por Climent Serrano & Pavia, (2014) y por Jara-Bertin et al. (2014).

### 3.3. Materiales y Métodos

A fin de realizar un análisis respecto de qué factores influyeron en la rentabilidad de la banca se utilizó el método analítico, de tipo descriptivo correlacional, con la información cuali-cuantitativa de las 24 entidades que conforman el sector de la banca privada, consideradas como variables de factores internos: inversiones, cartera bruta, provisiones, intermediación financiera, apalancamiento, capacidad comercial, liquidez y solvencia, considerados para el presente análisis como variables de factores internos. A su vez, como variables de factores externos: variación del PIB, variación de la inflación, y desempleo.

La información utilizada corresponde a los períodos de marzo 2018 a julio 2019, y de marzo 2020 a julio 2021, publicada por la Superintendencia de Bancos y por el Banco Central del Ecuador.

Con el objetivo de comprobar cuáles han sido las incidencias en el ROE de la Banca a partir del COVID 19, se expresa el modelo:

$$ROE_{it} = \alpha_i + \sum \beta \text{ Variables explicativas}_{it} + \varepsilon_{it}$$

Donde, la rentabilidad del capital está en función de las variables explicativas, que contienen factores internos y externos. Se efectuó un análisis descriptivo del comportamiento de las variables explicativas, y luego su regresión; ésto para cada período, y el análisis comparativo de los resultados obtenidos. Se utilizaron todos los datos de cada una de las entidades bancarias y del sector, lo que motivó el uso de datos de panel, con variables índice de unidad “entidad”, e índice de tiempo “período”; sin embargo, debido al comportamiento de la variable dependiente ROE, se requirió excluir la información que presentaba cierta volatilidad y así suavizarla y utilizar regresión lineal con corrección de heterocedasticidad, en el programa Gretl, por ser un software libre.

Inversiones: muestra toda la inversión de la entidad, adquirida para tener reserva secundaria de liquidez, ésta se clasifica por objetivo de adquisición, conforme lo estipulado en norma de calificación de activos de riesgo expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2017a).

**Cartera Bruta:** créditos entregados por los bancos como carteras de crédito por vencer, que no devenga intereses y vencida (Superintendencia de Bancos, 2018).

**Provisiones:** valores que cada banco reserva para proteger sus activos, según sus necesidades, y de conformidad con la normativa vigente (Superintendencia de Bancos del Ecuador, 2017b).

**Intermediación financiera:** capacidad de gestión del banco respecto de la captación de recursos y colocación de créditos, resulta de la división de Cartera Bruta entre el resultado de la suma de Depósitos a la vista y a plazo (G. Jara et al., 2018).

**Apalancamiento:** mide en qué proporción el banco está haciendo uso de la deuda, se calcula dividiendo deuda entre capital (Horne & Jr, 2010).

**Capacidad comercial:** relación entre cartera total y activos totales, mide la capacidad de gestión del banco para colocar créditos respecto de sus activos totales (Gómez-González et al., 2009).

**Liquidez:** refleja hasta qué grado los bancos podrían hacer frente a retiros de fondos a corto plazo sin sufrir problemas para cumplir con la demanda de efectivo (Fondo Monetario Internacional, 2006).

**Solvencia:** nivel en que el capital y la capacidad del banco puede absorber pérdidas (Díaz, 2018).

**Variación del PIB:** aumentos o reducciones en el Producto Interno Bruto en un determinado período (Flores, 2021).

**Variación de la Inflación:** cambios en el incremento en los niveles de precios en general (Urdaneta et al., 2020)

**Desempleo:** proporción de personas que por diferentes factores no trabajan en absoluto, estando en condiciones y buscando trabajo respecto de la población activa (Wanto et al., 2021).

### 3.4. Análisis de los Resultados

El rendimiento del capital de la banca privada, en promedio fue de 12.6%, con una desviación estándar de 0,84% durante el período de marzo 2018 a julio 2019, mientras que tuvo un rendimiento promedio de 6% y una desviación estándar de 0.98% en el período de pandemia, de marzo 2020 a julio 2021, como se visualiza en la tabla 12. Esto muestra que existió una afectación en el rendimiento del capital en el período de marzo 2020 a julio 2021.

La inversión de la banca privada, en promedio fue de 5.579,34 millones de dólares, con una desviación estándar de 241,43 millones en el período de marzo 2018 a julio 2019, y de 7.199,77 millones con desviación estándar de 783,29 millones en el período de marzo 2020 a julio 2021, véase Tabla 2. Se puede justificar que ante una crisis el sector bancario optó por tener mayores reservas de liquidez.

El monto de cartera bruta de la banca privada, en promedio fue de 27.048,02 millones de dólares y desviación estándar de 957,09 millones durante el período de marzo 2018 a julio 2019, mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de 29.504,76 millones y desviación estándar de 693,43, véase Tabla 2. Se puede inferir que existió una mayor colocación de créditos en el período de marzo 2020 a julio 2021.

Los valores de provisiones de la banca privada, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fueron de 302.77 millones de dólares con desviación estándar de 143,99 millones; y, durante el período de marzo 2020 a julio de 2021 en promedio fueron de 513,89 millones de dólares y desviación estándar de 282,66 millones, véase Tabla 2. Al igual que las inversiones, los montos promedio de provisiones de la banca privada aumentaron durante el período de pandemia, marzo 2020 a julio 2021, lo cual es consistente con las necesidades del sector al existir un aumento de inversiones.

La gestión de la banca privada, medida por su intermediación financiera, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fue de 0,91 con desviación estándar de 0.03 mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de 0,86 y desviación estándar de 0,04, véase Tabla 2. Se puede inferir que, al existir una mayor colocación de créditos, dado al aumento de la cartera bruta,

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

también existió una mayor captación de depósitos, este aumento en los depósitos fue proporcionalmente mayor al aumento de colocación de crédito.

El apalancamiento de la banca privada, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fue de 8,34 con desviación estándar de 0.29 mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de 8,31 y desviación estándar de 0,27, véase tabla 13. El apalancamiento de la banca privada disminuyó en el período de pandemia, de marzo 2020 a julio 2021, esto surgió como resultado de un incremento en la deuda y un incremento superior, al de la deuda, en el patrimonio, véase Figura 7.

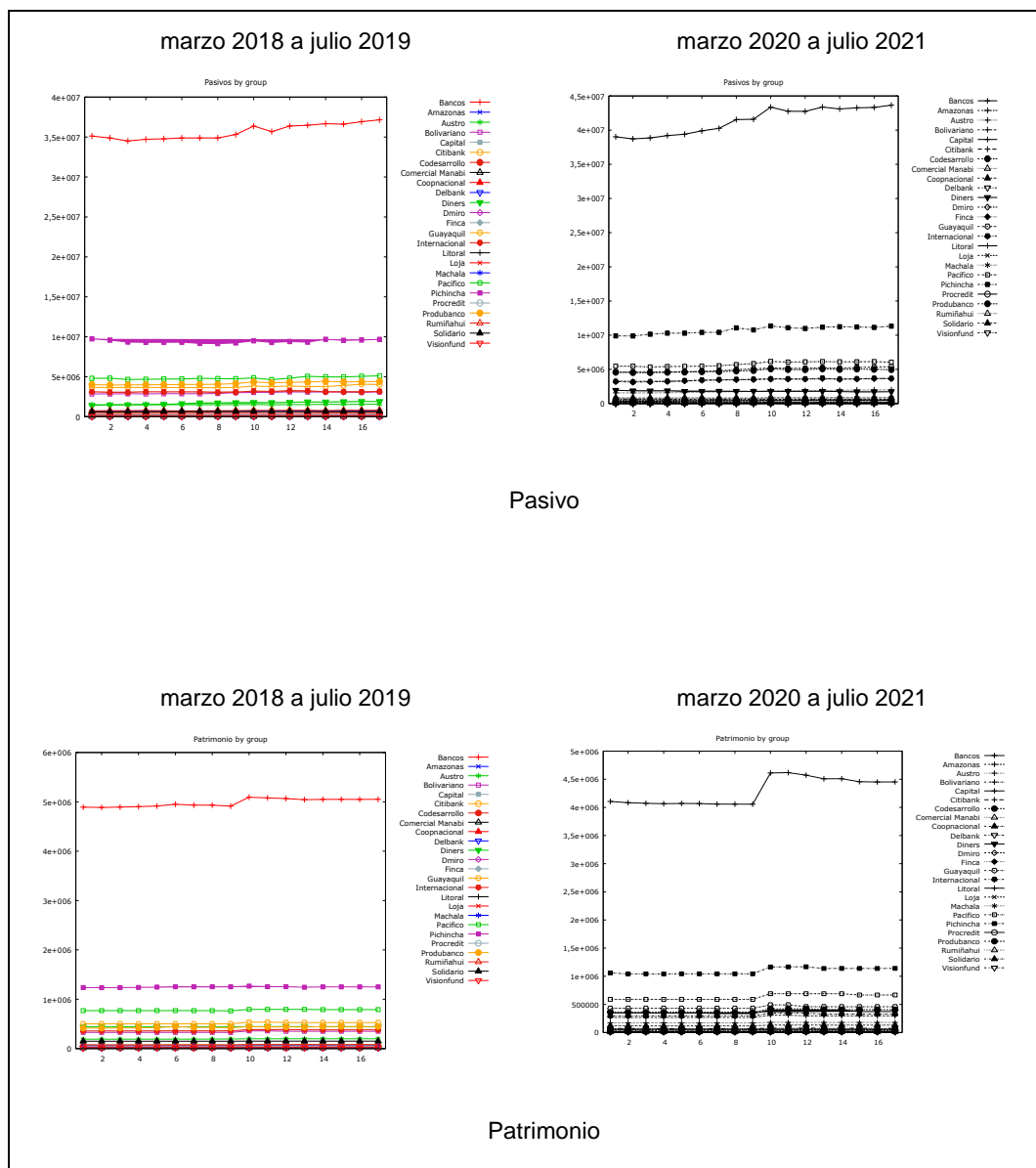


Figura 7. Evolución Pasivos y Patrimonio (marzo 2018-julio2019), (marzo 2020-julio 2021).

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

La capacidad comercial de la banca privada, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fue de 0,67 con desviación estándar de 0.01 mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de 0,64 y desviación estándar de 0,02, véase tabla 13. Se puede inferir que, al existir una mayor colocación de créditos, dado al aumento de la cartera bruta, también existió un incremento aún mayor en los activos de los bancos.

La liquidez comercial de la banca privada, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fue de 0,25 con desviación estándar de 0,02 mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de 0,30 y desviación estándar de 0,02, véase Tabla 2. Se puede inferir que al existió una mayor disponibilidad de fondos por parte de los bancos para atender las demandas de efectivo de los clientes.

La solvencia de la banca privada, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fue de 0,13 mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de 0,14, véase Tabla 13. Al existir un incremento en el nivel del indicador, se puede inferir que la banca ha procurado tener los recursos de capital suficientes para poder hacer frente a las pérdidas.

**Tabla 13**

*Factores Internos.*

Variables explicativas	marzo 2018 - julio 2019		marzo 2020 - julio 2021	
	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Inversiones <sup>1</sup>	5.579,34	241,43	7.199,77	783,29
Cartera Bruta <sup>1</sup>	27.048,02	957,09	29.504,76	693,43
Provisiones <sup>1</sup>	302,77	143,99	513,89	282,66
Intermediación financiera	0,91	0,03	0,86	0,04
Apalancamiento	8,34	0,29	8,31	0,27
Capacidad comercial	0,67	0,01	0,64	0,02
Liquidez	0,25	0,02	0,30	0,02
Solvencia	0,13	0,00	0,14	0,00

**Nota:** La unidad de medida de las variables Inversiones, Cartera Bruta y Provisiones son millones de dólares americanos. **Fuente:** Superintendencia de Bancos (2020).

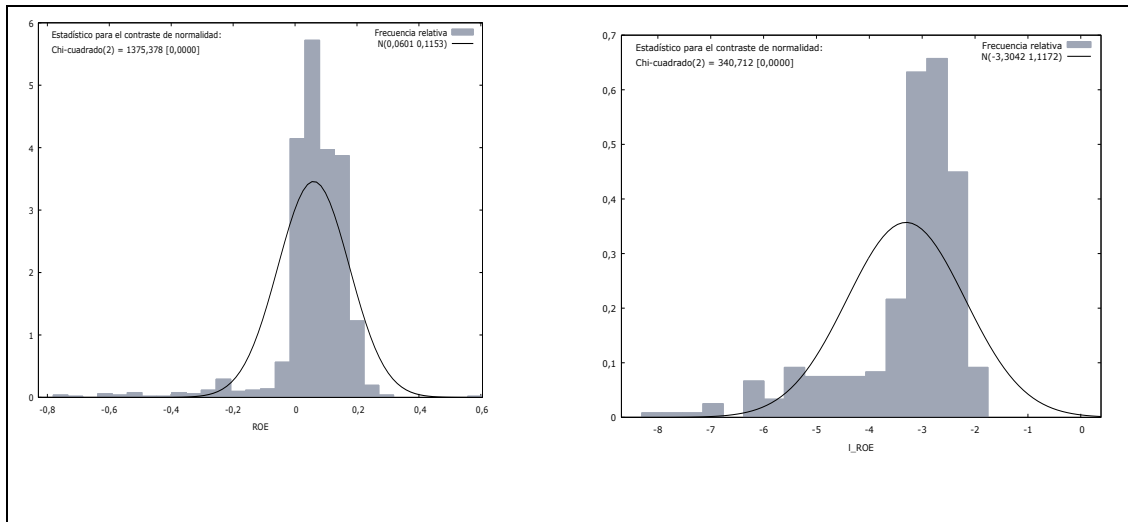
La variación del PIB, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fue de 0,06 con desviación estándar de 0.80 mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de (1,22) y desviación estándar de 0,02, véase tabla 14. Se puede inferir que la pandemia afectó negativamente la variación del PIB.

La variación de la inflación, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fue de 0,19 con desviación estándar de 0,20 mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de 0,16 y desviación estándar de 0,00, véase tabla 14. En el período de la pandemia, durante los meses de julio a noviembre de 2020, se reportaron niveles negativos de inflación; por lo que se puede inferir la reducción de la inflación promedio, se debió a las restricciones de movilidad provocadas por la pandemia.

El nivel de desempleo, durante el período de marzo 2018 a julio 2019, en promedio fue de 5,38 con desviación estándar de 0.38 mientras que para el período de marzo 2020 a julio 2021 fue de 8,26 y desviación estándar de 0,00, véase tabla 14. Se puede inferir que la paralización de las actividades económicas causada por la pandemia generó un aumento de los niveles de desempleo.

Mediante el uso del programa Gretl se procedió a graficar la distribución de frecuencias de la variable dependiente ROE, ver Figura 8, encontrándose que ésta no seguía una distribución normal; se procedió a suavizar la variable mediante el uso del logaritmo natural, manteniéndose el mismo resultado, lo que guarda coherencia con las variaciones de rendimiento de capital presentadas por ciertos bancos, en especial de la categoría de bancos pequeños. Por tanto, no se considera factible realizar un modelo de regresión con la información disponible.





**Figura 8.** Distribución de frecuencias de ROE.

**Fuente:** Superintendencia de Bancos.

Seguidamente, se omitieron los datos de los bancos que presentaron mayores variaciones, tanto positivas como negativas respecto a su rentabilidad; se utilizó un modelo lineal con corrección de heterocedasticidad.

Las variables más representativas para explicar el nivel de rentabilidad de capital de la banca privada, con un nivel de significancia del 99%, para el período de marzo 2018 a julio 2019, fueron: Apalancamiento con coeficiente 0,0141080, Capacidad Comercial con coeficiente 0,215274 y Liquidez con coeficiente 0,180872, véase Tabla 4. El modelo en este período tuvo un R-cuadrado de 0,659084 lo que significa que el 65% de los cambios en el ROE de la banca ecuatoriana están explicados por las variables: Inversiones, Cartera Bruta, Provisiones, Intermediación financiera, Apalancamiento, Capacidad comercial, Liquidez, Solvencia, Variación PIB, Variación Inflación y Desempleo.

Al mismo nivel de significancia, en el período de marzo 2020 a julio 2021, las variables más representativas del modelo fueron: Intermediación financiera con coeficiente  $-0,0613583$ , Apalancamiento con coeficiente 0,00833344, Capacidad comercial con coeficiente 0,265005, en el período de pandemia el R-cuadrado fue de 0,583091 lo que significa que el 58% de los cambios en el ROE de la banca ecuatoriana están explicados por las variables del modelo.

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

---

Los resultados del modelo reflejan que un incremento en la intermediación financiera disminuye la rentabilidad del capital. En una situación de pandemia, para mantener los niveles de rentabilidad de la banca es importante gestionar adecuadamente los recursos de los clientes captados en depósitos y la colocación de créditos. En el período sin pandemia, marzo 2018 – julio 2019, esta variable no es representativa para explicar el ROE.

Los niveles de apalancamiento tuvieron una relación positiva con el rendimiento del capital y resultó una variable significativa a un nivel de confianza del 99%. Sin embargo, los coeficientes de la variable son moderadamente pequeños en ambos períodos, lo que afectaría la exactitud estadística del modelo.

La capacidad comercial obtuvo una relación positiva con el rendimiento del capital de la banca privada, y significativa para explicarlo, en ambos períodos. Los resultados muestran que un aumento del 1% de la capacidad comercial de la banca privada aumentó en 0,2152% su rentabilidad del capital, medido en miles de dólares, en el período de marzo 2018 a julio de 2019; mientras que un aumento del 1% de la capacidad comercial de la banca privada aumentó en 0,2650% su rentabilidad de capital, medido en miles de dólares, en el período de la pandemia, marzo 2020 a julio 2021.

La liquidez de la banca privada tuvo una relación positiva con el rendimiento del capital de la banca privada, y fue significativa para explicarlo a un nivel de confianza del 99%, en el período de marzo 2018 a julio 2019, con un coeficiente de 0,180872; se interpreta que un aumento del 1% en la liquidez de la banca privada aumentó en 0,1808% su rentabilidad del capital, medido en miles de dólares, durante el período sin pandemia. Mientras que, para el período de pandemia, marzo de 2020 a julio 2021, los resultados reflejan que el nivel de liquidez de la banca privada tuvo una relación negativa con el rendimiento de su capital; sin embargo, esta variable no resultó representativa para explicar las variaciones del ROE.

En el período de marzo 2020 a julio 2021, la constante fue significativa a un nivel de confianza del 95%, lo que indica la existencia de factores subyacentes al comportamiento de variables no evidenciadas en el modelo.

**Tabla 14**

*Variables significativas del Modelo de regresión.*

<i>Variables</i>	marzo 2018 - julio 2019		marzo 2020 - julio 2021			
	<i>Coefficiente</i>	<i>Valor p</i>	<i>Coefficiente</i>	<i>Valor p</i>		
Const	-0,161967	0,1423	-0,138854	0,0106	**	
Intermediación financiera	-0,00377437	0,6926	-0,0613583	0,0005	***	
Apalancamiento	0,0141080	5,30e-07	***	0,00833344	0,0010	***
Capacidad comercial	0,215274	0,0028	***	0,265005	5,96e-06	***
Liquidez	0,180872	7,93e-05	***	-0,0240878	0,5182	
<i>R-cuadrado</i>	0,659084		0,583091			
<i>R-cuadrado corregido</i>	0,622318		0,511435			

**Nota:** Se presentan las variables representativas a un nivel de significancia del 99%.

### 3.5. Conclusiones

En pandemia resultaron significativas las variables intermediación financiera, apalancamiento y capacidad comercial. De igual manera, la constante; por tanto, se deberían incluir en un nuevo modelo variables subyacentes a las revisadas en este trabajo; tales como: patrimonio, capital social, cartera comercial, cartera inmobiliaria.

Las variaciones del ratio de solvencia, se explicaron de manera positiva en el modelo, con un nivel de confianza del 90%

De las variables externas analizadas, el aumento de los niveles de precios, explicado por la Inflación, influyó de manera positiva en las variaciones del ROE, con coeficiente moderadamente pequeño. De las otras variables incluidas en el análisis, variación del PIB y nivel de desempleo, no explicaron la variación de la rentabilidad del capital de la banca privada.

**3.6. Referencias Bibliográficas**

- Bárcena, A. (2020). Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de Covid-19 3. Observatorio COVI-19 En América Latina y El Caribe - Impacto Económico y Social.
- Climent Serrano, S., & Pavia, J. M. (2014). Determinantes y diferencias en la rentabilidad de cajas y bancos. *Revista de Economía Aplicada*, XXII, 117–154.
- Díaz, R. (2018). Índice de Vulnerabilidad Financiera. *Boletines Superintendencia de Bancos*, 1–13.
- Dietrich, A., & Wanzenried, G. (2011). Determinants of bank profitability before and during the crisis: Evidence from Switzerland. “*Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*,” 21(3), 307–327. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2010.11.002>
- Flores, O. (2021). Facultad De Contabilidad Y Auditoría. In Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32945>
- Fondo Monetario Internacional. (2006). Indicadores de solidez financiera.
- García, M. (2020). Mercados financieros en tiempos de COVID-19: efectos iniciales y medidas para contrarrestarlos. *Revista Cubana de Economía Internacional*, 7(2).
- Gómez-González, P. J. E., Mario, J., Gil, U., Piñeros, H., Mario, J., & Gil, U. (2009). Núm. 556 2009. *Borradores de Economía*.
- Horne, J. C. Van, & Jr, J. M. W. (2010). *Administración Financiera* (P. EDUCACIÓN (ed.)).
- Hossain, A., & Khalid, M. S. (2018). Determinants of Bank Profitability before and during Crisis: Evidence from Bangladesh. *International Journal of Finance and Accounting*, October, 3–8. <https://doi.org/10.5923/j.ijfa.20180705.02>

- Jara, G., Sánchez, S., Bucaran, R., & García, J. (2018). Análisis de Indicadores de Rentabilidad de la Pequeña Banca Privada en el Ecuador a partir de la Dolarización. *Compendium*, 5(12), 54–76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6794253>
- Jara, M., Arias, J., & Rodríguez, A. (2011). Diversificación y determinantes del desempeño bancario: una comparación internacional. *Estudios de Administración*, 18(2), 1–48.
- López, E. R. (2021). La reacción del sector bancario ante la pandemia de la COVID-19 / The Banking Sector's Reaction to the COVID-19 Pandemic. *COFINHABANA*, 15. <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/463/446>
- NU. CEPAL. (2021). Balance Preliminar de las Economías, 2020. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL). <http://hdl.handle.net/11362/46501>
- Ocampo, J. A. (2020). La cooperación financiera internacional frente a la crisis. *Revista CEPAL*, 131, 7–28. <http://hdl.handle.net/11362/45951>
- Stiglitz, J. (2020). Superar la gran brecha. *Finanzas & Desarrollo*, 17–19.
- Superintendencia de Bancos. (2018). Ficha Metodológica. Superintendencia de Bancos Del Ecuador, 1–7. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2017a). Catálogo Único de Cuentas - Activo. In Superintendencia de Bancos del Ecuador (Vol. 442).
- Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2017b). Plan de cuentas - Patrimonio. In Superintendencia de Bancos del Ecuador (Vol. 148, pp. 148–162).
- Tenesaca, K., Villanueva, J., Malo, Z., & Higuerey, Á. (2017). Sistema bancario de Ecuador: una aproximación a sus indicadores de estabilidad y eficiencia. *Revista Publicando*, 13(3), 255–273.
- Urdaneta, A., Borgucci, E., & Mejía Flores, O. (2020). La Inflación y disponibilidad de efectivo en la economía venezolana. *Ciencia Unemi*, 13(32), 51–62. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol13iss32.2020pp51-62p>

Uribe-Corrales, N. (2015). Vista de Algunas pandemias en la humanidad. Una mirada a sus determinantes.pdf. Revista CES Salud Pública, 6(1), 89–93.

Vergara-Romero, A. (2011). Análisis de las carteras de créditos orientados a la Microempresa de los Bancos Privados del Ecuador 2009-2010. (Tesis de Licenciatura). Repositorio Universidad de Guayaquil. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3849102>

Wanto, A., Damanik, I. S., Gunawan, I., Irawan, E., Tambunan, H. S., Sumarno & Nasution, Z. M. (2021). Levenberg-Marquardt Algorithm Combined with Bipolar Sigmoid Function to Measure Open Unemployment Rate in Indonesia. 3rd International Conference of Computer, Environment, Agriculture, Social Science, Health Science, Engineering and Technology, 1, 22–28. <https://doi.org/10.5220/0010037200220028>

**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).

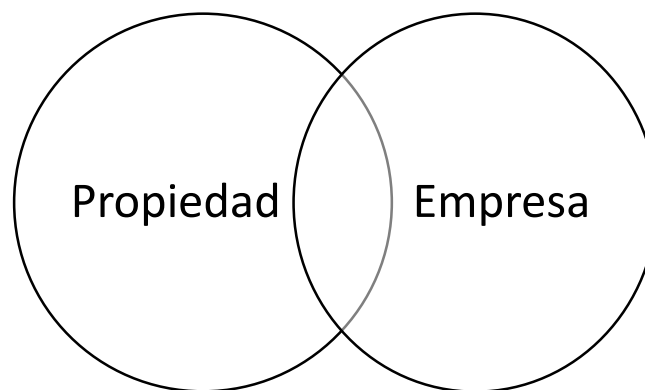
Es en ese momento donde pueden surgir diversos conflictos, si no se aplican las estrategias oportunas o no hay una existencia de unos roles simultáneos, pudiendo facilitar de esta forma la eficacia y la confianza a la hora de tomar las decisiones, siempre que los objetivos de los integrantes de un sistema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

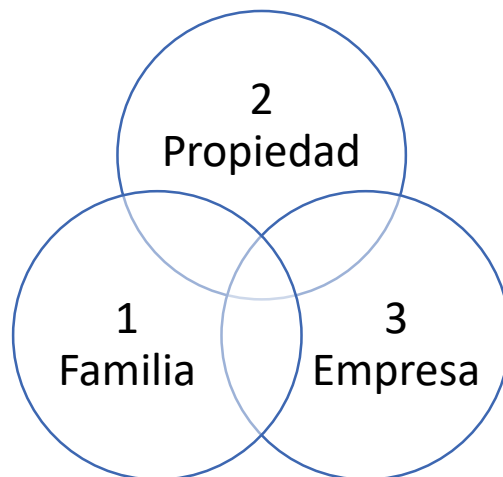
Sin embargo, la diferencia se presenta a nivel de sistemas. En una empresa hay dos sistemas:



**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.

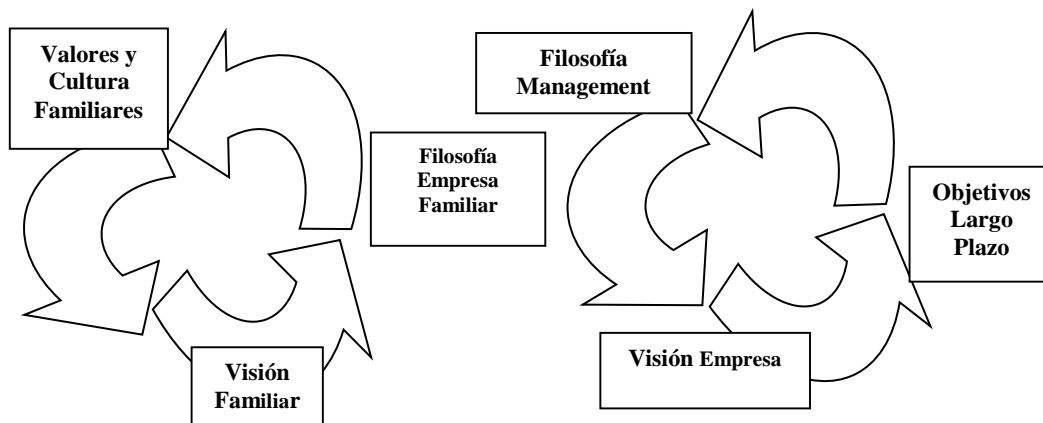
Aunque todos conocemos y participamos del concepto de familia, pensamos que es conveniente aportar una visión empresarial de la misma que la podemos concretar en:

- 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.

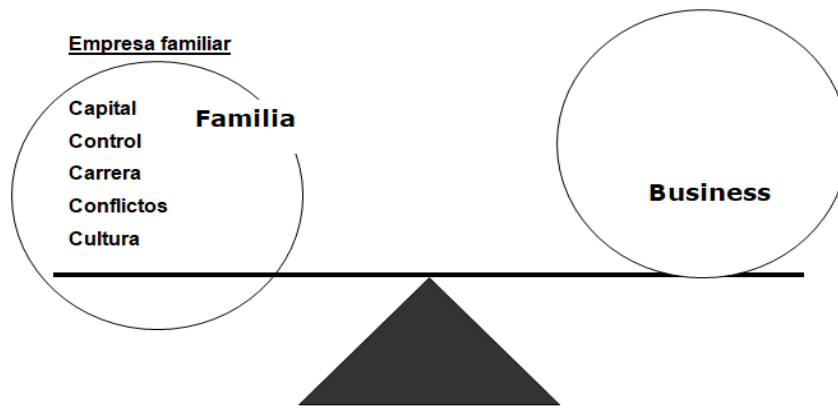
### 4.2.3 Visión dual de los sistemas

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.*

Empresas	Ventas Anuales	%
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.*

Ventas Anuales de los últimos 3 años declarados al SRI		
Año	Ventas Anuales	% Anual
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 A 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 (arrendos)	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>



Una lectura obligada que presenta avances científicos y actualiza a los especialistas en desarrollo local, políticas públicas y administración pública. La evaluación de los modelos de gestión territorial sigue vigente en el ámbito académico y de gestión pública en el ámbito municipal, trayendo consigo nuevos factores de incidencias de la gestión pública a escala territorial e impacto inmediato al desarrollo económico sostenible.



ISBN: 978-9942-960-67-2



9 789942 960672