

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI



FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Tema: “Análisis de la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi.”

Trabajo de titulación previa la obtención del
título de Licenciado en Administración de Empresas y Marketing

AUTOR(A): Reyes Tarapues Romel David

Sánchez Varela Edison Daniel

TUTOR(A): García Ibarra Verónica Janneth

Tulcán, 2022

CERTIFICADO JURADO EXAMINADOR

Certificamos que, el estudiante Reyes Tarapues Romel David con el número de cédula 0401859723 y Sánchez Varela Edison Daniel con el número de cédula 0401465521 han elaborado el trabajo de titulación: “Análisis de la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi”.

Este trabajo se sujeta a las normas y metodología dispuesta en el Reglamento de Titulación, Sustentación e Incorporación de la UPEC, por lo tanto, autorizamos la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.



f.....
García Ibarra Verónica Janneth
TUTOR



f.....
Viveros Almeida Luis Homero
LECTOR

Tulcán, abril de 2022

AUTORÍA DE TRABAJO

El presente trabajo de titulación constituye requisito previo para la obtención del título de Licenciado en la Carrera de Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial

Yo, Reyes Tarapues Romel David con cédula de identidad número 0401859723 y Sánchez Varela Edison Daniel con número de cédula 0401465521 declaro que, la investigación es absolutamente original, auténtica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f. 
.....

Reyes Tarapues Romel David
AUTOR(A)

f. 
.....

Sánchez Varela Edison Daniel
AUTOR(A)

Tulcán, abril de 2022

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, Reyes Tarapues Romel David y Sánchez Varela Edison Daniel declaro ser autores de los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “Análisis de la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi” y eximimos expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

f. 

Reyes Tarapues Romel David
AUTOR(A)

f. 

Sánchez Varela Edison Daniel
AUTOR(A)

Tulcán, abril de 2022

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy gracias a Dios por permitirme desarrollar este proyecto de titulación, que pese a las circunstancias y percances que he atravesado. Nunca he desfallecido en la lucha de un nuevo día, dando siempre lo mejor de mí.

Agradezco a mi madre, Marina quien ha sido mi pilar indispensable, quien me ha formado con sus enseñanzas, valores como la paciencia, respeto, responsabilidad y la honestidad. Haciendo en mí un hombre de bien, sobre todo a no darme por vencido.

A mi tutora MSc. Verónica García que en el trayecto de mi formación académica supo impartirme sus conocimientos y por orientarme de manera excepcional a la elaboración de este trabajo y su innegable manera de atender todas mis inquietudes con paciencia.

Reyes Tarapues Romel David

Doy gracia a Dios por cada día de vida que me brinda, para seguir luchando por mis metas, objetivos e ideales que me he trazado. Por ser mi fuente de fortaleza en los instantes más arduos que he travesado, brindándome de su sabiduría para tomar las mejores decisiones que me han permitido culminar exitosamente mis metas.

Agradezco a mi madre, Mónica Patricia Varela, cimiento fundamental en mi vida, quien, con esfuerzo, me ha brindado su apoyo incondicional en muchas ocasiones pese a las dificultades de la vida. Gracias a su formación, valores inculcados ha hecho de mí un hombre de bien. Buscando superarme cada día, confiando en mí y mis potenciales.

Finalmente, quiero agradecer de modo especial a mi tutora la MSc. Verónica García, quien pudo orientarme exitosamente en la producción de mi proyecto de tesis. Que, con gran ejemplo, me brindo de su apoyo y motivación cada día para culminar mi carrera.

Sánchez Varela Edison Daniel

DEDICATORIA

Dedico de manera especial a mi madre Marina, la mujer que ha sido y seguirá siendo el principal cimiento para la edificación y formación de mi vida profesional, la persona que forjo en mí, el fundamento de la responsabilidad y aspiraciones, en ella tengo depositado mi esfuerzo, ya que es mi espejo para reflejar todas sus virtudes que me impulsan admirarla cada día más, gracias una vez más de todo corazón por confiar en mí y permitirme demostrarte todas las cosas que soy capaz de conseguir con mucho esfuerzo y dedicación.

A mi familia que son personas que han ofrecido el amor y la calidez de un hogar unido el cual amo con el alma y a mi Dios por concederme la mejor familia, el mejor hogar, la mayor alegría de llegar tan alto.

Reyes Tarapues Romel David

Dedico de corazón esta tesis a alguien especial que ya no se encuentra conmigo en este mundo. A mis abuelitos el Sr. Prof. Milton Varela y Esmeralda Benavides quienes me brindaron su apoyo incondicional creyendo y sentando toda su confianza en mí. Estoy seguro que desde el cielo me siguen apoyando y se sienten orgullosos de ver el hombre y el profesional que me he convertido.

De manera especial a mi madre Mónica Varela, mi hermano Carlos Sánchez, a mis tíos y amigos que de una u otra forma me dijeron que nunca me dé por vencido, que de todo mi esfuerzo hasta culminar con éxito mis estudios profesionales. Con el esfuerzo de cada día, durante estos años de estudio la recompensa ha dado frutos.

Sánchez Varela Edison Daniel

ÍNDICE

AUTORÍA DE TRABAJO	3
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	4
AGRADECIMIENTO	5
DEDICATORIA.....	6
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN.....	13
I. PROBLEMA	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. JUSTIFICACIÓN	16
1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	17
1.4.1. Objetivo General.....	17
1.4.2. Objetivos Específicos	17
1.4.3. Preguntas de Investigación	17
II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	18
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	18
2.2. MARCO TEÓRICO	21
2.2.1. SUCESIÓN EMPRESAS FAMILIARES	21
2.2.2. RENDIMIENTO FINANCIERO	30
III. METODOLOGÍA.....	35
3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO	35
3.1.1. Enfoque.....	35
3.1.2. Diseño.....	35

3.1.4. Tipo de Investigación	36
3.2. IDEA A DEFENDER.....	39
3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	39
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS	42
3.4.1. Selección de la muestra	42
3.4.2. Software Atlas Ti.....	43
3.4.3. Métodos	45
3.4.4. Técnicas utilizadas.....	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	47
4.1. RESULTADOS	47
4.1.1. CASO N°1	47
4.1.2. CASO N°2	48
4.1.3. CASO N°3	49
4.2. DISCUSIÓN	62
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1. CONCLUSIONES	64
5.2. RECOMENDACIONES.....	64
IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
IV. ANEXOS	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figure 1 Características para identificar una empresa familiar	24
Figura 2. Criterios utilizados en el presente estudio de caso como tipo de investigación.....	37
Figure 3 Localización de fuentes de datos.....	38
Figure 4. Resultados obtenidos mediante criterio medidos en grados de importancia.....	50
Figure 5: Página Superintendencia de Compañías	76
Figure 6: Clasificación de empresas por provincias.....	76
Figure 7: Clasificación de empresas por sector y tamaño	77
<i>Figure 8: Base de datos empresas del Carchi</i>	77
Figure 9: Resultado de aplicación de Entrevistas.....	78
Figure 10: Revisión documentos Financieros de Empresas	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perfil de Empresas Familiares	21
Tabla 2 Operacionalización y Definición de variables.....	40
Tabla 3: Segmentación según Tipo de Empresa	42
Tabla 4 Resultados relacionados a las dimensiones establecidas.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Validación Abstract emitido por el Centro de Idiomas	69
Anexo 2. Acta de sustentación de pre-defensa del informe de investigación	71
Anexo 3. Esquema de la entrevista semiestructurada	72
Anexo 4. Ficha documental.....	74
Anexo 5 Representación del modelo relacionado a los tres círculos	80
Anexo 6 Representación del modelo de los 5 círculos.....	80
Anexo 7 Representación gráfica de la sucesión familiar	80
Anexo 8 Representación gráfica del proceso de sucesión generacional	81
Anexo 9 Características de Transbolivariana.....	82
Anexo 10 Historia de Transbolivariana.....	82
Anexo 11 Valores Corporativos	82
Anexo 12 Características empresariales.....	83
Anexo 13 Descripción e Historia	83

Anexo 14 Valores corporativos	84
Anexo 15 Ciclo generacional de la empresa	84
Anexo 16 Proceso de selección del sucesor	85
Anexo 17 Calendario de sucesión	85
Anexo 18 Modelo de empresa familiar	86
Anexo 19 Órgano del gobierno familiar (BOSEFO)	86
Anexo 20 Caso bodegas Terán	86
Anexo 21 Descripción e historia bodegas Terán.....	87
Anexo 22 Valores Corporativos de la empresa	87
Anexo 23 Preparación de la sucesión.....	88
Anexo 24 Órgano de gobierno familiar.....	88
Anexo 25 Cálculo alfa de cron bach	89
Anexo 26 Resultados procesados en el software Atlas Ti.....	89
Anexo 27 Análisis financiero Transbolivariana.....	89
Anexo 28 Análisis financiero BOSEFO.....	90
Anexo 29 Análisis financiero bodegas Terán	90

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, indagar la sucesión y su relación con el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi, cuya constitución organizacional pertenece en un 50% al vínculo familiar. El enfoque establecido es cualitativo, considerando la realización del aspecto analítico y descriptivo sobre las opiniones obtenidas de los conversatorios, acercamientos y establecimiento de herramientas que ayuden a la recopilación de resultados, partiendo de los estudios de caso preliminares para establecer una crítica analítica posterior ante el procesamiento de los recopilados. El tipo de investigación se basa en el estudio de caso, considerando que la recopilación de datos empresariales no supera las ciento veinte observaciones, de las cuales se seleccionó tres empresas de la localidad. Se aplicó una entrevista a los gerentes de dichas empresas para recopilar información sobre las variables de estudio y su relación. Los resultados con base al rendimiento financiero se reflejan sobre los estados financieros anuales de las empresas analizados durante los periodos 2014 al 2019, permiten conocer la rentabilidad que manejan estas empresas. Además, se observó que la variación de los datos se debía a factores externos e internos es por ello, que el conocimiento de estos indicadores da paso a una mejor gestión y la adecuada toma de decisiones de sus directivos.

Palabras Clave: Empresas Familiares, Rendimiento Financiero, Sucesión, Estados Financieros

ABSTRACT

The objective of this research is to investigate the succession and its relationship with the financial performance of small family businesses in the province of Carchi, whose organizational constitution belongs 50% to the family bond. The established approach is qualitative, considering the realization of the analytical and descriptive aspect on the opinions obtained from the conversations, approaches and establishment of tools that help the collection of results, starting from the preliminary case studies of Ramon Sanchez and Castro Rubio. The type of research is based on the case study, considering that the collection of business data does not exceed one hundred and twenty observations, from which three local companies were selected. An interview was applied to the managers of these companies to gather information on the study variables and their relationship. The results based on the financial performance are reflected on the annual financial statements of the companies analyzed during the periods 2014 to 2019, they allow knowing the profitability managed by these companies. In addition, it was observed that the variation of the data was due to external and internal factors; therefore, the knowledge of these indicators gives way to a better management and adequate decision making of their managers.

Key words: Family Businesses, Financial Performance, Succession, Financial Statements.

INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente estudio fue analizar la sucesión de las empresas familiares de la provincia del Carchi en relación con el rendimiento financiero de las misma. Por esa razón, la investigación ha tomado como rumbo principal el análisis de las empresas que están consideradas dentro de los grupos familiares, sobre todo aquellas que han traspasado a la segunda y tercera generación de pertenencia familiar y, además, su nivel de administración para determinar su permanencia actual.

En la determinación analítica argumentativa de los resultados recopilados del procesamiento de la información recopilada, fue indispensable tomar como base es estudio de sucesión y desempeño financiero de una empresa familiar Caso Estudio: Orodelti S.A. cuyo enfoque trata de analizar la situación financiera de la empresa familiar, identificando los recursos y la autoridad sobre la toma de decisiones de sus directivos y la revisión documental de los estados financieros.

Dentro del marco metodológico, como se ha procurado manejar mediante censo, población (79 pequeñas empresas) inscritas en la superintendencia de compañías a conveniencia, aplicando los formularios respectivos para así determinar la supresión de empresas familiares de 2da y 3ra generación.

Se presenta en la investigación los resultados y discusión que corresponde a los objetivos y acorde con las interrogantes de la investigación que trata: Identificación de empresas familiares con 1ra generación, identificación de empresas familiares con 2da generación, análisis de rendimiento financiero y su respectiva relación.

I. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El desarrollo de la presente investigación busca cubrir la brecha existente entre la relación de la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi, ya que la recopilación de la información existente no arroja luz y efectividad sobre la temática planteada, siendo factible para la determinación del comportamiento de las organizaciones ante las variaciones y problemáticas evidenciadas en el traspaso de la propiedad empresarial con el transcurso del tiempo.

Además, se encontró en la recopilación de la información literario que, la sucesión como tal se constituye en una dificultad, generando que desaparezcan las empresas, siendo uno de los factores indispensable que se relacionan estas dos variables de estudio.

El estudio realizado, establece la indiscutible relevancia que representan las EF; de manera que muchos profesionales y académicos que han tomado como estudio fundamental estas empresas durante la última década se han intensificado significativamente.

Las Empresas Familiares en el mundo, han formado parte primordial en la economía y en el desarrollo de cada país, presentando en un sentido general el sentido de pertenencia y un propósito común laboral constituyendo un mayor compromiso de cada individuo afianzando su consagración que se desarrolla a todos los integrantes de la familia.

Como manifiestan Barroso & Barriuso (2014), las empresas de origen familiar se especifican por su firmeza y permanencia en distintos campos, como la cultura, rendimiento y estructura organizacional; en las que de manera frecuente todos conocen cómo se ejecutan las cosas.

El estudio desarrollado por (Global Family Business Survery, 2018), afirma que, el 42% de las organizaciones de tipología familiar dentro de la nación, se encuentran bajo la responsabilidad de la segunda generación, el 22% de tercera generación. Asimismo, el 42,5% de los responsables de la dirección se hallan bajo la actual generación, la cual posee una edad promedio de 35 a 45 años de labor.

Por otro lado, la sucesión es apreciada como aquel instrumento principal que analiza los inconvenientes que afronta la empresa familiar. Según Sara da Silva (2012), la persistencia empresarial estriba como componente de los ascendientes que se hagan propietarios de la empresa en dicho lapso de tiempo. Además, las que son direccionadas por sus fundadores poseen una proporción de estabilidad superior a las que se hallan en la segunda descendencia u once ulteriores.

La fase de sucesión en una organización familiar demanda de planificación y entereza para el bosquejo, como el desarrollo de cada una de sus fases. (Boletín Gobierno Corporativo, 2010) menciona que, la tarea primordial del flamante sucesor será dar inicio a la formación del cuadro sucesorio o futuros directivos que estarán al frente de la empresa familiar.

Destacando que la sucesión no es un proceso aislado o temporal, es todo lo contrario, debido a que esta etapa genera nuevos modos de reestructurar las relaciones familiares manteniendo el objetivo común que es el de garantizar la estabilidad de la propiedad y la empresa, así como lograr la eficiencia y eficacia en el desempeño económico financiero.

Dicho esto, las investigaciones realizadas en el área, han analizado la analogía entre la sucesión y el rendimiento financiero, que manifiestan la importancia de poder visualizar si la primera variable posee trascendencia en el rendimiento organizacional, puesto que la finalidad única de la organización, radica en la creación de valor para los asociados, por lo que el sistema financiero ayudaría a desempeñar una labor de suma importancia. Considerando los diversos estudios desarrollados en otras localidades, se detalla que, de manera efectiva, dicha analogía se ha direccionado a derivaciones mixtas, considerando algunos investigadores manifiestan que cuando se da la sucesión se crea una disminución en la creación de valor en la organización.

En la investigación desarrollada por Morten, Kasper, Francisco, & Daniel (2007), aseguran que cada uno de los integrantes de la familia que suceden en su propiedad empresarial, poseen la capacidad de crear mayor valor para la organización, puesto que la opción de contratar a una persona que dirija la empresa con más experiencia y preparación, de manera regular suele ser inexplorada, pudiendo limitar un mejor desempeño empresarial.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la relación existente de la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi durante el periodo 2019?

1.3. JUSTIFICACIÓN

Este estudio pretende a través de un estudio descriptivo – correlacional exploratorio conocer a fondo la analogía existente entre la sucesión familiar y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la Provincia del Carchi, para que a futuras investigaciones se planteen estrategias que permitan a las empresas familiares establecer su continuación a través del tiempo e incrementar su rendimiento financiero.

Por lo cual, esta investigación será un material de gran apoyo que permitirá aumentar el interés investigativo en este tipo de empresas como son las familiares, y profundizar en su estudio, esto se debe a que en la provincia del Carchi no se conoce investigaciones académicas que analicen la relación entre las variables antes propuestas. Cabe recalcar que esta investigación brinda un diagnóstico e identificación de bases teóricas para la formación de sus cuadros sucesorios conservando el valor patrimonial de estas empresas. Haciendo referencia al primer objetivo del eje económico establecido en el Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 e indica que “Incrementar y fomentar, de manera inclusiva las oportunidades de empleo y las condiciones laborales” (Plan de Creación de Oportunidades, 2021).

Los principales beneficiarios de la presente exploración, son las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi, así como también la comunidad, familias, identificando así la situación real de las mismas ante la sucesión y su relación con el rendimiento financiero, por otro lado, permite al investigador por medio de criterios, teorías, artículos científicos, tesis de grado y doctorales, sustentar la información recopilada para el estudio del mismo. Este estudio recopila los conocimientos adquiridos en nuestra formación profesional, proporcionando como investigadores el diagnóstico y análisis de la problemática mediante el diseño de herramientas como encuestas, entrevistas y el análisis respectivo de los resultados a obtener.

En función de lo anterior, se analizará cuantas empresas familiares han aplicado o no la sucesión familiar y de este modo se podrá deducir si han obtenido o no un buen rendimiento financiero. Así como también la situación actual de las empresas.

1.4. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Analizar la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi que han tenido o no un buen rendimiento financiero.
- b) Identificar la cantidad numérica de las pequeñas empresas familiares existentes en la provincia del Carchi que tenga 1ra generación y 2da generación.
- c) Relacionar entre la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi.

1.4.3. Preguntas de Investigación

- a) ¿Cuántas pequeñas empresas familiares existen en la provincia del Carchi, que tengan una 1era generación?
- b) ¿Cuántas pequeñas empresas familiares existentes en la provincia del Carchi que han llegado la 2da generación?
- c) ¿Cuántas empresas familiares de la provincia del Carchi han tenido o no un buen rendimiento financiero?
- d) ¿Existe la correlación entre la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi?

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la presente investigación se han realizado diversas indagaciones de representación internacional y nacional, con el fin de contrastar diversos estudios relacionados a la temática de la sucesión y el rendimiento financiero de empresas familiares.

Para (Granados Uribe , Ramírez Soto, & Gil Giraldo , 2018) autores de la investigación denominada “*Sucesión de las empresas familiares*” estudio que analiza los principales valores de las empresas familiares, comprendiendo la dinámica respecto a su funcionamiento, productividad y los principales factores de éxito que pueden mitigar las amenazas que traen los cambios del relevo generacional. Las pequeñas empresas deben mejorar su eficacia y eficiencia en el desempeño laboral, aprovechando las oportunidades para generar una mayor rentabilidad financiera, aportando de esta forma a la economía de la localidad.

El estudio realizado aporta de manera efectiva a la investigación identificando la importancia de la sucesión en la empresa familiar; siendo esta, un proceso que debe ser planificado por parte del fundador, tomando en cuenta las capacidades, habilidades y el grado de formación de su próximo sucesor, quien debe conocer el giro del negocio, cuáles son sus funciones a desempeñar, siendo aspectos que deben ser tratados con la junta directiva y los miembros de la familia, para una buena toma de decisión al momento de elegir el futuro sucesor de la empresa.

Considerando el enfoque establecido, el costo de capitales de la compañía y su organización económica se hallan relacionados, puesto que la utilización de uno u otro origen de financiación, presume para esta, un costo y un riesgo distinto, por lo que, en cualquier disposición sobre la procedencia de los capitales financieros, tendrá influencia en el costo del capital medio ponderado. Dicho esto, la organización económica que sea óptima será aquella que presenta una analogía entre las fuentes propias y ajenas que aumenta el valor de la organización con respecto a sus accionistas o que, de manera equivalente, disminuye el costo del capital medio ponderado.

El segundo antecedente, desarrollado por (Global Family Business Survery, 2018) con el tema: “El efecto de los valores (¿Cómo construir una ventaja competitiva y duradera a través de los valores en la era digital?)”, menciona que el estudio surge con un objetivo establecido sobre la presentación de fuentes útiles que promuevan ideas y que generen discusión interna con respecto a las empresas de índole familiar que tienen pretensión de ir creciendo cada día,

liderando en espacios para la transformación de productos y servicios en el mundo. Las inversiones encontradas en este estudio contribuyen a la investigación, permitiendo conocer la importancia del rendimiento financiero para el directivo de la empresa familiar y su relación con la sucesión llegando a un nuevo paso generacional, permaneciendo en el mercado con el transcurso del tiempo.

El tercer antecedente investigativo denominado “Empresas familiares en Ecuador 2021” de los autores (Espinoza Samaniego, Salinas Aponte , Camino Mogro, & Portalanza Chavarría, 2021), permite conocer la importancia de las empresas familiares, considerando el impacto que tienen en la economía del país y el mundo. Cabe mencionar que dichas empresas representan el 40% del valor agregado bruto de la economía del país. Además, estas emplean a más del 90% de la población económicamente activa y representan el 91% del total de empresas privadas formales del país; siendo estas las que mayor aporte dan a la economía del país. Es por ello que, dentro de la investigación desarrollada, dicho estudio permite conocer la realidad de las pequeñas empresas familiares.

El cuarto antecedente, se trata el estudio denominado “Sucesión y desempeño financiero en una empresa familiar. Caso de estudio: Orodelti S.A.” elaborado por (Arreaga Escobar , 2020), la cual brinda el aporte a la investigación desarrollada, demostrando la situación financiera de la empresa familiar Orodelti S.A., conociendo los aspectos que guardan relación con el uso de los recursos y la autoridad sobre la toma de decisiones de sus directivos. Enfocándose en los elementos que influyen en el desempeño de la empresa familiar. Si la condición familiar contribuye o no al desempeño de la compañía, enfrentando con positivismo los problemas del entorno y el proceso de sucesión.

El quinto antecedente toma en cuenta el estudio denominado “La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial”, elaborado por (Aguirre Samji , Barona Meza, & Dávila Dávila, 2020), quienes dan a conocer el análisis de rentabilidad de la empresa Cementos Pacasmayo y su importancia en la toma de decisiones.

El indicador financiero analizado fue la rentabilidad, ya que esta información debe ser confiable y clara, demostrando la correcta administración de los recursos financiero; de esta manera, la empresa tomara la decisión óptima para su mejor desempeño económico como empresarial.

Considerando la investigación desarrollada, el aporte principal de conocer la eficiente administración de los recursos financieros, y la acertada toma de decisiones por parte del gerente de la empresa, permitiendo ser más competitiva, alcanzando así una rentabilidad favorable sobre su patrimonio y una variación de sus activos. Es por ello, tomar decisiones que contribuyan de forma positiva al desarrollo de la empresa, en el ámbito económico y laboral.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. SUCESIÓN EMPRESAS FAMILIARES

a) Estudio de las empresas familiares

Una empresa familiar es única en muchos sentidos. Por lo general, se da el caso de que se ha creado algo extraordinario y la empresa se ha transformado en un punto focal de la familia. Los desafíos se enfrentan de manera conjunta en la línea de las relaciones familiares. Estos desafíos a menudo se resuelven, pero puede haber una gran dificultad para separar los asuntos racionales de los emocionales y tomar las decisiones comerciales correctas. El objetivo es afirmar la continuidad y establecimiento de la empresa, así como conservar la armonía interna. En todos los casos, es fundamental evaluar y conducirse de la manera más imparcial posible.

Considerando el aporte investigativo, se realizó una recopilación y revisión exhaustiva a 79 pequeñas empresas las cuales detallan y registran su información tanto económica como también su razón social a través de la superintendencia de compañías, aquí se observó su constitución para identificar sus acciones y determinar su clasificación, en el siguiente cuadro se da a conocer las medidas del Programa Estadístico Comunitario de la CAN (Comunidad Andina de Naciones).

Tabla 1 Perfil de Empresas Familiares

EMPRESAS	Cantidad de Accionistas	Activos	Patrimonio	Ingresos por Ventas	Utilidad
Centinela del Norte	3	175,823.27	99,331.18	783,086.55	8,639.52
Bodegas Terán	3	690,811.75	211,346.15	385,941.77	1,552.80
Campaña Velotax	26	105,518.24	98,357.25	34,485.82	5,377.16
Bodegas Bosefos	7	104,148.60	49,790.95	406,746.11	320.42
Transbolivariana	32	261,590.36	147,420.07	528,337.15	1,711.82
Sertimex	2	42,456.84	20,381.64	254,653.11	-62.96
Dienav	2	8,407.67	3,769.16	108,844.15	7,566.56
Ecuatranscarga	15	236,557.13	209,879.84	306,994.35	-100.26
Transportes Logistran-Arcos	129	247,428.77	26,965.87	495,247.79	-1,755.09
Midecar	7	1,542,396.61	1,124,102.60	736,997.01	34,510.56
JC ORARNAVI	14	51,845.00	19,440.87	123,224.77	594.22
Lucero & Romero Logística y Transporte S. A. L&rdlutrans	7	37,814.09	9,166.32	120,047.20	3,021.80
Servicios de Transporte Comercial Mixto SELICAF	19	4,271.64	4,121.64	0.00	322.00
Sistema Logístico Terrestre Silogter S.A	18	149,539.70	49,438.27	908,059.40	16,776.28

Fuente: Datos obtenidos mediante base de datos por la superintendencia de compañías

Por su parte, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), precisa una “MIPYME” con las siguientes definiciones, con respecto, a las MYPIMES, que son

mecanismos de producción que pueden formarse mediante a asociación o de forma individual, con respecto a características descritas por la ley, como, por ejemplo:

- **Microempresa.** Compuesta por 1 a 9 integrantes de la fuerza laboral, con ingresos brutos cada año que sean menos a 100.000 dólares estadounidenses o un volumen en activos de la misma cantidad.
- **Pequeña empresa:** Compuesta entre 10 a 49 integrantes de la fuerza laboral, con ingresos brutos al año de 100.000 a 1.000.000 de dólares estadounidenses o con un volumen de activos entre 100.001 y 750.000 dólares.
- **Mediana empresa:** Compuesta entre 50 a 159 integrantes de la fuerza laboral, con ingresos brutos al año entre 1.000.000 y 5.000.000 de dólares estadounidenses, determinantes a la cantidad de activos entre 750.001 y 4.000.000 de dólares americanos.

Una empresa familiar puede precisarse como una organización que la conforman dos o más integrantes de la familia y gran porción de la propiedad o la intervención incurre en la misma. Las empresas de origen familiar consiguen ser la manera más tradicional de organización. Las granjas fueron una forma temprana de empresa familiar donde se entrelazaban lo que hoy consideramos la vida privada y la vida laboral. En entornos urbanos, alguna vez fue normal que un comerciante o un médico viviera en el mismo edificio en el que trabajaba y los miembros familiares a menudo ayudaban al establecimiento en el desarrollo de las actividades.

Otras definiciones sugieren que la presencia de dos o más miembros de la familia, califican a la empresa como controlada por la familia. Además, se basan en la pertenencia y el control empresarial. En este contexto, se considera que el control es el grado de influencia en la gobernanza organizacional suficiente para influir en las estrategias operativas. La definición más amplia requiere que la familia tenga cierto grado de control efectivo sobre la dirección estratégica y que la empresa esté destinada a permanecer en la familia.

La categoría media abarcaría los criterios del grupo más amplio, además de requerir que el fundador o descendiente(s) del fundador administre la empresa. Las maneras en que los individuos se comunican típicamente dentro de una familia, por ejemplo, pueden ser inapropiadas en situaciones comerciales.

Asimismo, las inquietudes o rivalidades personales pueden trasladarse al lugar de trabajo en detrimento de la empresa.

De acuerdo a (Arenas & Rico, 2014) mencionan que se encuentran vinculados el análisis de las empresas familiares a diversos juicios, tales como:

- a) El porcentaje de participación de los familiares radica en el capital empresarial
- b) El poder otorgado a la familia, considerando las funciones empresariales, radica al trabajo desarrollado en los miembros que le conforman dentro de la organización.
- c) La existencia de la sucesión, expresa el análisis del comportamiento empresarial por parte de las generaciones venideras o sobre la gestión de la misma por cada descendiente directo del fundador citado en (Rafael Hernandez, 2019).

Como menciona Hoshino (2014), toda empresa familiar posee una sucesión al existir el poderío por un miembro familiar o sucesores del fundador. Esparza (2009), menciona que para conformar una empresa familiar debe poseer el 50% del capital empresarial, además de existir al menos un representante familiar en los puestos directivos.

Teniendo en cuenta que la empresa familiar se caracteriza por la vocación de permanencia, considerando que con el transcurso del tiempo se realiza el traspaso de un legado a diversas generaciones venideras, formando así un tejido dentro de la empresa al determinar que la sucesión favorece a la continuidad dentro del mercado y el éxito de las mismas.

Aproximadamente el 53% de cada miembro ejecutivo de la empresa familiar reconoce no poseer un plan de sucesión, según lo manifiesta el informe “The courage to choose wisely” desarrollado por KPMG. La continuidad de la empresa familiar depende de la implementación del plan de sucesión efectivo, definiendo la estructura y la dirección, garantizando así el futuro sólido de la organización.

b) Importancia de las empresas familiares

Las empresas familiares son la columna vertebral de las economías a nivel mundial. Lo obvio que hace que las empresas familiares se destaquen de sus contrapartes no familiares es el 'factor familiar' y esto es algo que se puede utilizar para la ventaja competitiva de la empresa si se aprovecha de la manera correcta.

Las empresas familiares generalmente se consideran buenos empleadores, empresas confiables y respetadas, más aún cuando el apellido está por encima de la puerta y la empresa ha existido durante generaciones y los beneficios asociados con ser una empresa familiar pueden ser excelentes. Estos beneficios pueden incluso dar como resultado que la empresa familiar obtenga una ventaja competitiva.

Según Bermeo & Mera (2017) menciona que en el país el 77% de las organizaciones más notables son de origen familiar, mientras que el 95% de las MYPIMES son de esta tipología y que producen alrededor del 51% del Producto Interno Bruto nacional, de acuerdo a lo mencionado por Josemaría Vásquez. No obstante, las organizaciones que tienen influencia a nivel económico son vulnerables a los elementos circunstanciales del mercado y los inconvenientes familiares, es debido a ello, que se necesita estudiar su problemática, debido a los principales factores sobre su permanencia al ser modificadas por la descendencia, presenciándose cifras que muestran debilidad con respecto a la esperanza de vida, que sólo llega al 30% de la segunda descendencia y el 15% pasa a la tercera descendencia (pág,59).

Las empresas familiares conforman la mayor parte dentro del Ecuador, ya que, son las mayores generando ingresos económicos, pero con la fragilidad de las condiciones del mercado, obteniendo así un promedio de vida muy bajo, llegando solo el 30% de las empresas a la segunda generación. Debido al desinterés de los sucesores por la compañía.

c) Características de las empresas familiares

La empresa familiar está constituida por dos partes fundamentales: la familia y la empresa. Cada una de ellas con características y peculiaridades únicas. Para Belausteguigoita (2005) citado en (Granda Ochoa, 2022) menciona que para identificar una empresa familiar se debe tomar en cuenta 4 aspectos o características.

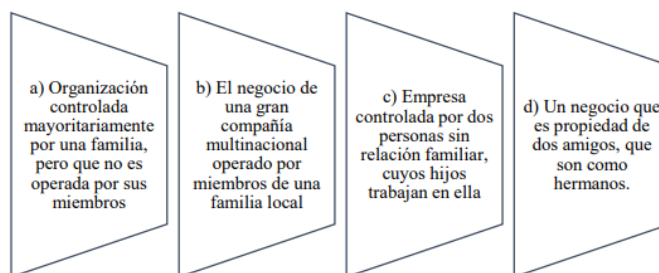


Figure 1 Características para identificar una empresa familiar

Fuente: tomado de Belausteguigoita (2005) citado en (Granda Ochoa, 2022)

Es por ello, la familia es el núcleo principal de las empresas familiares, siendo estos los propietarios de la organización. Esta entidad se encuentra conformada por los miembros familiares, cuyo fin es trascender, perdurar a través del tiempo. Ser altamente competitiva, aportando en la economía de la localidad, de la región y del país.

d) Tipos de empresas familiares

Estas se clasifican en 4 tipos de empresas, las cuales se precisan de acuerdo a las responsabilidades que cumplen cada miembro familiar o en un futuro dentro de la organización.

I. La empresa de trabajo familiar

Estas empresas se caracterizan por realizar lo imprescindible para que los integrantes de la familia deseen integrarse en la organización y puedan cumplirlo. Cada uno de los sujetos que constituyen la familia poseerá asignaciones en cargos de acuerdo a sus habilidades, una remuneración en relación a sus actividades y responsabilidades desempeñadas. También, hay que tomar en cuenta que dentro de estas empresas se podrá contratar individuos ajenos a la médula familiar, no obstante, se toma como elemento prioritario que los integrantes de la familia quieran y decidan laborar en la organización familiar (Goyzueúa, 2013).

II. Empresa familiar de inversión

Las empresas de inversión se apoyan mucho al emprendimiento de sus integrantes y gerentes, es decir, se fundamenta en los miembros de la familia que anhelan gestionar un nuevo emprendimiento o proyecto mediante préstamos, inversión de capital, asesoramiento a través de la empresa fundadora (Goyzueúa, 2013).

III. Empresa familiar coyuntural

Los integrantes del núcleo familiar se hallan unidos como encargados principales debido a contextos hereditarios más no porque así lo han querido. Por lo que en ocasiones los integrantes de la familia se direccionan a la comercialización de las acciones a terceros, o a la conciliación con otras organizaciones, viendo un elemento estratégico ventajoso para la sucesión y continuidad de la institución familiar (Goyzueúa, 2013)

e) Modelo de los tres círculos

Dentro de las empresas familiares se puede encontrar diversos modelos que se han ido elaborando, uno de estos es el “El modelo de los tres círculos” en el cual se sobresale las características de la misma. (Ver Anexo 1, figura 1)

Este modelo planteado por los catedráticos de Harvard en 1982, Davis y Tagiuri, se puede observar que la sociedad familiar está formada por tres grandes grupos: la familia, la propiedad y la empresa. En el campo práctico es donde da la sucesión. (IBGC (Instituto Brasileiro Governança Cororativa, 2020).

f) Modelo de los 5 círculos

Este modelo es una adaptación más minuciosa que el modelo anterior donde se adicionan los elementos como son el negocio el cual se desprende de la empresa y adicional la sucesión. En lo que respecta al método de los cinco círculos realiza la respectiva descripción sobre cada componente .

g) Ciclo de vida de las empresas familiares

En todas las organizaciones familiares refieren un ciclo de vida, del cual se desprenden cuatro fases de relevancia dentro de su contexto. Es por ello que es fundamental aprender cada fase, las cuales existen factores claves que permiten a la empresa continúe con el progreso de la misma (Coronel & Gachet, 2013).

A continuación, se presentará las fases que aceptan el ciclo de vida que son: creación, crecimiento, desarrollo, sucesión, segunda generación, propiedad pública y administración profesional.

h) Sucesión Familiar

Lam, 2011 citado en (Granados Uribe , Ramírez Soto, & Gil Giraldo , 2018) define a la sucesión como: “como un proceso social continuo de desarrollo que involucra a fundadores, sucesores y grupos interesados (stakeholders) en una empresa familiar; este complejo proceso inicia mucho antes de que los sucesores participen en la empresa” (pág,107). La clave para evitar conflictos sobre quién se hará cargo de una empresa es contar con un plan bien definido.

Un retiro familiar, o una reunión en un terreno neutral sin distracciones ni interrupciones, puede ser un escenario ideal para iniciar discusiones sobre los objetivos familiares y los planes futuros, el momento de las transiciones esperadas y la preparación de la generación actual para dimitir y la generación futura por hacerse cargo.

Cuando se pospone la sucesión, los parientes mayores que permanecen involucrados en la empresa familiar pueden desarrollar una preferencia por mantener el statu quo.

Estas personas pueden resistirse al cambio y negarse a correr riesgos, aunque tal actitud puede inhibir el crecimiento empresarial. Como se aprecia, la inter-generacionalidad es una de las particularidades de este tipo de empresas y se muestra en la participación de distintas generaciones familiares en las actividades y en la intención de que se continúe en su control (Aira, 2016).

Los líderes de empresas familiares pueden tomar una serie de medidas para evitar verse atrapados en estos escollos comunes. Tener una declaración clara de metas, un plan organizado para lograr las metas, una jerarquía definida para la toma de decisiones, un plan establecido para la sucesión y líneas sólidas de comunicación ayudarán a evitar que surjan muchos problemas posibles (San Martín & Durán, 2016). Los individuos familiares involucrados en las actividades empresariales deben comprender que sus derechos y responsabilidades son diferentes en el hogar y en el trabajo. Si bien las relaciones familiares y los objetivos tienen prioridad en el hogar, el éxito del negocio es lo primero en el trabajo.

Cuando la emoción se inmiscuye en las relaciones laborales, algo que ocurre en todos los negocios de vez en cuando, y surgen los inevitables conflictos entre familiares, el gerente debe intervenir y tomar las decisiones objetivas necesarias para proteger los intereses de la firma (Cardona & Balvín, 2014). En lugar de tomar partido en una disputa, el gerente debe dejar en claro a todos los empleados que no se permitirá que los desacuerdos personales interfieran con el trabajo. Este enfoque debería disuadir a los empleados de competir por un puesto o jugar a la política. El líder corporativo también puede hallar ventajoso tener círculos periódicos con integrantes de la familia y escriben todos los pactos productivos y las pautas de política.

Los problemas para realizar la transición pueden ocurrir por varias razones: a) dependencia del fundador, b) falta de acceso a fuentes de financiamiento, c) exceder las capacidades del negocio, d) falta de claridad de las funciones, e) dar prioridad a miembros de la familia y e) falta de una sucesión adecuada (Dosal, 2018)

Pero es vital que el proceso de sucesión se proyecte diligentemente antes de que sea ineludible debido a la enfermedad o fallecimiento del propietario (Freire & Pico, 2015). Se encomienda a estas organizaciones que persigan un sumario de cinco cursos en la organización de la sucesión: inicio, elección, formación, ordenación financiera y transformación (Coronel & Gachet, 2013; Belausteguigoitia Rius, 2004).

- I. En la fase de iniciación, los posibles sucesores son introducidos al negocio y guiados a través de una variedad de experiencias laborales de creciente responsabilidad.
- II. En la fase de selección, se elige un sucesor y se desarrolla un cronograma para la transición. Los analistas recomiendan casi unánimemente que el sucesor sea un solo individuo y no un grupo de hermanos o primos. Hasta cierto punto, al seleccionar un grupo, el liderazgo existente simplemente pospone la decisión o deja que la siguiente generación la resuelva.
- III. Durante la fase de educación, el propietario de la empresa entrega gradualmente las riendas al sucesor, una tarea a la vez, para que pueda conocer los requisitos del puesto.
- IV. La preparación financiera implica hacer arreglos para que el equipo de gestión saliente pueda retirar fondos suficientes para jubilarse. Cuanto más tiempo se dedique a prepararse para las implicaciones financieras de esta transición, es más probable que una empresa pueda evitar verse agobiada en el proceso.
- V. En la fase de transición, la empresa cambia de manos: el propietario de la empresa se retira de las operaciones diarias de la empresa. Esta etapa final puede ser la más difícil, ya que muchos emprendedores experimentan grandes dificultades para desprenderse del negocio familiar. Ayuda cuando el propietario de la empresa establece intereses externos, crea una base financiera sólida para la jubilación y gana confianza en las habilidades del sucesor.

i) Cualidades del sucesor

Es trascendental que se promueva la fluidez de la comunicación y la confianza. Dicho esto, se admitirá que el ascendente se sienta integrante de la organización, facilitando el proceso de traspaso. Por otra parte, el cesionario puede favorecerse de la experiencia y los conocimientos de su antecesor. En suma, admitirá que se suprima o reduzca algunos de las posibilidades de un problema. La afirmación de los alcances mutuos.

- **Competitividad:** referir con un nivel de educación alto o práctica laboral en ámbito y funcionamiento del negocio
- **Posición en la familia:** Estrechar relaciones primogénitas da mayor énfasis y aceptación a la hora de transferir el poder de la empresa familiar.

j) Medidas para conseguir la sucesión adecuada

Para muchos propietarios de negocios exitosos, existe un ciclo de vida básico que generalmente puede describir el camino y las etapas que han atravesado con sus negocios: puesta en marcha, desarrollo y establecimiento, y madurez. Específicamente dentro de la fase de madurez, esto a menudo marca un momento en el que la mentalidad de los dueños del negocio comienza a cambiar a preguntas sobre el futuro de su empresa. Por supuesto, abordar los pensamientos sobre lo que sucederá a continuación y prepararse para salir de una empresa a menudo puede ser extremadamente emotivo y desafiante para muchos propietarios, especialmente dada la amplia gama de factores a considerar en la sucesión y planificación de la empresa a este respecto (Martinez & Villalobos, 2010).

Y si bien es probable que la escasez de planes tenga ciertas consecuencias negativas para todos los tipos de transferencia de patrimonio, puede tener implicaciones aún mayores para los propietarios de negocios personales, familiares, patrimoniales, tributarios, de jubilación y patrimoniales, dados los diferentes riesgos y complejidades asociadas. con situaciones comerciales. Como tal, es de vital importancia reconocer no solo el valor de la planificación adecuada de la sucesión empresarial en general, sino también lo crucial que es dar los pasos correctos antes y durante la toma de decisiones para implementar métodos apropiados y enfoques efectivos.

Dentro de este marco básico, también hay algunas evaluaciones clave que deben realizarse como parte de una revisión detallada general de las circunstancias y la finalidad de la empresa y la familia. Las siguientes son cuatro áreas principales de evaluación que los propietarios deben examinar críticamente como parte de las fases de toma de decisiones que tienen en cuenta los factores intrínsecos y extrínsecos:

- a) Evaluar el deseo y las capacidades de un niño, un niño u otro miembro de la familia para hacerse cargo del negocio. Entre algunos dueños de negocios, a menudo se puede suponer que miembros menores de edad u otros desean participar en el negocio; sin embargo, este no siempre es el caso y refuerza la importancia de la comunicación intrafamiliar, la comprensión de los puntos de vista e intereses de todos los miembros familiares y el valor potencial de los servicios profesionales calificados para ayudar a evaluar y facilitar esta decisión. Dada su centralidad, esta evaluación debería ser una de las primeras cuestiones a abordar.

- b) Evaluar la viabilidad futura del negocio. Esta evaluación debe comenzar con la industria en la que existe el negocio y luego pasar específicamente al negocio en sí. Aquí es importante comprender los riesgos como la competencia futura, los desafíos potenciales, los cambios potenciales en la ley o la legislación y los méritos de mantener o vender el negocio. El desarrollo de esta comprensión más clara del panorama empresarial también debe incluir una revisión de las debilidades o problemas, así como los puntos fuertes de la empresa.
- c) Valorar el negocio. Este ejercicio es necesario no solo para determinar el valor, sino también para poner un contexto financiero a la sucesión del propietario. Ayuda a aclarar la viabilidad financiera de la salida y/o jubilación del propietario de la empresa y cuánto riesgo pueden asumir para lograr sus objetivos individuales. Además, la valoración es un ejercicio útil para comprender cómo generar valor antes de salir.
- d) Evaluación de la comerciabilidad del negocio. Esta evaluación puede estar estrechamente relacionada con la evaluación de viabilidad y puede depender de una variedad de elementos, incluido el tipo de negocio o industria, la dependencia del negocio del propietario-operador, la ubicación, la economía o de otro tipo. A veces, factores que escapan al control del propietario pueden impedir la venta de un negocio, incluso cuando mantener el negocio puede no ser la alternativa preferida. En estos casos, el objetivo más amplio de la familia de maximizar la riqueza de la empresa probablemente sería el factor decisivo.

2.2.2. RENDIMIENTO FINANCIERO

El término rendimiento se refiere al acto de realizar, ejecución, logro, cumplimiento de una tarea dada medido contra estándares preestablecidos de precisión, integridad, costo y velocidad. El rendimiento indica cómo la administración de una empresa ha logrado los objetivos que se habían fijado para la empresa (Downes & Goodman, 2007, pág. 567).

Además, el concepto, se define como un término amplio que describe la salud fiscal general de una empresa (Larousse, 2001). Cuando escucha que una empresa tiene un sólido desempeño financiero, a menudo significa que tiene ingresos crecientes, una deuda manejable y una cantidad saludable de efectivo libre. Sin embargo, el desempeño financiero es subjetivo y no se puede medir con una sola métrica. El rendimiento es una medida del grado en que una organización cumple su propósito el cual, es lograr sus objetivos.

En lo que respecta al rendimiento financiero, es la evaluación e interpretación de las posiciones financieras y las operaciones de una empresa e implica una comparación e interpretación de los datos contables (Akgün & Keskin, 2014). El propósito del análisis financiero es diagnosticar la información contenida en los estados financieros para juzgar la rentabilidad y solidez financiera o económica empresarial, tal como un médico examina a su paciente registrando su temperatura corporal, presión arterial, entre otros (Akter, Wamba, Gunasekaran, Dubey, & Childe, 2016).

Sin embargo, un analista financiero analiza los estados financieros antes de comentar sobre la salud financiera o las debilidades de una empresa. El análisis del rendimiento financiero, toma en cuenta los establecidos para los estados financieros, la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance, cuyo objetivo es diagnosticar la rentabilidad y la situación financiera de una empresa comercial. Es una herramienta científica que jugó un papel importante en la valoración del valor real de una empresa. Ayuda a descubrir las complicaciones de lo que contienen los estados financieros (Akgün & Keskin, 2014).

Por lo tanto, el término rendimiento financiero se refiere únicamente al análisis de estados financieros y la herramienta utilizada para medir dicho desempeño son los índices financieros. El propósito principal del análisis es evaluar el desempeño pasado, la posición financiera, la posición de liquidez, las perspectivas futuras de ganancias, la capacidad para pagar intereses, deuda al vencimiento y la rentabilidad de las empresas.

La gestión del capital de trabajo establece un elemento primordial en la creación de ganancias y beneficios para los accionistas. La forma de gestión al capital de trabajo tuvo un impacto significativo tanto en la rentabilidad como en la liquidez. Se constató que hay existencia de una relación negativa entre la estabilidad del ciclo de negociación neta de la empresa y su rentabilidad (Azadegan, Syed, Blome, & Tajeddini, 2020).

a) Estructura financiera de una empresa familiar

Autores señalan que la rentabilidad media de las sociedades familiares es superior a las de las no familiares, en la estructura financiera se observa aversión al endeudamiento y los resultados de explotación son mayores que en las no familiares. (Cisneros, Ramírez, & Hernández, 2011).

Aunque en la empresa familiar pueden participar directivos no familiares, existe una mayor cohesión relacionada a la obtención y establecimiento de objetivos, mayor confianza en la empresa y valores compartidos (Cisneros, Ramírez, & Hernández, 2011). La supervisión de la familia sobre los directivos favorece la obtención de mejores resultados y reduce los conflictos entre propietarios y gerentes. Así, numerosos trabajos empíricos han relacionado la propiedad y los resultados empresariales, encontrando que las sociedades familiares debido al alcance de sus propietarios en la dirección de la empresa son más rentables que las no familiares, produciendo una mayor creación de valor (Coronel & Gachet, 2013).

b) Indicadores financieros

Para medir el rendimiento financiero de una sociedad, en primer lugar, se debe definir que, los indicadores financieros se utilizarán en la investigación, determinados por Ávalos Acevedo, Borrás Atienza, & López García (2015) vienen a ser un mecanismo que consiente calcular la consecución de los objetivos propuestos, se puede decir que los indicadores financieros son metodologías que consisten en establecer el contexto de una organización en el transcurso del tiempo. Es por tal motivo que los financieros permitieron contrastar años preliminares o con empresas participantes para estar al corriente de cómo operan. Los indicadores financieros son herramientas fundamentales porque miden el beneficio financiero de la empresa, le permite al gerente o fundador optimizar la toma de decisiones efectivas, porque se observa la situación económica de la organización dando a conocer si hay carencias o eficacia en las disposiciones que se han conquistado (Zambrano Páez, 2017).

c) Utilidad sobre total activo (ROA)

Denominada como beneficio sobre los distintos activos totales (ROA), como indica Novoa Hoyos, Sabogal Salamanca, & Vargas Walteros (2016) es la proporción de la eficiencia obtenida en algún lapso determinado para formar intereses con sus activos. Después de aplicar la sucesión, mediante el siguiente indicador financiero a utilizar que es el ROA, permite al dueño de la empresa conocer qué tan eficiente ha sido la organización en un tiempo determinado al generar una mayor tasa de utilidad con sus activos. Por lo cual, en la investigación es fundamental saber si la empresa ha obtenido un buen rendimiento financiero, después de la buena sucesión familiar, llevada a cabo por el dueño. La fórmula del ROA es:

$$\text{Utilidad sobre total activo} = (\text{Utilidad Neta}) / (\text{Total Activos})$$

d) ROA facilita la comparación entre empresas

El hecho de usar el beneficio mucho antes de los impuestos e intereses en parte del rendimiento neto, el cual da respuesta a la carencia de medir la cabida de formación de renta de un bien independientemente de la nación en la cual se aplique y la manera en que se financia. Así, por ejemplo, una empresa que se haya endeudado para financiar sus máquinas en un país con una alta carga fiscal tendrá el mismo ROA que otro país con una carga fiscal más baja y que haya utilizado recursos propios para su financiación. De este modo, se facilita la comparación entre empresas del mismo sector, aunque operen en países diferentes.

e) Impuesto sobre la renta

Teniendo en cuenta al procedimiento constitucional, legal y reglamentario establecido por el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2015), la empresa forma parte del grupo de aquellos contribuyentes que tienen la función de deducir cada gastos efectuados de manera personal para la respectiva liquidación del impuesto propuesto para la renta, considerando que cada uno, debe ser respaldado en cada comprobante de venta autorizado y otorgado por la adquisición de un bien o servicio, además de contar con el nombre del contribuyente o integrante de la unidad familiar del mismo.

f) Impuestos sobre el patrimonio

Mediante el impuesto sobre el patrimonio, la empresa debe considerar que los ingresos efectuados de sus actividades, deducibles de la resta entre los activos que posee la institución con los pasivos, presentados ante el SRI en la deducción de gastos e ingresos, debe considerar que, al superar el millón de dólares, debe contribuir con el 0.9% del impuesto. Es así, que Transbolivariana desde su trayectoria de las actividades desarrolladas, no posee el alcance de esta cantidad, debido al ser una microempresa familiar, donde los ingresos percibidos para el patrimonio no superan los 500.000 dólares americanos, colocándolos fuera del grupo de contribuyentes cancelables del impuesto.

g) Utilidad sobre patrimonio común (ROE)

Otro indicador financiero que se contempla dentro de la investigación para conocer si la empresa ha obtenido un buen rendimiento financiero o no, después de aplicar la sucesión familiar es el Retorno sobre el patrimonio (ROE) o conocido como utilidad sobre patrimonio común, permite calcular cuánto ha generado de beneficios la empresa para sus accionistas, esto

muestra que entre más alto es este porcentaje los beneficiarios tienen mayores ganancias. (Oliveros & Pinto, 2014, pág. 59). De acuerdo al autor el ROE conocer que tan rentable es la organización y como los accionistas se benefician mediante la ganancia que ha generado la empresa. Es por ello, que es importante conocer cómo se encuentra la situación de la empresa y que tan eficiente fue el rendimiento financiero después de haber aplicado la sucesión familiar dentro de la organización. La fórmula del ROE es:

$$\text{Utilidad sobre patrimonio común} = (\text{Utilidad neta}) / (\text{Patrimonio})$$

III. METODOLOGÍA

3.1. ENFOQUE METODOLÓGICO

3.1.1. Enfoque

El enfoque elegido en el presente estudio preliminar es cualitativo. Mismo que permite estudiar, analizar e interpretar el su contexto del problema de investigación. Con la finalidad de adquirir información sobre la continuación y el rendimiento financiero de las organizaciones familiares de la provincia del Carchi.

Esto se describe con respecto a una búsqueda no numérica de los datos para el enfoque cualitativo; es decir, atiende a las particularidades principales del problema, así, aportando con información para realizar la interpretación de datos, los cuales dan solución a las preguntas de investigación, dando iniciativa a descubrir las posibles interrogantes a partir de la aplicación de este proceso. Su flexibilidad que lo caracteriza permite relacionar en forma subjetiva la descripción de la realidad del entorno, a través de diversas opiniones aportadas principalmente por directivos que toman la posta en las empresas captando la realidad de este estudio.

El presente enfoque cualitativo que relacionado a la obtención de información aportada mediante la aplicación de una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas y el análisis documental aplicados a los miembros directivos de las 14 pequeñas empresas elegidas, las cuales cumplían con los criterios de exclusión aplicados en este informe para recopilar la información enfocada en la realidad de sus empresas. Su finalidad fundamental es el estudio de las particularidades del acontecimiento analizado (Fernandez & Baptista, 2014). Es por ello, que se resguarda de los instrumentos de estudio y para poder instituir los fundamentos de un estudio objetivo.

3.1.2. Diseño

Este estudio se desarrolló mediante la investigación no experimental, el cual es definido como una indagación cualitativa, teniendo en cuenta la tipología sobresaliente de diseño usado en las ciencias sociales. Cuando se informa con precisión, hace una gran contribución, debido al uso para realizar investigaciones cuando la experimentación no es factible o deseada en consideración a la información recopilada. También se puede utilizar para hacer recomendaciones tentativas para la práctica.

3.1.3. Modalidad

Considerando el problema determinado y los factores determinantes para tener una perspectiva amplia hacia la investigación desarrollada, se toma en cuenta las siguientes investigaciones, considerando la relevancia sobre la recopilación de la información.

a) Investigación documental

En lo que respecta la investigación documental permitió practicar un análisis de los estados financieros de las pequeñas empresas a estudiar las mismas que cuentan con un registro de su información financiera recopilada en la página de la Superintendencia de Compañías, logrando así evaluar dicho registro y conocer la condición de su desempeño financiero, el desarrollo y resultado de su actividad empresarial, tomando en cuenta los diferentes criterios de selección para identificar mediante su capital y la relación familiar entre sus accionistas si es o no empresas familiar, haciendo además comparación hacia resultados pasados y obtener mejores estimaciones para futuro.

b) De campo

Se acude a una investigación de campo con la intención de adquirir información de fuentes primarias enfocadas en la realidad, manejando técnicas que ayuden a la obtención de datos, como el establecimiento de entrevistas semiestructuradas, un hecho importante que acotar esta sección de que debido a las restricciones que se presentaron por motivo de la emergencia sanitaria se optó por realizar entrevistas en línea para de esta manera extraer información pertinente con base a una muestra objetivamente seleccionada en este estudio a fin de dar contestación a las cuestiones de investigación planteadas, idea a defender y de la misma forma dar cumplimiento a los propósitos planteados.

3.1.4. Tipo de Investigación

En primera instancia, se inició mediante un estudio de caso, analiza un problema definido que consiste en una situación real y utiliza información real como herramienta metodológica. El análisis de un caso ofrece una visión holística y global de un inconveniente real, de campo, permitiendo el desarrollo y aplicación de sapiencias, siendo estos la fundamentación para un profesional (Yin, 1981).

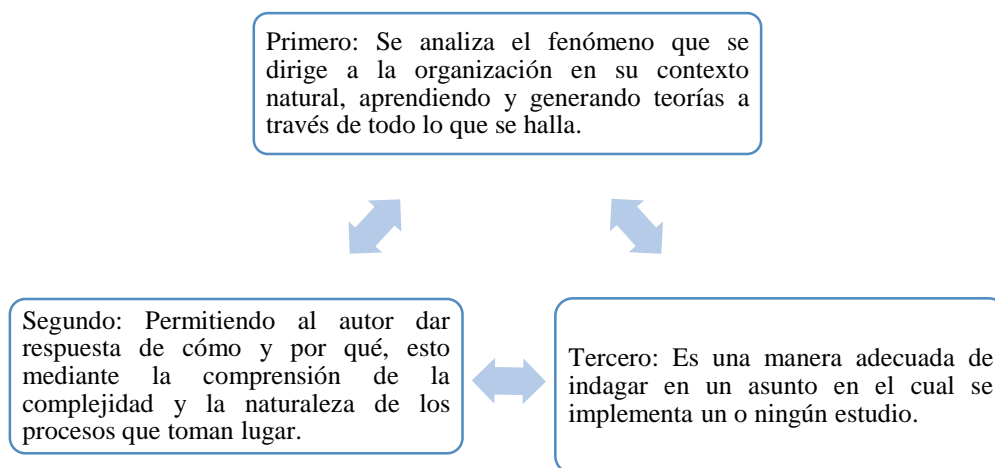


Figura 2. Criterios utilizados en el presente estudio de caso como tipo de investigación

A continuación, se analiza el proceso para el siguiente caso de estudio:

1. **Selección y definición del caso:** Tratando de distinguir el caso adecuado y además precisarlo. Por tal motivo, el estudio refiere un fenómeno en este caso la sucesión en una empresa familiar donde se seleccionó de un total de 14 empresas, que, mediante la aplicación mencionada en base a criterios de selección, definiendo el caso de 3 empresas familiares lo que se ajusta con la metodología de casos de estudio.
2. **Elaboración de una lista de preguntas:** Una vez identificado el problema, es ineludible efectuar una serie de interrogaciones que permitirá al investigador tener como guía. Aquí se realizan la recolección de la información mediante instrumentos como entrevistas semiestructuradas a miembros de las empresas familiares y expertos. Las guías de entrevistas se encuentran en el anexo 2 de esta investigación.
3. **Localización de las fuentes de datos:** Estos datos se consiguen de forma verbal, mediante observación o examinación. Todo esto dependiendo de la perspectiva del investigador y del caso.

Se da a conocer la recolección de datos mediante una entrevista a integrantes de la familia y expertos. Estas entrevistas comprendieron la situación sobre la sucesión empresarial familiar y su rendimiento financiero de la provincia del Carchi.



Figure 3 Localización de fuentes de datos

Una vez que se reconozcan las organizaciones que formarán parte de la investigación, se precisó una exploración exhaustiva de las mismas, no obstante, al conocer de la importancia del número de empresas que aplicaron sucesión se recurrió mediante contacto dar apertura a una entrevista basada principalmente en si las empresas cumplían con las dimensiones de estudio. Luego de filtrar las empresas se señalarán las posibles organizaciones que forman parte del estudio, solicitándose el consentimiento para la realización de la investigación. Con las organizaciones que se corroboraron se efectuaron en una reunión presencial de presentación de la entrevista como mencionar un poco a lo que refiere nuestro informe.

4. **Análisis de datos.** – Siguiendo la logia de los exámenes cualitativos que se refiere a la fase más selecta del estudio de caso. La finalidad es tratar los datos recopilados por lo cual, mediante este tipo de investigación se realizó una representación del impacto que presenta las empresas familiares. Para la redacción del informe se utilizó la investigación correlacional, utilizando herramientas instrumentales cualitativas como el software atlas ti y la matriz de doble introducción cuyo objeto de estudio, es correlacionar el rendimiento financiero ante la sucesión en las empresas anteriormente mencionadas con el fin de respaldar la investigación.
5. **Elaboración del informe.** – Aquí se explica la obtención de los datos informativos como la elaboración de preguntas y recogida de datos. Esto, para el traslado de quién lee al contexto que se opera e incita a su análisis sobre el estudio de caso.

En primer lugar, se seleccionó un asunto de acuerdo con la utilidad de los autores, para después sumergirse sobre esta, planteando el inconveniente del estudio mediante la indagación bibliográfica y documental, es decir, revisar la información en diferentes fuentes y documentos, que permitan observar la analogía existente entre la sucesión familiar y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi.

Por consiguiente, se identificó como el método de análisis del estudio para lograr las finalidades planteadas por medio de herramientas de recolección de datos referentes al tema establecido. En la cuarta etapa se recopilará los datos de las sociedades familiares y aplicar entrevistas a los directivos de estas, de tal manera, de analizar las derivaciones por medio de la representación y estudio del caso. Para finalizar, se establecerán las conclusiones y recomendaciones del estudio.

3.2. IDEA A DEFENDER

Existe relación entre la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi.

3.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

El desarrollo de la presente investigación, toma en cuenta el establecimiento de las variables independientes (Sucesión de empresas familiares) y dependientes (Rendimiento financiero), las cuales se proceden al análisis de cada aspecto que involucra el problema identificado, siendo inminente factores involucrados.

Tabla 2 Operacionalización y Definición de variables

Variab les	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Informante
V.I. Sucesión de empresas familiares	Preparación de la Sucesión	PSG (proceso de Sucesión Generacional)	¿Cuáles son los procesos que se debe realizar en la preparación de la sucesión familiar?	Entrevista	Guía	Propietario de la empresa
	Tipos de Sucesión	Sucesión Generacional	¿Cuáles son los tipos de sucesiones que en la actualidad de manejan en las empresas familiares?	Entrevista	Guía	Propietario de la empresa
	Sucesor	Formación en liderazgo empresarial	¿Cuáles son los conocimientos que el sucesor debe saber para liderar dentro de la empresa?	Entrevista	Guía	Propietario de la empresa
	Empresas Familiares	Número de empresas registradas en Superintendencia de Compañías	¿Cuántas pequeñas empresas familiares existen en la provincia del Carchi?	Datos Secundarios	Ficha de Observación	Superintendencia de Compañías
V.D. Rendimiento financiero	ROA	Indicadores de rendimiento financiero	En términos de producción que indicadores permiten medir la productividad?	Entrevista	Ficha de Observación	Propietario de la empresa

	ROE	Indicadores de rendimiento financiero	¿Qué nivel de crecimiento ha tenido la empresa?	Entrevista	Ficha de Observación	Propietario de la empresa
--	-----	---------------------------------------	---	------------	----------------------	---------------------------

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

3.4.1. Selección de la muestra

El tipo de muestreo aplicado en el estudio investigativo es no probabilístico–intencional (Hernández, 2011). A continuación, se detalla los razonamientos de inclusión y exclusión que se tomó en cuenta para seleccionar las empresas del presente estudio. En primera instancia, se tomó como fundamentos de datos la página de la Superintendencia de Compañías. Para encontrar las empresas, se da clic en el apartado de Ranking empresarial, donde se aprecia la clasificación de las empresas por sector económico y tamaño empresarial.

En la siguiente tabla se muestran los elementos del programa de estadística comunitaria de la Comunidad Andina de Naciones, el cual es:

Tabla 3: Segmentación según Tipo de Empresa

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresa
Personal ocupado	De 1 – 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.000 – 5.000.000	$>5.000.000$
Monto de activos	Hasta USD \$100.000	Desde USD \$100.001 Hasta 750.000	De USD \$750.001 Hasta USD \$3.999.999	$\geq 4.000.000$

Fuente: Proyecto de ley PYMES y proyecto de Estatuto Andino para las MYPIMES 2010

Elaborado por: Autores

El proceso para elegir los casos de estudio proviene de un filtro a una base de datos compuesta por 79 pequeñas empresas matriculadas en la Superintendencia de compañías, entre empresas de transporte y almacenamiento de cargas pesadas, las mismas que cumplían con los requisitos establecidos por el Programa estadístico Comunitario CAN, una vez que descargada la información se procedió a ingresar a la plataforma de la Superintendencia de compañías e identificar cada expediente de las empresas para poder filtrar y codificar, observando y determinando las acciones, cuántas empresas son familiares y cuáles no corresponden con este parámetro, obteniendo un total de 14 empresas familiares.

De estas empresas seleccionadas ante el cumplimiento de las características, se sometieron a la aplicación de las entrevistas; considerando las diversas controversias y restricciones presentadas por motivo de la emergencia sanitaria, se optó por realizar entrevistas de manera virtual, enviándoles el respectivo banco de preguntas para determinar si habían aplicado procesos de sucesión, si han trascendido a una segunda generación y el análisis sobre la variable rendimiento financiero, los cuales fueron tomados de los expedientes sobre los estados financieros presentados por la Superintendencia de compañías.

Las empresas que accedieron para el estudio minucioso fueron 3, las cuales cumplieron los criterios de exclusión como son: cuenten con más de 10 años de la vida institucional, que sean de índole familiar, al menos haya pasado a una 2da generación dentro de la gerencia. Las empresas familiares seleccionadas se encuentran dentro de la localidad, cumpliendo con las características relacionadas a las variables en cuestión, las cuales se presenta su descripción en la discusión de esta investigación. De esta manera la investigación se concentra en 3 pequeñas empresas a investigar cómo casos de estudio. Lo que consiente una mayor profundidad y eficacia de la información solicitada en este informe. Considerando la homogeneidad que contienen las empresas en mención, las cuales pertenecen al sector de almacenamiento y transporte de carga pesada y que, además han aplicado sucesión dentro de las mismas de modo que permite analizar la relación en cuanto al rendimiento financiero y discutir los resultados encontrados.

Para dar mayor veracidad y homogeneidad a la investigación, las empresas deben mantener ciertas dimensiones o criterios de exclusión similares para obtener el mismo fin en este caso de estudio, como se menciona anteriormente estas empresas pertenecen al mismo sector económico, son de tamaño pequeño o pyme, mantienen 10 años en el mercado en adelante, ser de carácter familiar y mantener al menos una segunda sucesión. Este último dato brinda mayor fiabilidad y convicción de que las empresas familiares a ser investigadas mantienen su permanencia en el sector mercantil de Carchi.

3.4.2. Software Atlas Ti.

Mediante el informe en base al análisis de información según (Estrada & Narváez, 2021) “El programa Atlas T.I es una herramienta que se usa, en el ámbito técnico y tecnológico creada con la finalidad de apoyar a la empresa, el análisis e interpretación de información en investigaciones cualitativas”.

Este programa organiza y trabaja sobre una cantidad de datos informativos de gran diversidad de dimensiones digitales. En suma, realiza una comparación y contraste, al optimizar los lapsos de tiempo en la exploración, aprovechando al máximo los datos informativos, los factores de análisis y el trabajo en equipos.

Según Robles (2021) una tabla de doble ingreso o matriz de doble ingreso, permite la organización y equipamiento del conocimiento. Se utilizan para establecer el contraste o diferenciación de distintos elementos que hacen referencia a un mismo asunto. Por lo tanto, el siguiente cuadro de doble entrada permitirá la revisión de las variables con respecto a las empresas investigadas. Para el desarrollo del análisis de datos que presenta la investigación mediante el manejo del Software Atlas T.I presentó las siguientes fases:

- **Primera fase.** Para hacer uso de este software se solicitó activar una licencia gratuita, misma que pudo ser utilizada por el tiempo óptimo de 1 mes. Una vez ingresado al programa, en la pantalla de apertura damos inicio de sesión en nuestra cuenta de ATLAS ti, donde se da secuencia a la gestión de un nuevo proyecto que contiene las ideas, datos y hallazgos de nuestra investigación con base a la sucesión y el rendimiento financiero. Adjunto el archivo al editor o área de trabajo denominado Unidad Hermenéutica (HU por sus siglas en inglés) inmediatamente se emplea la generación de un moderador que convierte la base de datos y la información recopilada en una lista de códigos que flota en primer plano.
- **Segunda fase.** Este componente permite a través del uso de sus herramientas la Asignación de documentos primarios previamente organizados, archivos de texto, gráficos, audio y video, o documentos geográficos, a nuestro proyecto de Atlas Ti. Para mayor interés se asignó la información que mediante la aplicación de entrevistas a 16 pequeñas empresas participantes recopilada por cada una de ellas, generando comentarios y pensamientos sobre los datos, construyendo así un sistema de códigos. En esta misma fase importamos datos a través de una hoja de cálculo Excel con el objetivo de apoyar al análisis de las preguntas que mantienen información sobre rendimiento financiero.
- **Tercera fase.** Comparamos los datos en función a los códigos asignados, considerado con esto la categorización en ATLAS. Ti, el cual reside en elegir citas o acontecimientos de las documentaciones asignadas y a cada una de éstas asignando códigos o palabras que asemejen a lo escogido: desempeño empresarial óptimo,

transición generacional, plan de sucesión. Datos obtenidos con el software para un posterior análisis, los grupos de códigos permiten crear filtros globales en el análisis de la información.

- **Cuarta fase.** Análisis Profundo. El software en mención otorga la posibilidad de organizar la información clasificada mediante un sistema de redes, nube de palabras o categorizaciones en el cual se muestra el número de documentos que contienen información relacionada a cada categoría, si se relaciona con otras categorías o subcategorías, si existe discordancia, la ampliación o depuración de datos y la profundización en temas específicos formando así el marco de la teoría emergente o informe que se generó basado en las distintas fases del proyecto.

3.4.3. Métodos

a) Método inductivo

En la presente investigación se tomó como base el inductivo. Para (Rodríguez & Perez , 2017) menciona que, se va de lo específico a lo general, se efectúan muchas observaciones, se discierne de un patrón, y se hace una generalización para inferir a una explicación o teoría. Es por ello, que en la investigación se realizó un estudio minucioso, sobre las particularidades de las empresas familiares, su entorno, mediante la observación de datos económicos y su realidad empresarial. Llegando así a una conclusión general de cómo son las empresas familiares de la provincia del Carchi.

3.4.4. Técnicas utilizadas

a) Entrevista

Las entrevistas son uno de los métodos que se usan para recopilar datos informativos de grupos, de individuos sobre un asunto para dar una visión más amplia al problema. Para nuestra investigación se aplicó una entrevista semi- estructurada como lo define (Tejero González, 2021), recolecta datos de los entrevistados mediante el conjunto de preguntas abiertas permitiendo al entrevistador recolectar la información suficiente para entender el área de interés. Disponiendo de un guion de preguntas que abarca los temas a tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo, el orden de respuesta queda a libre elección del entrevistado, permitiendo así un estilo de conversación entre entrevistado y entrevistador. Es decir, que el entrevistado, pueda sentirse seguro y libre de responder a las preguntas.

Además, abordamos preguntas basadas en el tema, a través de la revisión de literatura tomando en cuenta nuestras dimensiones de estudio, cuyo fin es conocer más sobre las empresas familiares que aún permanecen en el mercado local y cómo ha tenido un adecuado rendimiento debido a la eficiente práctica de los procesos de sucesión, la cual, en el procesamiento tiene como finalidad enriquecer la sustentación y respaldo de la presente investigación. De igual manera se aplicó la validación de contenido mediante el análisis de 4 expertos, que poseen un conocimiento amplio sobre el tema para validar la consistencia y la confiabilidad del guion de preguntas.

b) Análisis documental

Hernandez, Fernández, & Baptista (2014) mencionaron que la principal particularidad de este enfoque es que se fundamenta en una investigación cualitativa de enfoque social. Se refiere a los diversos procedimientos involucrados en el análisis e interpretación de datos generados a partir del examen de documentos y registros relevantes para un estudio en particular. En otras palabras, el trabajo documental implica leer mucho material escrito (ayuda escanear los documentos en una computadora y usar un paquete de análisis cualitativo). Un documento es algo que podemos leer y que se relaciona con algún aspecto del mundo social. Los documentos oficiales están pensados para ser leídos como declaraciones objetivas de hechos, pero ellos mismos son producidos socialmente.

c) Instrumentos de Investigación

- **Guion de entrevista:** El guion de la entrevista incluye los asuntos, que deben cubrirse en relación a las finalidades de investigación, donde se determinó los puntos a tratar entre las variables sucesión y rendimiento, siendo inmersos a un análisis minucioso que ayude a tener una perspectiva amplia sobre la solución factible ante el problema determinado.
- **Ficha documental:** A continuación, se puede observar la ficha documental aplicada en el momento, para observar el procesamiento en obtención de la respectiva base de datos representativa de las MIPYMES en la página oficial de la Superintendencia de Compañías. Así mismo como los documentos financieros, permitiendo diagnosticar si las empresas obtuvieron o no un buen rendimiento financiero.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Considerando los diversos movimientos accionarios indagados en la Superintendencia de Compañías, dan a conocer el estado en que se encuentran estas sociedades, debido que muestran el desempeño económico real y a través de su caracterización, conocer la importancia, mediante el análisis de la sucesión de las empresas familiares, lo que permite gestionar y efectuar de mejor manera efectiva la toma de decisiones, tanto a nivel organizacional como su participación dentro del mercado y desde estas perspectivas, inspeccionar los índices financieros, a fin de brindar un análisis concreto, conociendo el estudio que, en un principio lo conformo un grupo de 79 pequeñas empresas registradas en la Superintendencia de Compañías para la provincia del Carchi, de las cuales se constató a través de la nómina de accionistas que el 17,68% se mantienen como familiares, además, se menciona que en un 4.52% aún permanecen en manos de la primera generación (solo 2,20% con plan de sucesión), 2 % en la segunda generación y 0,97% trascienden a la tercera.

De acuerdo al análisis del caso de cada empresa, en el siguiente apartado se mostrará la caracterización y descripción de las entidades, conociendo a profundidad el estudio que lleva a cabo el análisis de la sucesión de las empresas familiares de la provincia del Carchi.

4.1.1. CASO N°1

Descripción e historia de la empresa

La empresa en el presente apartado, descrita como una pequeña empresa familiar, cuyo principal fin es la prestación de servicios de carga pesada en los países donde tiene realizado el convenio de Venezuela, Colombia, Perú y Bolivia. Dicha empresa en cuestión se sitúa en la provincia del Carchi específicamente en la ciudad de Tulcán sector la Rinconada. Enumera un recorrido de casi 27 años de experiencia bajo responsabilidad de Jonny López sucesor del antiguo representante.

Es una de las empresas familiares situada en la ciudad de Tulcán, emprendió sus actividades comerciales un 16 de marzo de 1994 establecida por el señor Luis Vizcaíno, cuya actividad principal en sus inicios fue de transporte nacional de carga. Hasta la fecha la administración del negocio está a cargo del señor Jonny Patricio López Guerrón como representante legal desde el año 2008, es así que la empresa ya cuenta con 26 años de experiencia dedicada al transporte de carga pesada.

Importancia en la economía carchense

La empresa que se enfoca en el área de Logística y Comercio Exterior, que ha contribuido de manera positiva a la economía tanto de la ciudad de Tulcán como de la provincia. Siendo una ciudad fronteriza cuya actividad principal es el transporte de carga y comercio. Es por ello, que, al estar ubicado en una zona geoestratégica, esto favorece a que se genere fuentes de empleo. Actualmente la empresa genera fuentes de empleo de 10 personas directas y 25 plazas de trabajo indirecto.

Empleabilidad

Desde el inicio de sus operaciones encaminadas por la empresa, se conformaba por 15 miembros, determinados por el gerente general, directores financieros y de operaciones, así como operarios de los vehículos, contando con 5 camiones, los cuales no eran propiedad de la empresa, sino de las personas que conformaban el grupo de transportistas.

4.1.2. CASO N°2

Descripción e historia de la empresa

La empresa del caso N° 2, lleva desarrollando su trabajo a través de depósito temporal aduanero como el transporte de mercancías nacional e internacional cumpliendo una amplia trayectoria fundada desde el 27 de mayo del año 1997 fundada por el señor Luis Armando Corrales que sin duda alguna creo los cimientos necesarios de esta imponente organización.

A consecuencia de esto para obtener un fácil desenvolvimiento y con ella también incorporar nuevos miembros en de la familia como parte fundamental de la empresa decidió incluir en su hermano y su sobrina para así comenzar con estos pasos de índole familiar teniendo así un aumento de capital social de 60.200 dólares lo que envuelve un aumento de 72% de capital (25.200 dólares) en 14 años de coexistencia de la sociedad. Lo que permite a la consecuente generación desempeñar un trabajo más ordenado dando estabilidad profesional a la empresa.

La progresión de la empresa al transcurrir varios años, cuando Don Luis notó que la empresa crecía y que sus clientes eran cada vez más, fue entonces en el año 2011 donde decidió expandirse en la región norte de la provincia dando apertura ocho almaceneras y decidió incluir a su hermano y su sobrina para así comenzar con estos pasos de índole familiar en virtud de lograr una sinergia positiva por los miembros familiares para dirigir la empresa.

Empleabilidad

Esta empresa contaba con menos de 15 empleados quienes debían rondar un amplio territorio para cumplir sus actividades. En la actualidad, cuenta con alrededor de treinta empleados que se hallan dispuestos en, el gerente general y una secretaria, que es sobrina del propietario, luego en el departamento de finanzas se encuentra un auxiliar y contador, y un trabajador de servicios generales y venta de servicios.

4.1.3. CASO N°3

Descripción de la empresa e Historia

Es importante acotar los hechos más relevantes que representan origen y evolución de la empresa dentro del caso N° 3, la cual lleva desarrollando su trabajo a través del almacenamiento de mercancías temporal Aduanero. El fundador de la empresa, tiene el título de tecnólogo, el cual adopta las actividades de Comercio Exterior desde el año 1970, iniciando con el transporte internacional vía terrestre, formando parte de un grupo de visionarios que realizan la primera importación de unidades de arrastre tipo cabezal clase tráiler para transportar la carga pesada por los países del Pacto Andino. Apelando al vasto recorrido que lleva la empresa con más 28 años de experiencia en el almacenamiento de mercancías como depósito temporal aduanero, esto les ha permitido prestar atención en la transformación de los procesos aduaneros en su totalidad, generando un valor agregado, marcando así la diferencia dentro del comercio exterior.

Esta empresa ha trascendido profesionalmente en el tiempo y por ende también sus generaciones ya que Jorge ha permitido involucrar en la administración de negocio a su hija, quien se formó en relaciones comerciales exteriores y quien viene manejando gran parte de la empresa a inicio del año 2007 y que actualmente se mantiene suscrita como representante legal de esta imponente empresa.

De allí proviene un ambiente organizacional que mantiene la existencia de relaciones más proactivas actuando con honestidad y rectitud basada en los principios de la empresa, contrayendo mayores oportunidades para que la siguiente generación desempeñe un trabajo transparente.

Resultados entrevista semiestructurada

Como se puede prestar atención en la figura anexa, se realizó las respectivas entrevistas a las empresas que decidieron formar parte de nuestra investigación. Para ello aplico dos formas para su aplicación de forma presencial, en línea a través del correo electrónico y/o llamadas.

EMPRESAS	Con venencia plan sucesión	Planificación sucesión anterior	Perduración empresa en existencia	Sucesión a próxima generación	Conformación empleados	Incorporación de accionistas	Socialización de la sucesión	valor para llegar a 2da o 3ra generación	Decisión fundador para transmitir	Preparación nueva generación	Posible familiar para cargo	Aceptación nuevo sucesor	Gestión financiera	Giro del negocio	Competitividad empresa en el mercado	Realidad económica de la empresa	Empresa rentable para negocio
Bodegas Terán	1	1	4	3	5	2	2	5	1	4	4	2	4	5	4	5	4
Bodegas Bosefos	4	5	4	4	5	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5
Transbolivariana	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	5

Figure 4. Resultados obtenidos mediante criterio medidos en grados de importancia

Fuente: Elaborado por autores.

A continuación, se detalla las respuestas emitidas conforma a la entrevista aplicada. Tomando en cuenta su realidad como empresa. las preguntas se encuentran redactadas en forma general conforme a las dimensiones o ítems de la entrevista.

SUCESION POR CAPITAL EXTERNO

Dando a conocer el siguiente caso, no se ha dado el asunto por el momento, de que otra empresa les ofrezca un capital externo a las empresas estudiadas esta investigación, ni tampoco en caso de último recurso, tener la idea de poder ceder la compañía a otro individuo que no se halle en el contexto familiar. En la entrevista dirigida a los administrativos de la empresa, así como también al gerente se logró comprobar con sus propias palabras que estas tienen una propiedad 100% familiar por lo que la mayoría opina la empresa familiar debe perdurar a través de sus generaciones, tomando riesgos que ponen en incertidumbre el futuro de la empresa.

SUCESION Y RENDIMIENTO FINANCIERO

Para conseguir que este estudio, presente resultados más concretos de forma independiente por cada empresa, según el análisis la información mostrada evidencia que la empresa Transbolivariana dedicada a las actividades de carga pesada muestra un desempeño óptimo para el año 2014 obteniendo un retorno sobre sus activos y patrimonio por el valor de

0,12 y 0,17 para aquel año evidenciando una buena salud financiera por parte de la entidad. Sin embargo, para el año 2019 los indicadores de ROA y ROE no presentan variación alguna.

Indicando esto que el retorno financiero producto de sus operaciones es nulo y la empresa puede encontrarse en problemas financieros. De acuerdo con la información mostrada, la empresa presenta una buena salud financiera para el año 2014 con un indicador de ROA y ROE por el valor de 0,18 unidades monetarias. Esto demuestra que la empresa obtuvo un buen retorno sobre sus actividades comerciales. Analizando el año 2019 se puede evidenciar que el ROA es de 0,11 mientras que el ROE de 0,23 lo cual es un indicador de la buena salud financiera que presentó la empresa para aquel año. Por un lado, el ROA mostró que por cada unidad de activo se está generando 0,11 unidades de utilidad neta, lo que quiere decir que la empresa está utilizando sus activos de una forma adecuada, dado que se están generando ganancias por el uso de tales elementos.

Por otra parte, el ROE indica que por cada unidad de patrimonio se están generando 0,23 unidades monetarias de utilidad neta, lo cual es un indicador que el patrimonio de los propietarios está siendo usado adecuadamente para la generación de beneficios a favor de la empresa.

De acuerdo con los resultados mostrados se puede observar que la empresa en cuestión, muestra un desempeño óptimo para el año 2014 obteniendo un retorno sobre sus activos y patrimonio por el valor de 0,12 y 0,41; respectivamente, para aquel año evidenciando una buena salud financiera por parte de la entidad. Sin embargo, para el año 2019 los indicadores de ROA y ROE no presentan variación alguna. Indicando esto que el retorno financiero producto de sus operaciones es nulo y la empresa puede encontrarse en problemas financieros.

Resultados relacionados las dimensiones de estudio

Tabla 4 Resultados relacionados a las dimensiones establecidas

Pregunta Orientadora	Informantes	Respuestas
PREPARACIÓN DE LA SUCESIÓN		
La empresa posee un plan de sucesión para la dirección de la misma	Caso 1	Los puntos clave del éxito de su empresa es debido a la estrecha relación que mantiene con su familia y quienes apoyaron su idea de negocio por lo que en principio tuvo en cuenta el plan susceptible mismo que llevaría a mantener la excelente dirección de su empresa a futuro.
	Caso 2	Los entrevistados tanto del caso 2 y 1 coincidieron en que la sucesión deba manejarse un plan de sucesión teniendo en cuenta que esto permitiría no tener complicaciones al momento de afrontar este proceso que por naturalidad de estas empresas llegaría a darse en algún momento por lo que considero necesario el contar con este plan.
	Caso 3	Este caso en particular mencionó que la sucesión es un argumento fundamental que rara vez es preparado por el dueño de la empresa más sin embargo dio a conocer que su empresa no considero necesario poseer un plan de sucesión más sin embargo esta empresa ha trascendido profesionalmente en el tiempo.
Es consciente que la empresa familiar planifica la sucesión de forma anticipada	Caso 1	El fundador de esta empresa mantiene presente que la sucesión deba manejarse en una forma anticipada y planificada por ello considera importante este proceso para llevar garantizar el éxito de su empresa.
	Caso 2	La mayor parte de casos las empresas en mención para este estudio consideran importante planificarlo y así garantizar su continuidad ya que este proceso se ve marcado debido a la cultura que mantienen estas empresas.
	Caso3	Las actividades que mantiene este caso en particular permiten mantener sus funciones sin ningún tipo de complicación tomando en cuenta que no precisamente se da un fecha o momento exacto para para este proceso, pero, si mantiene en claro que esta planificación pueda ser servible en cualquier instante.
Debe perdurar la empresa familiar a través de las generaciones	Caso 1	En la mayoría de casos las empresas en mención para este estudio consideran importante que involucrar a la familia brinda mayor seguridad fortaleciendo de forma laboral lo vínculos familiares y así garantizar su continuidad través de sus generaciones.
	Caso 2	A consecuencia de lograr un potencial manejo, así como fácil desenvolvimiento de este empresa el predecesor también decidió incorporar nuevos miembros familiares como parte fundamental de la empresa.

	Caso 3	Esta empresa ha trascendido profesionalmente en el tiempo y mantiene en claro que esta planificación va asegurar su éxito en manos de la siguiente generación.
Se dio la sucesión de la propiedad y administración de la empresa a la siguiente generación	Caso 1	Hasta la fecha la administración del negocio está a cargo del señor Jonny Patricio López Guerrón como representante legal desde el año 2008 quien en la actualidad mantiene un excelente equipo de trabajo.
	Caso 2	El fundador accedió en involucrar a los integrantes de la familia como parte fundamental de la empresa incluyendo a su hermano y su sobrina para así comenzar con estos pasos de índole familiar teniendo así un incremento de capital social
	Caso 3	Esta empresa ha trascendido profesionalmente en el tiempo y por ende también sus generaciones ya que Jorge ha permitido involucrar en la administración de negocio a su hija Pola Terán Obando quien se formó en relaciones comerciales exteriores y quien vine manejando gran parte de la empresa a inicio del año 2007.

TIPOS DE SUCESIÓN

El 51% de los accionistas son de índole familiar ?	Caso 1	Al observar la consolidación de la empresa a través de los documento que yacen en el sitio web de la Superintendencia de compañías se da conocer que al menos en un 40% de los accionistas son de índole familia, Jonny Patricio López Guerrón sucesor del antiguo representante Luis Vizcaíno manifestó que esta empresa tiene un valor significativo para su fundador quien a pesar de no transferir la trayectoria de la empresa directamente a sus descendientes considera que el predecesor con quien lleva más 22 años compartiendo ideas de negocios y que actualmente se encuentra al frente de la empresa forma parte importante dentro de su vínculo familiar.
	Caso 2	La consolidación que mantiene esta empresa se observó que más del 50% de sus accionistas comparten vínculos familiares al igual que el responsabilidad laboral cuando se incluyeron su hermano y su sobrina para así comenzar con estos pasos de índole familiar dentro de la empresa.

	Caso 3	Los accionistas principales que mantiene al frente esta imponente empresa Paola y Evelyn Terán Obando quienes detallan su información, registros consolidando de esta forma la empresa familiar.
Se ha incorporado accionistas ajenos a la dirección familiar de la empresa	Caso 1	El objetivo es apoyar el trabajo en familia es indispensable por lo que no toman idea de incorporar ajenos a las labores dentro de la empresa
	Caso 2	El entrevistado sostiene la idea de integrar y fortalecer la unión familiar es el principal motivo que influye en el crecimiento del negocio por lo que no de pensado incluir ajenos dentro de la empresa.
	Caso 3	En relación a las anteriores empresas también concuerda con la idea de mantener el giro del negocio mediante familiares o allegados confiables para la empresa otro motivo que detallan es que existen escasos recursos necesarios para convenir personal con práctica, aunque también es habitual que no lo hagan por la vacilación del fundador en implicar personal externo a la familia
Se ha socializado oportunamente la sucesión a los directivos o accionistas de la empresa	Caso 1	En relación con la formación del sucesor y la decisión de realizar la sucesión, los accionistas de la empresa consideran importante socializar este proceso con el fin de que los miembros de la empresa mantengan un perfil adecuado al momento de involucrarse en áreas laborales dentro de la empresa.
	Caso 2	Se debe capacitar a los distintos directivos que conforman la empresa y socializar el tema para fortalecer, la formación académica y laboral es muy valiosa al momento de dirigir una empresa.
	Caso 3	Dar la sucesión del mando de la empresa no es una decisión fácil de tomar, así como lo explicó el dueño de la empresa Terán. La formación académica y laboral es muy valiosa al momento de dirigir una empresa.

	Caso 1	<p>Esta empresa ha trascendido fuertemente a nivel social y económico creando un impacto positivo a nivel empresarial así lo dio a conocer su fundador y recalca que uno de los principales puntos clave del éxito de su empresa es debido a la estrecha relación que mantiene con su familia y quienes desde un principio apoyaron su idea de negocio.</p>
<p>La actividad que realiza la empresa permite que esta llegue a una 2da o 3ra generación</p>	Caso 2	<p>Esta empresa mediante su progresión y a través de los años ha crecido notablemente y haciendo que sus clientes aumentaran debido a la forma ineludible y firme de trabajar, fue entonces en el año 2011 donde decidió expandirse al norte de la provincia dando apertura ocho almaceneras y decidió incluir a su hermano y su sobrina para así comenzar en virtud de lograr una sinergia positiva por los miembros familiares para dirigir la empresa.</p>
	Caso 3	<p>Un aspecto importante es la inserción de la segunda generación de la empresa, puesto que la generalidad de veces el padre fundador pone firmeza a progresar, mientras que sus hijos buscan nuevos retos de negocio y se exponen a sacarles provecho como lo viene haciendo caso de estudio número 3 de esta investigación quien se restringió de hacer un proceso adecuado y anticipado de sucesión, pero opto por incluir a la siguiente generación efectuando un trabajo adecuado el cual viene manteniendo firme a la empresa.</p>

SUCESOR

<p>¿Existe inseguridad por parte del fundador al transmitir el cargo de la empresa?</p>	<p>Caso 1 En relación de si estoy seguro de transmitir o dar mi cargo como gente al futuro sucesor. No me preocupa, puesto que éste se está formando dentro la empresa con la ayuda de sub-gerencia. De esta forma cuando esté preparado, sé que tomara las decisiones adecuadas para liderar a la empresa.</p> <p>Caso 2 La empresa considera importante que la empresa tenga un futuro sucesor que pueda liderarla. Al contar con años de trayectoria como empresa de almacenamiento no se ha contemplado la idea de cambio en la gerencia. Es por ello la preocupación de que miembro familiar tomará el mando del negocio.</p> <p>Caso 3 A diferencia de las otras dos empresas, en este caso no considera importante que exista inseguridad por parte del gerente al momento de transmitir el cargo de la empresa. Porque si formas a la persona que será tu sucesor, lo capacitas y preparas, sabrá como liderar al negocio de la mejor forma. Tomando decisiones que le permita crecer.</p>
<p>¿La formación y preparación de la nueva generación se forma fuera del negocio?</p>	<p>Caso 1 Considero que la preparación es fundamental al momento de estar en cualquier tipo de trabajo y eso solo se gana con la experiencia. Pero parte de su formación académica influye. Por lo tanto, considero que la formación fuera del negocio familiar es un aporte más, para que pueda ver la realidad de la empresa y tome las mejores decisiones al asumir el mando de la empresa.</p> <p>Caso 2 Los entrevistados del caso 1 y 2 concuerdan que es muy significativa la educación de la naciente generación para asumir el mando de la empresa. De esta forma, al ver la realidad de otras empresas y al comparar con la realidad que se vive, se adquiere experiencia laboral y personal. En este caso la preparación del nuevo sucesor fuera del negocio es una ventaja competitiva, con nuevo ideales y estrategias para mejorar como empresa.</p>
	<p>Caso 3 Al igual que los casos anteriores es fundamental que la formación del nuevo sucesor sea fuera de del negocio, pero también debe experimentar el trabajo dentro del mismo, conocer cada área, el movimiento del negocio. Así, encaminará a la empresa, sus empleados, socios y familia, a un solo horizonte. Cumpliendo con los objetivos de la empresa, recordando cual es la misión y hacia dónde va, la visión a futuro de un próspero negocio.</p>
<p>De la siguiente generación de la familia (sean hijos, sobrinos o nietos), ¿hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa</p>	<p>Caso 1 Para hacerse responsable de la gerencia en la empresa, el miembro familiar está siendo formado desde el área de subgerencia para que pueda desarrollar las capacidades necesarias para liderar la empresa. Dichas cualidades que debe contar el futuro sucesor son: liderazgo, negociación, empoderamiento para comunicar los lineamientos, objetivos y metas que la empresa desea alcanzar.</p>

Caso 2 La clave del éxito es una buena sucesión es la pronta preparación de su sucesor y formación de los trabajadores y la familia. En este caso la empresa considera que la preparación del hermano y sobrina dentro de la empresa pueda tener un buen desempeño dentro de la misma como futuros sucesores.

Caso 3 En concordancia del caso 1 la empresa considera importante que un integrante de la familia tome el mando de la empresa y pueda desarrollar cualidades que le permitan direccionar, dirigir el área de Comercio Exterior desde el año 2007.

<p>Al momento que se dio la sucesión, ¿el sucesor considero importante aceptar la administración de la misma?</p>	Caso 1	<p>En relación de si estoy seguro de transmitir o dar mi cargo como gente al futuro sucesor. No me preocupa, puesto que éste se está formando dentro la empresa con la ayuda de sub-gerencia. De esta forma cuando esté preparado, sé que tomara las decisiones adecuadas para liderar a la empresa.</p>
	Caso 2	<p>El entrevistado alude la importancia de aceptar el cargo como gerencia es una buena decisión que puede tomar. Liderar una empresa no ha sido nada fácil pero lo importante es que conforme van pasando los años, se va adquiriendo experiencia al momento de decidir y tomar la mejor decisión.</p>
	Caso 3	<p>A diferencia el caso 1 y 2, el entrevistado no considera importante como futuro sucesor tenga que aceptar la administración del negocio. Puesto que no se ha visto necesario que se realice el cambio de mando.</p>

RENDIMIENTO FINANCIERO

<p>¿La empresa familiar por su modelo de gestión particular es rentable y eficiente como empresa?</p>	Caso 1	<p>Al ser una empresa que se encuentra ubicada en una zona geoestratégica y estar en la frontera entre Ecuador y Colombia esto ha permitido que la empresa vaya creciendo. A pesar de la situación que estamos viviendo, de la pandemia ha sido difícil. Pero hemos surgido de a poco en este año. Además, se ha generado plazas de trabajo para aquellos que quieran conformar parte de la misma, por ende, puedo decir que como empresa si somos rentables y eficientes.</p>
	Caso 2	<p>El entrevistado hace mención que desde sus inicios has sido un proceso de crecimiento llegando así a ser una de las empresas más conocidas en la localidad. Es por ello, que como empresa de depósito temporal aduanero. Su rentabilidad, eficiencia y buen desempeño, han permitido que esta llegue a permanecer por varios años dentro del mercado.</p>
	Caso 3	<p>Como empresa de almacenamiento, transporte y comercio exterior, si es rentable y eficiente, debido a sus 28 años de trayectoria en el mercado. Es un claro ejemplo que la empresa es rentable, que a pesar de la pandemia ha ido mejorando económicamente.</p>

<p>¿Los activos de la empresa tales como (materia prima, Talento humano) garantizan el éxito real de su negocio para competir?</p>	Caso 1	<p>Al ser una de las empresas de logística y transporte en la localidad. Se puede decir que si tenemos competencia en el mercado. Por ende, nuestros activos, el servicio que prestamos al usuario, permite que seamos competitivos. Además, consideramos necesario ser competitivos, porque de esta forma podemos ir mejorando la atención, cambiar de estrategias. Siendo líderes en la localidad, a nivel nacional y como empresa.</p>
	Caso 2	<p>Dando respuesta la entrevista, en la presente pregunta las empresas del caso 2 y caso 3 afirman que para ellos como empresa son importante que sus activos garantizan el éxito de la empresa, permitiéndoles así ser altamente competitivas.</p>
	Caso 3	<p>Como empresa de transporte terrestre y almacenamiento. Alude lo importante que son los activos para que esta surja como empresa, porque estos son el pilar para su desarrollo junto al desarrollo profesional dentro de la empresa.</p>
<p>¿La empresa familiar contiene aspectos que promueven el desarrollo competitivo y de control que reflejen en el aporte de la economía del Carchi?</p>	Caso 1	<p>La empresa contribuye de manera positiva a la economía de la provincia como de la ciudad de Tulcán. Porque no solamente se decida a la actividad de logística y transporte, sino también al servicio de comercio exterior. Permitiendo de esta forma contribuir de cierta forma a la economía Carchense.</p>
	Caso 2	<p>El entrevistado afirma que durante los primeros catorce años de vida, la empresa tuvo un incremento del 72% de su capital, de esta forma, podemos decir que es altamente competitiva y de igual forma su rendimiento se ve reflejado en el aporte de la economía del Carchi.</p>
	Caso 3	<p>Ser competitivos es una cualidad primordial en toda empresa, permitiendo idear e implementar estrategias para mejorar la actividad económica de la misma. Es por ello, conforme la empresa ha crecido, se puede decir que su economía se ve reflejada en el progreso que ha alcanzado en su trayectoria como empresa.</p>

¿La operación y presentación de información financiera refleja la realidad económica de su empresa?	Caso 1	Con respecto la información económica y su operación como empresa, si refleja la realidad de la misma, puesto que conforme ha ido creciendo y prestando el mejor servicio. Ha permitido que esta mejore financieramente y contribuya con el desarrollo económico de la provincia y el país.
	Caso 2	La información presentada y como el entrevistado mencionó, tal fue si crecimiento como empresa, logró aperturar 8 almaceneras más. Mostrando de esta forma el crecimiento de sus finanzas y el reflejo de ella en el progreso empresarial durante el transcurso de los años.
	Caso 3	El entrevistado del caso 3 en referencia a la pregunta menciona que es importante que la economía de la empresa se vea reflejada a través de su información financiera y más que ello. El desarrollo empresarial, la metas, objetivos metas alcanzados y por alcanzar.
¿La rentabilidad de la empresa en el mercado es altamente competitiva?	Caso 1	La empresa considera muy importante que, al ser competitiva en el mercado, su rentabilidad, aunque no es muy alta, es lo suficientemente estable. Esto le permite su permanencia en el mercado y tener una competencia sana con las empresas que se dedican a la logística, transporte y Comercio Exterior.
	Caso 2	Los entrevistados del caso 2 y caso 3 concuerdan que la rentabilidad de las empresas demuestra una alta competitividad. Esto se debe a que el progreso es evidente en el crecimiento de la misma a lo largo del tiempo.
	Caso 3	La empresa como tal es competitiva en el área de comercio exterior y como almacén de almacenamiento y transporte. Además, demuestra que sus finanzas son el vivo reflejo del crecimiento de la empresa.

Nota: Los resultados de la matriz son el resultado de las entrevistas aplicadas a las empresas de estudio.

SUCESION Y RENDIMIENTO FINANCIERO

Por ende, para conocer los índices financieros sobre la rentabilidad que vienen manejando las entidades en estudio es necesario precisar la indagación de ratios financieros como el ROE y ROA y bajo el análisis anual los resultados descriptivos de las variables analizadas proporcionados a 6 años, se determinó que el valor de la rentabilidad promedio ROE durante el periodo 2014 al 2019, fue 0,16% siendo así favorablemente la obtención de resultados, estableciendo probables beneficios hacia estas empresas y retornando en forma positiva la inversión de los accionistas obteniendo en forma factible entre el 0,01% al 0,43% en los próximos periodos.

Con respecto al rendimiento de los activos ROA en el transcurso del periodo se alcanzó una media de 0,12%; un 0,04% menos que el ROE siendo equitativa, dando énfasis a que la empresa demuestra que la totalidad de sus activos son financiados con fondos propios, teniendo como resultado una leve influencia positiva de la sucesión familiar de forma que la relación y el apego emocional torna importante entre los miembros familiares ya que permite adquirir conocimientos y destrezas para mantener o incluso mejorar el rendimiento financiero de la empresa. Otro aspecto importante es que los nuevos sucesores permanecen en constante preparación permitiendo participar en funciones previamente delegadas por el predecesor. Por otro lado, el desempeño de la empresa también repercute en las tomas de decisiones por parte de los directivos a fin de hacer más eficiente la operatividad de la empresa, poniendo a consideración que la sucesión incurre en ciertos costos, debido que tanto fundador como sucesor podrían hacer uso ineficiente de los recursos familiares al momento de afrontar es proceso lo que resulta una incertidumbre del buen direccionamiento o no de la empresa a través de sus generaciones.

Además, se considera como clave importante que los miembros delegados en la dirección de la empresa, formalicen juntas directivas poniendo a consideración el control de la empresa delegando miembros familiares como no familiares y de la misma forma, los miembros que no delegan estarían apoyando rotundamente al nuevo predecesor para hacer sentir el apego e incluso permitir la inversión en mejora continua.

4.2. DISCUSIÓN

Tras analizar los estados financieros de las empresas en el periodo 2014 al 2019 y considerando el proceso de sucesión, se muestra que existe un ligero conflicto para afrontar los problemas que puedan surgir dentro de la organización en el vínculo familiar, considerando que existe una respuesta unánime por parte de los entrevistados, afirmando que la sucesión no es un tema recurrente utilizada como una herramienta para solventar los beneficios financieros para los inversionistas.

En contraste al estudio realizado por (Arreaga Escobar, 2020) menciona que las situaciones financieras de la empresa familiar guardan relación con el uso de los recursos y la autoridad sobre la toma de decisiones enfrentando efectividad los problemas del entorno y el proceso de sucesión. De manera que tras los hallazgos en el presente estudio considera importante mantener una planificación adecuada de la sucesión, siendo así el punto clave para garantizar la continuidad de la empresa a través de sus generaciones. Además de esto influye que debe coexistir una importante relación entre sucesor y predecesor, la empatía entre estos, permitiendo adquirir conocimientos y destrezas para mantener o incluso mejorar el rendimiento financiero de la empresa (Ramon Livia & Sánchez Galvez , 2017).

Por otro lado, están las crisis económicas internas como externas, tanto a nivel nacional como internacional, donde todos los sectores se pueden ver afectados, además de ser reflejado en la información financiera. Considerando la controversia actual, el Covid-19 también se ha dejado notar en la sucesión de empresas por las limitaciones laborales debido a las decisiones tomadas para contrarrestar su propagación masiva.

Y como sucede en más cuestiones, creando situaciones paradójicas, de modo que las empresas optan por aplazar su retiro del mercado o dar pausa a sus actividades hasta que pase la incertidumbre que ha generado la emergencia sanitaria, por ello es preciso que tanto accionistas como inversionistas tomen decisiones pertinentes con base a los indicadores más representativos del estado de situación en que se encuentran las empresas. Haciendo frente a cada aspecto de este estudio fue que se tomó en cuenta para la evaluación de la rentabilidad de las empresas, utilizando indicadores de rentabilidad muy importantes como ROA y ROE, para que tras su análisis se brinde la afirmación más precisa sobre la situación de la empresa evitando posibles riesgos que conlleva cada decisión.

Lo más conveniente y que resulta en forma positiva dentro de estas entidades para una toma efectiva de decisiones es a través reuniones, que al hacerlo periódicamente permiten tratar los potenciales conflictos y para un establecimiento de medidas conjuntas. De igual manera, estas reuniones se pueden ver como una especie de formación para las generaciones futuras, que estarán más preparadas para contrarrestar los problemas futuros al haber sido involucrados en la toma de decisiones.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La identificación dentro del proceso investigativo, ayudó a la determinación existente de tres pequeñas empresas familiares en la provincia del Carchi, las cuales son consideradas como las únicas que han pasado su legado a través de la primera y segunda generación familiar correspondiente.
- Se determinó a la institución Bodegas Bosefo como la empresa familiar que tiene mejor posicionamiento económico y manejo de activos, además de ser diferenciada de las demás, como la empresa que muestra mejor estabilidad financiera gracias a las decisiones efectivas tomadas con cada miembro interno. Por otra parte, Bodegas Terán y Empresa Transbolivariana están dentro de un marco alentador debido a las variaciones y la complejidad de brindar soluciones efectivas, pero según los resultados al parecer pueden tener dificultades financieras considerando las limitaciones suscitadas ante las normativas tomadas por la aparición del Covid 19 a nivel mundial y nacional.
- Según los datos adquiridos ante el procesamiento de los mismos, se delimita que la realidad financiera de las empresas familiares, sí tiene relación con la administración que se maneja dentro del ámbito familiar, pues precisamente ese sería el motivo primordial que limita el mal manejo de las mismas para evitar la pérdida del patrimonio familiar.

5.2. RECOMENDACIONES

- La identificación ante el proceso investigativo, se determinó la existencia de tres pequeñas empresas familiares legalmente constituidas dentro de la provincia del Carchi, además de ser las únicas que han pasado su legado a través de la primera y segunda generación familiar correspondiente sin obtener controversias para continuar sus labores, las cuales es recomendable buscar una solución factible que ayude al crecimiento efectivo dentro del mercado competitivo, realizando una sucesión factible considerando que el nuevo propietario cumpla con las características para serlo.
- Ante la determinación de Bodegas Bosefo como la empresa familiar que tiene mejor posicionamiento económico y manejo de activos, además de tener la diferencia sobre las demás, como aquella que muestra mejor estabilidad financiera, para Bodegas Terán y Empresa Transbolivariana es fundamental brindarles la ayuda adecuada sobre el manejo de cada aspecto económico, buscando una estabilidad favorable dentro del

mercado para que continúen con sus actividades.

- Ante las controversias determinadas dentro del estudio realizado sobre las empresas en cuestión, es recomendable que cada uno de sus propietarios considere la investigación desarrolla como aspecto fundamental ante los problemas suscitados ante la sucesión realizada en un tiempo determinado.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis, Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Akgün, A., & Keskin, H. (2014). Capacidad de resiliencia organizacional e innovación y rendimiento de productos de la empresa. *Revista Internacional de Investigación de la Producción*, 52(23), 6918 - 6937. doi:<https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- Akter, S., Wamba, S., Gunasekaran, A., Dubey, R., & Childe, S. (2016). ¿Cómo mejorar el rendimiento de la empresa utilizando la capacidad de análisis de Big Data y la alineación de la estrategia empresarial? *Revista Internacional de Economía de la Producción*, 182, 113 - 131. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.08.018>
- Argentina, M. (2013). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *ELSEVIER*.
- Ávalos Acevedo, A., Borrás Atienza, F., & López García, D. (2015). Indicadores financieros de eficacia en proyecto de desarrollo del patrimonio cultural. *DOCPLAYER*.
- Azadegan, A., Syed, T., Blome, C., & Tajeddini, K. (2020). Implicación de la cadena de suministro en la gestión de la continuidad del negocio: efectos sobre la contención de daños operacionales y de reputación de las interrupciones de la cadena de suministro. *Gestión de la cadena de suministro: una revista internacional*, 25, 747-772.
- Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). Las Empresas Familiares. *UNEX*.
- Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). *Las empresas familiares*. Obtenido de https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). Empresas Familiares :su dinámica, equilibrio y consolidación. *EMPRESA - FAMILIA*.
- Bermeo, C., & Mera, P. (2017). IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA DE UN PAÍS. *ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS*.
- Boletín Gobierno Corporativo. (2010). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
- Cardona, H., & Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>

- Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*.
- Coronel, D., & Gachet, G. (2013). Empresas Familiares: Entendiendo la sucesión a las siguientes generaciones.
- Downes, J., & Goodman, J. (2007). *Diccionario de temas financieros*.
- Dyer, W. G., Gallo, M., & Villesca, A. (1996). *Finance in family Business. Family Business*.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Estrada, W., & Narváez, M. (2021). “*OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA PARROQUIA CHITÁN DE NAVARRETES, CANTÓN MONTÚFAR*”. Tulcan.
- Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). Metodología de la Información. *Space*.
- Freire, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 113-115.
Obtenido de http://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383
- Fuentes, L., Hernández, O., & Vallejo, M. (2008). RAZONES PARA CRECER EN LA EMPRESA FAMILIAR: UN ANÁLISIS COMPARATIVO. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Global Family Business Survery. (2018). *DOCPLAYER - Survey Ecuador*. Obtenido de <https://docplayer.es/188836722-Survey-ecuador-el-efecto-de-los-valores-ecuador-como-construir-una-ventaja-competitiva-duradera-a-traves-de-los-valores-en-la-era-digital.html>
- Goyzueúa, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y. *Perspectivas*.
- Hernández. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Información*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Larousse. (2001). *Diccionario enciclopedia*.
- Martinez, M., & Villalobos, R. (Julio de 2010). *PLAN DE SUCESIÓN Y MEJORA EN UNA EMPRESA FAMILIAR*. Obtenido de <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/628541/CEM321957.pdf>
- Mier, A., Urrea, A., & Burgos, R. (2009). Literatura: teoría, historia, crítica. *Redalyc.org*.
- Molina-Parra, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 41, 116-149.

- Morten, B., Kasper, M., Francisco, P., & Daniel, W. (2007). *El Quarterly Journal of Economics*.
- Navarrete Martínez, E. (2012). Factores determinantes del comportamiento financiero de las empresas familiares. *Fundación DIALNET*.
- Novoa Hoyos, A., Sabogal Salamanca, M., & Vargas Walteros, C. (2016). Estimación de las relaciones entre la inversión en medios digitales y las variables financieras de la empresa: una aproximación para Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Pérez, A. (2012). EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES. *Revista de Investigación 3 CIENCIAS*, 1-13.
- Plan de Creación de Oportunidades. (2021). *Plan de Creación de Oportunidades*. Quito: Secretaría Nacional de Planificación.
- Ramírez, D. E., & Macías, V. H. (2012). Empresas de familia: "un análisis desde la teoría de la agencia". *Universidad de Manizales*.
- Robles, F. (10 de Septiembre de 2021). *Lifeder*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/cuadro-doble-entrada/>
- Rodríguez, A., & Perez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de. *Escuela de Administración de Negocios*, 179-200.
- San Martín, J., & Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 41-57. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422016000100041&script=sci_arttext
- Sara da Silva, F. (2012). *La sucesión de la empresa familiar*. Obtenido de https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/33361/TFM_SaradaSilvaFI%20F3rez.pdf;jsessionid=6B0A7FE774EC80C6B22475864C7E9380?sequence=1
- Yin, R. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*. *Case Study Research: design and Methods*. Newbury. Obtenido de <file:///C:/Users/HP%20PC/Downloads/Dialnet-ElEstudioDeCasoYSuImplementacionEnLaInvestigacion-3999526.pdf>
- Zambrano Páez, D. (2017). *IMPORTANCIA DEL RENDIMIENTO FINANCIERO EN LAS ORGANIZACIONES PARA LA CORRECTA TOMA DE DECISIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA*.

IV. ANEXOS

Anexo I. Validación Abstract emitido por el Centro de Idiomas



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER

ABSTRACT- EVALUATION SHEET

NAME: Reyes Tarapues Romel David y Sánchez Varela Edison Daniel

DATE: 30 de marzo de 2022

TOPIC: "Análisis de la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi".

MARKS AWARDED

QUANTITATIVE AND QUALITATIVE

VOCABULARY AND WORD USE	Use new learnt vocabulary and precise words related to the topic	Use a little new vocabulary and some appropriate words related to the topic	Use basic vocabulary and simplistic words related to the topic	Limited vocabulary and inadequate words related to the topic
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
WRITING COHESION	Clear and logical progression of ideas and supporting paragraphs.	Adequate progression of ideas and supporting paragraphs.	Some progression of ideas and supporting paragraphs.	Inadequate ideas and supporting paragraphs.
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
ARGUMENT	The message has been communicated very well and identify the type of text	The message has been communicated appropriately and identify the type of text	Some of the message has been communicated and the type of text is little confusing	The message hasn't been communicated and the type of text is inadequate
	EXCELLENT: 2 <input checked="" type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
CREATIVITY	Outstanding flow of ideas and events	Good flow of ideas and events	Average flow of ideas and events	Poor flow of ideas and events
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>
SCIENTIFIC SUSTAINABILITY	Reasonable, specific and supportable opinion or thesis statement	Minor errors when supporting the thesis statement	Some errors when supporting the thesis statement	Lots of errors when supporting the thesis statement
	EXCELLENT: 2 <input type="checkbox"/>	GOOD: 1,5 <input checked="" type="checkbox"/>	AVERAGE: 1 <input type="checkbox"/>	LIMITED: 0,5 <input type="checkbox"/>

TOTAL/AVERAGE
 9 - 10: EXCELLENT
 7 - 8,9: GOOD
 5 - 6,9: AVERAGE
 0 - 4,9: LIMITED

TOTAL 9



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FOREIGN AND NATIVE LANGUAGE CENTER**

Informe sobre el Abstract de Artículo Científico o Investigación.

Autor: Reyes Tarapues Romel David y Sánchez Varela Edison Daniel

Fecha de recepción del abstract: 30 de marzo de 2022

Fecha de entrega del informe: 30 de marzo de 2022

El presente informe validará la traducción del idioma español al inglés si alcanza un porcentaje de: 9 – 10 Excelente.

Si la traducción no está dentro de los parámetros de 9 – 10, el autor deberá realizar las observaciones presentadas en el ABSTRACT, para su posterior presentación y aprobación.

Observaciones:

Después de realizar la revisión del presente abstract, éste presenta una apropiada traducción sobre el tema planteado en el idioma inglés. Según los rubrics de evaluación de la traducción en inglés, ésta alcanza un valor de 9, por lo cual se valida dicho trabajo.

Atentamente



Firmado electrónicamente por:
EDISON BOANERGES
PENAFIEL ARCOS

Ing. Edison Peñafiel Arcos MSc
Coordinador del CIDEN

Anexo 2. Acta de sustentación de pre-defensa del informe de investigación



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: REYES TARAPUES ROMEL DAVID
NIVEL/PARALELO: 0

CÉDULA DE IDENTIDAD: 0401859723
PERIODO ACADÉMICO: Nov- abril 2022

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Análisis de la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi.

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

PRESIDENTE: MSC. JEANETH LUCÍA BASTIDAS GUERRÓN
LECTOR: MSC. LUIS HOMERO VIVEROS ALMEIDA
ASESOR: MSC. VERÓNICA JANNETH GARCIA IBARRA

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS: teams **AULA:** virtual
FECHA: lunes, 14 de marzo de 2022
HORA: 9H00

Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	6,20
2) Trabajo escrito	2,40
Nota final de PRE DEFENSA	8,60

Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el lunes, 14 de marzo de 2022

MSC. JEANETH LUCÍA BASTIDAS GUERRÓN

PRESIDENTE

MSC. VERÓNICA JANNETH GARCIA IBARRA

TUTOR

MSC. LUIS HOMERO VIVEROS ALMEIDA

LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACION, ADMINISTRACION Y ECONOMIA EMPRESARIAL
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y MARKETING

ACTA

DE LA SUSTENTACIÓN DE PREDEFENSA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN DE:

NOMBRE: SÁNCHEZ VARELA EDISON DANIEL
NIVEL/PARALELO: 0

CÉDULA DE IDENTIDAD: 0401465521
PERIODO ACADÉMICO: Nov- abril 2022

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Análisis de la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi.

Tribunal designado por la dirección de esta Carrera, conformado por:

PRESIDENTE: MSC. JEANETH LUCÍA BASTIDAS GUERRÓN
LECTOR: MSC. LUIS HOMERO VIVEROS ALMEIDA
ASESOR: MSC. VERÓNICA JANNETH GARCIA IBARRA

De acuerdo al artículo 21: Una vez entregados los requisitos para la realización de la pre-defensa el Director de Carrera integrará el Tribunal de Pre-defensa del informe de investigación, fijando lugar, fecha y hora para la realización de este acto:

EDIFICIO DE AULAS: teams **AULA:** virtual
FECHA: lunes, 14 de marzo de 2022
HORA: 9H00

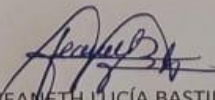
Obteniendo las siguientes notas:

1) Sustentación de la predefensa:	6,20
2) Trabajo escrito	2,40
Nota final de PRE DEFENSA	8,60

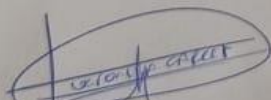
Por lo tanto: **APRUEBA CON OBSERVACIONES** ; debiendo acatar el siguiente artículo:

Art. 24.- De los estudiantes que aprueban el Plan de Investigación con observaciones. - El estudiante tendrá el plazo de 10 días laborables para proceder a corregir su informe de investigación de conformidad a las observaciones y recomendaciones realizadas por los miembros Tribunal de sustentación de la pre-defensa.

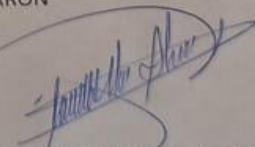
Para constancia del presente, firman en la ciudad de Tulcán el lunes, 14 de marzo de 2022


MSC. JEANETH LUCÍA BASTIDAS GUERRÓN

PRESIDENTE


MSC. VERÓNICA JANNETH GARCIA IBARRA
TUTOR




MSC. LUIS HOMERO VIVEROS ALMEIDA
LECTOR

Adj.: Observaciones y recomendaciones

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

El objetivo de la presente entrevista como parte de la investigación de tesis en la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial es: Analizar la sucesión y el rendimiento financiero de las pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi. La información brindada en la misma es de carácter confidencial, solo será utilizada para fines académicos. Agradezco su colaboración.

Empresa: _____


Función: _____

Fecha ____/____/____/

Entrevista N° _____

Instrucciones: Responda con la seriedad del caso las preguntas planteadas en la presente entrevista.

ÍTEM 1: PREPARACIÓN DE LA SUCESIÓN		
1	La empresa posee un plan de sucesión para la dirección de la misma	
2	Es consciente que la empresa familiar planifica la sucesión de forma anticipada	
3	Debe perdurar la empresa familiar a través de las generaciones	
4	Se dio la sucesión de la propiedad y administración de la empresa a la siguiente generación	
ÍTEM 2: TIPOS DE SUCESIÓN		
5	El 51 % de los accionistas son índole familiar	
6	Se ha incorporado accionistas ajenos a la dirección familiar de la empresa	
7	Se ha socializado oportunamente la sucesión a los directivos o accionistas de la empresa	
8	La actividad que realiza la empresa permite que esta llegue a unam2 ^{da} o 3 ^{ra} generación.	
ÍTEM 3: SUCESOR		
9	Existe inseguridad por parte del fundador al transmitir el cargo de la empresa.	
10	La formación y preparación de la nueva generación se forma fuera del negocio.	
11	De la siguiente generación de la familias (sean hijos, sobrinos, nietos), hay algún miembro capacitado para hacerse cargo de la empresa.	
12	Al momento que se dio la sucesión de la empresa, el sucesor considero importante aceptar la administración de la misma.	
ÍTEM 4: RENDIMIENTO FINANCIERO		
13	La empresa familiar por su modelo de gestión particular es rentable y eficiente como empresa.	
14	Los activos de la empresa tales como (materia prima, Talento Humano) garantizan el éxito real de su negocio para competir.	
15	La empresa familiar contiene aspectos que promueven el desarrollo competitivo y de control, que reflejen en el aporte de la economía del Carchi.	
16	La operación y presentación de información financiera refleja la realidad económica de su empresa	
17	La rentabilidad de la empresa en el mercado es altamente competitiva	
Coordinador	Entrevistador	Entrevistado

<p>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI</p> <p>FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL</p> <p>CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING</p> 	
Título de la ficha: Base de datos Empresas Familiares.	
Nº de Ficha: 1	
Observador(es): Reyes Romel y Sánchez Edison	Fecha/Hora: 15/07/2019 10:00a:m
Sitio de observación: Superintendencia de Compañías (Portal Ranking Empresarial).	Dirección: https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/
<p>Para nuestra Investigación se realizó una observación documental a través del portal de la Superintendencia de Compañías. Al ser esta nuestra base de datos de las pequeñas empresas de la provincia del Carchi. A continuación, se detallará los pasos aplicados para seleccionar las empresas que conforman parte de nuestro estudio. Criterios de exclusión e inclusión:</p> <ul style="list-style-type: none">• Paso 1: Se ingresó a la página oficial de la Superintendencia de Compañías.• Paso 2: Se procedió a dirigirse a la sección de “Ranking Empresarial”. Una vez en el enlace, se traslada al portal donde se encuentran las empresas. La página de Superintendencia de CIAS. Clasifica a las empresas en dos criterios:<ul style="list-style-type: none">✚ Por Sector de desempeño de la empresa (Agricultura, Manufactura, Construcción, Comercio e Inmobiliaria).✚ Por el tamaño de las empresas (Micro, Pequeña, Mediana y Grande).✚ A través del mapa del Ecuador, se encuentra divididas las empresas por provincias.	

- **Paso 3:** Para el estudio preliminar las empresas a estudiar son: pequeñas empresas familiares de la provincia del Carchi. En donde aparecen todas las empresas de la provincia del Carchi.
 - **Paso 4:** Se prosiguió a descargar el archivo Excel de las empresas, donde se muestran todas las empresas. Después de abrir la hoja de Excel, mediante la opción de “*filtro*” se pudo filtrar las pequeñas empresas necesarias para el estudio. El resultado arrojado, determinó 79 pequeñas empresas de la provincia del Carchi.
 - **Paso 5:** De las 79 empresas para determinar si son familiares o no, se procedió a revisar los documentos de constitución empresarial. En donde se detalla si la empresa cuenta con un miembro o vínculo familiar dentro de la propiedad de la misma. Dando como resultado 14 empresas que cumplen con el parámetro de ser empresas familiares.
 - **Paso 6:** Por último, se tomó en cuentas los siguientes puntos de inclusión, para trabajar con las empresas en nuestro estudio:
 - ✚ Que contenga más de 10 años de estancia en el mercado empresarial.
 - ✚ Que al menos tenga 1ra y 2da sucesión gerencial dentro de la misma.
 - ✚ Que sea pequeñas empresa y de índole familiar.
 - **Paso 7:** Tomando en cuenta los criterios de inclusión., se realizó el contacto con las empresas de forma presencial y debido a la situación de la pandemia. Se realizó las entrevistas haciendo el uso respectivo del correo electrónico personal, así como llamadas a los gerentes o jefes de las mismas. Teniendo, así como resultado las tres empresas que accedieron a realizar el estudio de forma minuciosa y más a fondo, para nuestro proyecto de investigación.
- De todo el proceso detallado anteriormente para la constancia que se realizó en la selección de las empresas. A continuación, se adjuntos imágenes del proceso detallado anteriormente.

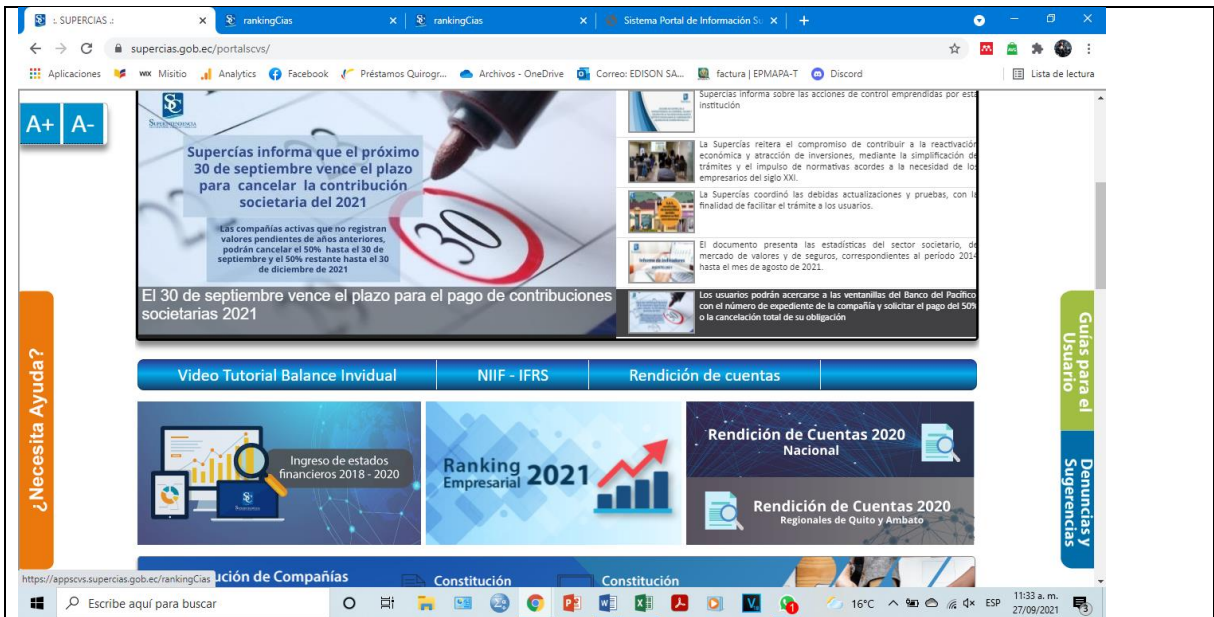


Figure 5: Página Superintendencia de Compañías

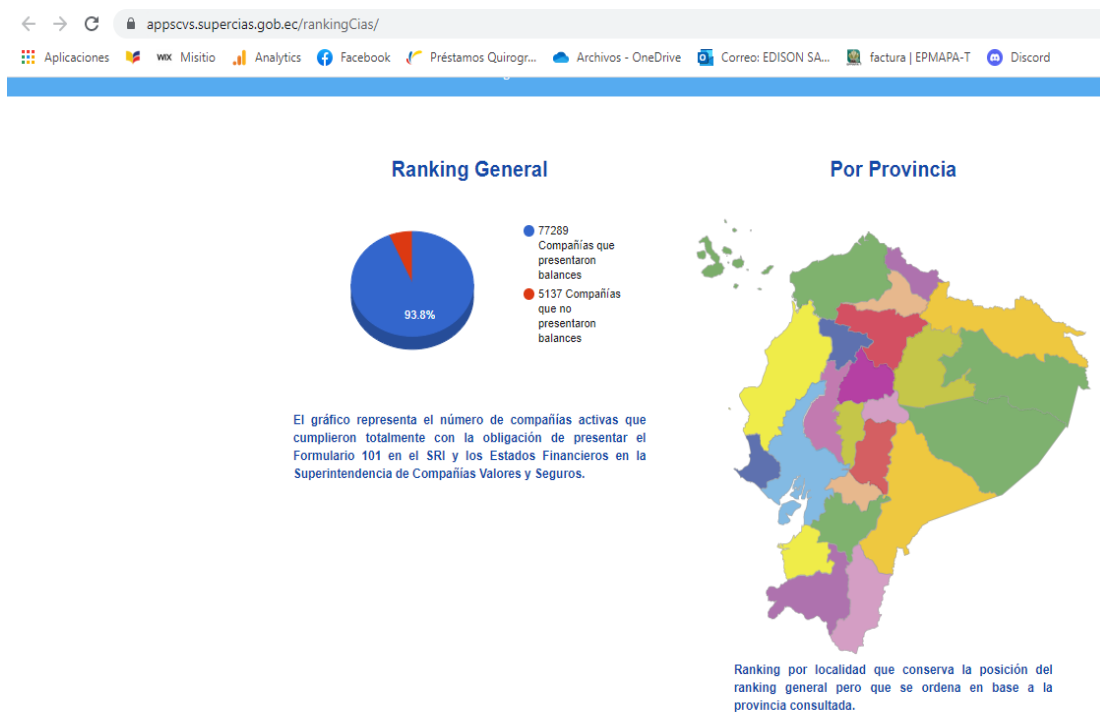


Figure 6: Clasificación de empresas por provincias

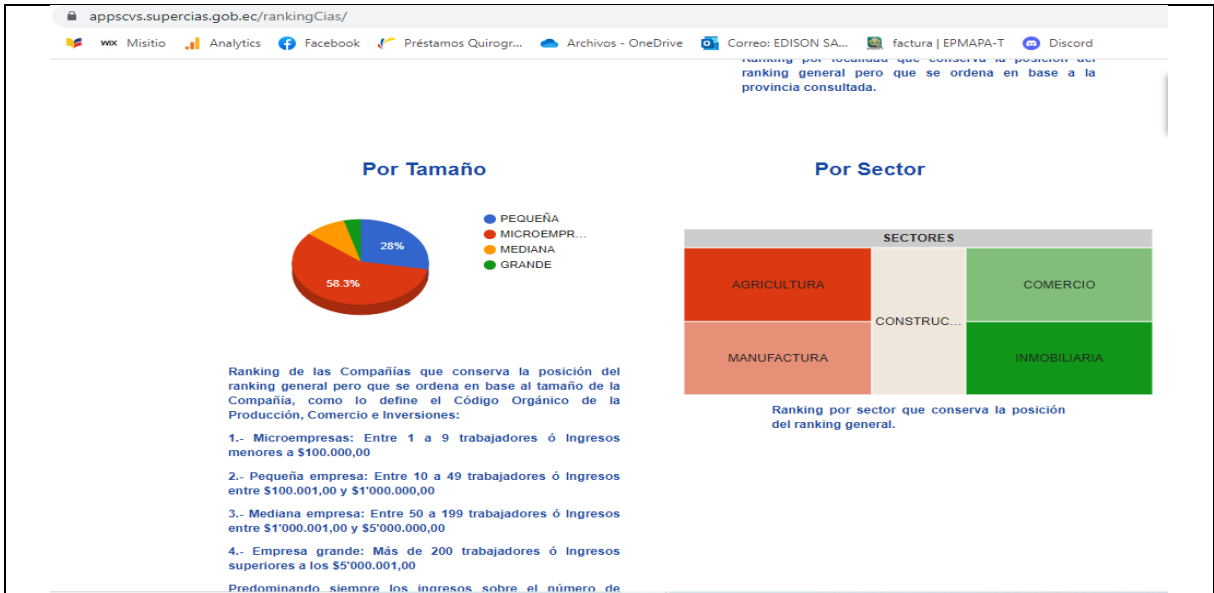


Figure 7: Clasificación de empresas por sector y tamaño

appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=04&tipo=2

RANKING EMPRESARIAL - PROVINCIA DEL CARCHI

EMPRESAS SUJETAS AL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

¿Necesita Ayuda? Presione Aquí

ORDENADO POR		POSICIÓN PROVINCIA	INFORMACIÓN COMPAÑÍA				ACTIVOS	PATRIMONIO	INGRESO POR VENTA	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	UT
2018	2017		NOMBRE	PROVINCIA	CIUDAD	TAMAÑO	2018	2018	2018	2018	2018	
3988	3804	1	STAMPSYBOX CIA. LTDA.	CARCHI	BOLÍVAR	MEDIANA	\$3.997.332,82	\$70.929,07	\$2.851.042,91	\$54.157,13	\$83.714,27	\$2
4037	3697	2	UYAMAFARMS S.A.	CARCHI	MIRA (CHONTAHUA)	MEDIANA	\$3.938.316,61	\$1.320.921,64	\$1.038.050,35	\$30.322,84	\$35.673,93	\$1
4707	4701	3	AGROTERRAVORTE S.A.	CARCHI	EL ANGEL	MEDIANA	\$3.237.408,82	\$1.154.212,08	\$1.939.384,21	\$87.505,91	\$87.654,01	\$4
4946	4784	4	MOLINOS SAN LUIS CIA. LTDA.	CARCHI	HUACA	GRANDE	\$3.010.250,91	\$1.121.759,85	\$5.359.593,39	\$255.849,04	\$300.999,93	\$11
5159	4543	5	DISTRIBUIDORA MORA REVELO CIA. LTDA.	CARCHI	TULCÁN	GRANDE	\$2.850.295,78	\$248.376,97	\$9.969.406,79	\$67.143,0	\$78.992,82	\$5
5404	4565	6	TRANSPORTE Y COMERCIO GERMOR S.A.	CARCHI	TULCÁN	MEDIANA	\$2.874.404,74	\$973.383,23	\$1.677.077,32	\$34.205,74	\$40.242,05	\$1
7911	6935	7	MIDECAR MOVIMIENTOS INTERNOS DE CARGA CIA. LTDA.	CARCHI	TULCÁN	PEQUEÑA	\$1.542.395,61	\$1.124.102,6	\$738.997,01	\$29.333,98	\$34.510,56	\$1
8580	7059	8	DISTRIBUIDORA SUPRICE S.A.	CARCHI	TULCÁN	GRANDE	\$1.381.097,03	\$159.084,12	\$16.980.090,02	\$122.389,2	\$143.987,2	\$5
10103	8737	9	ADUANAS & COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE ADUANOR CIA. LTDA.	CARCHI	TULCÁN	MEDIANA	\$1.057.181,17	\$887.733,34	\$991.090,17	\$97.517,25	\$114.726,18	\$6
10793	9619	10	INDUSTRIA LECHERA CARCHI SA	CARCHI	TULCÁN	GRANDE	\$845.504,53	\$488.060,22	\$5.989.191,74	\$221.222,11	\$200.261,31	\$1
11194	11142	11	DISTRIBUIDORA MONTENEGRO MURILLO DIMMIA S.A.	CARCHI	TULCÁN	GRANDE	\$891.040,48	\$189.350,35	\$8.481.712,49	\$51.076,44	\$90.089,93	\$3

Figure 8: Base de datos empresas del Carchi

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
EMPRESAS	Conveniencia	Planificación	Perduración	Sucesión a p	Conformació	Incorporació	Socialización	valor para lle	Decisión fun	Prepar
Centinela del Norte	4	5	4	5	4	2	3	4	2	
Bodegas Terán	1	1	4	1	5	2	2	5	1	
Campañas Velotax	5	2	2	2	2	5	4	5	1	
Bodegas Bosefos	4	5	4	4	5	2	4	4	5	
Transbolivariana	4	4	5	4	5	3	4	5	4	
Sertimex	5	3	4	5	4	3	4	5	4	
Dienav	3	3	4	5	4	2	1	4	3	
Ecuatranscarga	4	5	4	4	3	4	5	5	4	
Transportes Logistran-Arcos	2	4	5	2	5	4	5	4	3	
Midecar	4	3	4	5	4	3	4	4	5	
JC ORARNAVI	4	4	4	2	5	3	4	4	3	
Lucero & Romero Logistica y Transporte S. A. L&rdlutrans	1	5	5	1	5	1	1	4	2	
Servicios de Transporte Comercial Mixto ELICAF	1	3	4	4	4	4	2	4	4	
Sistema Logístico Terrestre Silogter S.A	4	5	4	4	5	5	3	5	4	

Figure 9: Resultado de aplicación de Entrevistas

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI
FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y
ECONOMÍA EMPRESARIAL

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING



Título de la ficha: Observación Estados Financieros de Empresas Familiares.

Nº de Ficha: 2

Observador(es): Reyes Romel y Sánchez Edison

Fecha/Hora: 15/07/2019 /10:00 a:m

Sitio de observación: Superintendencia de Compañías (Documentos online- Documentos económicos)

Dirección: https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/consulta_ci_a_menu.zul

Dentro de nuestro estudio para analizar el Rendimiento Financiero de las empresas. Se tomó como referencia los documentos económicos públicos en la página de la página oficial de la Superintendencia de Compañías. En los cuales se tomó los siguientes valores:

- **ROA:** (Utilidad Neta y Activos).
- **ROE:** (Utilidad Neta y Patrimonio).
- Apalancamiento Financiero: (Activos y Patrimonio).

Una vez identificado los valores económicos en los estados financieros por cada año, ayudó de manera efectiva a la realización de los respectivos cálculos matemáticos, obteniendo de esta forma los parámetros o ecuaciones financieras que permiten identificar si la empresa obtuvo un buen rendimiento económico. A su vez si este mantiene relación con la sucesión generacional dentro de la misma.

MIDECAR MOVIMIENTOS INTERNOS DE CARGA CIA. LTDA				
Documentos Generales		Documentos Jurídicos		Documentos Económicos
Expediente	Documento	Id Documento	Fecha	Visualizar
91471	Balance / Estado de Situación Financiera	3.1.1	2001-12-31 00:00:00.0	
91471	Nómina de Socios / Accionistas	3.1.3	2001-12-31 00:00:00.0	
91471	Balance / Estado de Situación Financiera	3.1.1	2002-12-31 00:00:00.0	
91471	Nómina de Socios / Accionistas	3.1.3	2002-12-31 00:00:00.0	
91471	Balance / Estado de Situación Financiera	3.1.1	2003-12-31 00:00:00.0	
91471	Nómina de Socios / Accionistas	3.1.3	2003-12-31 00:00:00.0	
91471	Balance / Estado de Situación Financiera	3.1.1	2004-12-31 00:00:00.0	
91471	Nómina de Socios / Accionistas	3.1.3	2004-12-31 00:00:00.0	

[1 - 8 / 130]

Figure 10: Revisión documentos Financieros de Empresas

Como se admira en la imagen adjunta, de esta forma fue como se realizó la revisión de los estados financieros de cada empresa y así determinar si las empresas han tenido o no un buen rendimiento financiero.

Anexo 5 Representación del modelo relacionado a los tres círculos

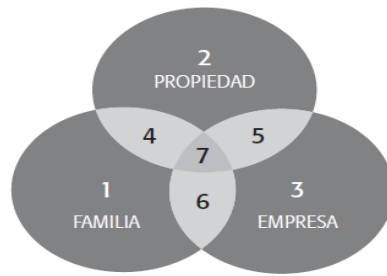


Figura 1: Modelo de los tres círculos

Fuente: ((Pérez, 2012, pág. 52)

Anexo 6 Representación del modelo de los 5 círculos

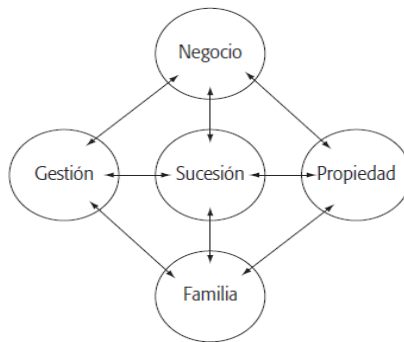


Figura 2: Método de los 5 círculos

Fuente: (Molina-Parra, Botero, & Montoya, 2016, pág. 123)

Anexo 7 Representación gráfica de la sucesión familiar

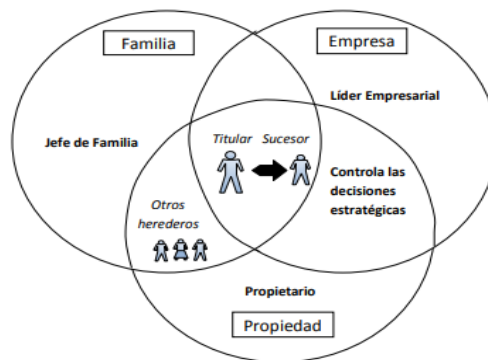


Figura 3: Sujetos de la sucesión generacional

Fuente: (Coronel & Gachet, 2013)

Anexo 8 Representación gráfica del proceso de sucesión generacional

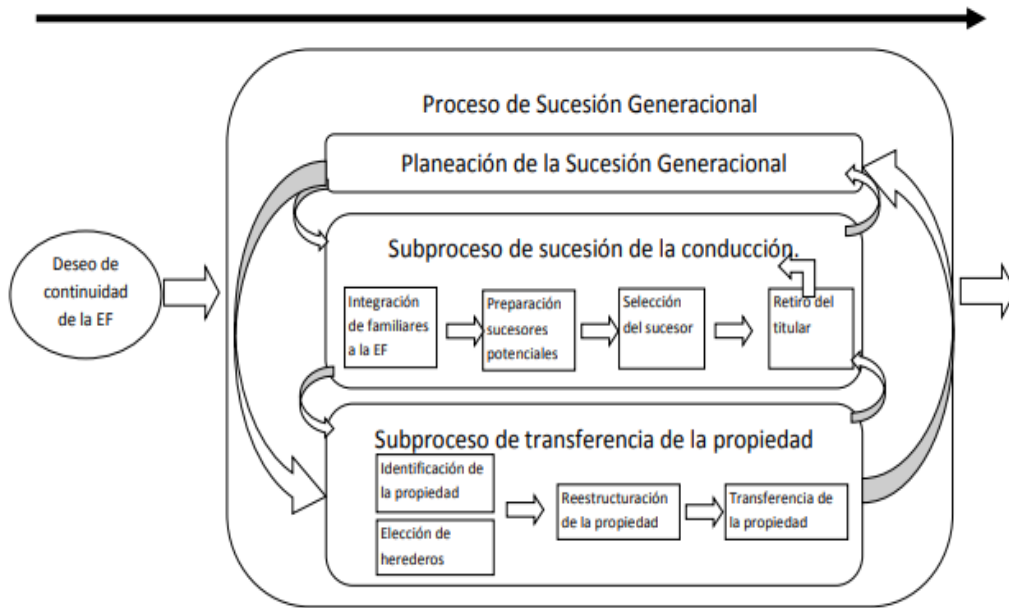


Figura 4 Proceso de sucesión generacional

Fuente: (Yin, 1981)

ORDENA		INFORMACIÓN COMPAÑÍA						ACTIVOS	PATRIMONIO	INGRESO POR VENTA	UTILIDAD
2018	2017	POSICIÓN PROVINCIA	Exp	NOMBRE	PROVINCIA	CIUDAD	TAMAÑO	2018	2018	2018	2018
377	470	3	539	AGROTERRAINORTE S.A.	CARCHI	EL ANGEL	MEDIANA	\$3.237.408,82	\$1.154.212,08	\$1.939.384,21	\$44.854,61
397	478	4	833	MOLINOS SAN LUIS CIA. LTDA.	CARCHI	HUACA	GRANDE	\$3.010.250,91	\$1.121.759,85	\$5.359.593,39	\$174.173,94
419	454	5	188	DISTRIBUIDORA MORA REVELO CIA. LTDA.	CARCHI	TULCÁN	GRANDE	\$2.850.295,78	\$248.378,97	\$9.699.406,79	\$50.357,92
435	458	6	152	TRANSPORTE Y COMERCIO GERMOR S.A.	CARCHI	TULCÁN	MEDIANA	\$2.674.404,74	\$973.383,23	\$1.677.077,32	\$40.242,05
634	691	7	914	MIDECAR MOVIMIENTOS INTERNOS DE CARGA CIA. LTDA	CARCHI	TULCÁN	PEQUEÑA	\$1.542.396,81	\$1.124.102,6	\$736.997,01	\$34.510,56
				VIGILANCIA Y							

Figura 5: Pequeñas registradas en la Superintendencia de Compañías

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Anexo 9 Características de Transbolivariana

Criterio	Descripción
Tipo	Empresa Familiar
Tamaño	Pequeña empresa
Años de operación	26 años
Etapa generacional	2da generación
Actividad Económica Según SRI	Transporte de carga pesada.
Lugar de estudio	Tulcán
Entrevistado	Jonny Patricio López Guerrón

Anexo 10 Historia de Transbolivariana

Empresa	Descripción
Logo de la empresa	
Domicilio comercial	Av. Andrés Bello & Panamericana Norte/ Tulcán-Ecuador
Forma jurídica	Compañía Anónima
Número de la empresa	06 2985- 271 y celular: 0982866053
Propietarios	Jonny Patricio López Guerrón
Fecha del plan de sucesión	2008

Anexo 11 Valores Corporativos

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	Estado	Gerente	Familia	Clientes/ usuarios	Proveedores	Empleados	Accionistas
	Responsabilidad		X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Confianza		X		X	X	X	X
Integridad	X	X	X	X	X	X	X
Transparencia	X	X		X	X		X
Lealtad		X	X	X		X	
Honestidad	X	X	X	X	X	X	
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X
Equidad	X	X	X			X	X
Eficiencia		X		X	X	X	

Anexo 12 *Características empresariales*

Criterio	Descripción
Tipo	Empresa Familiar
Tamaño	Pequeña empresa
Años de operación	23 años
Etapa generacional	Segunda generación
Sector económico según SRI	Prestación de Servicios de Bodegaje de Mercaderías bajo el Control Aduanero.
Lugar de estudio	Carchi – Tulcán
Entrevistados	Gerentes – Propietarios de la empresa

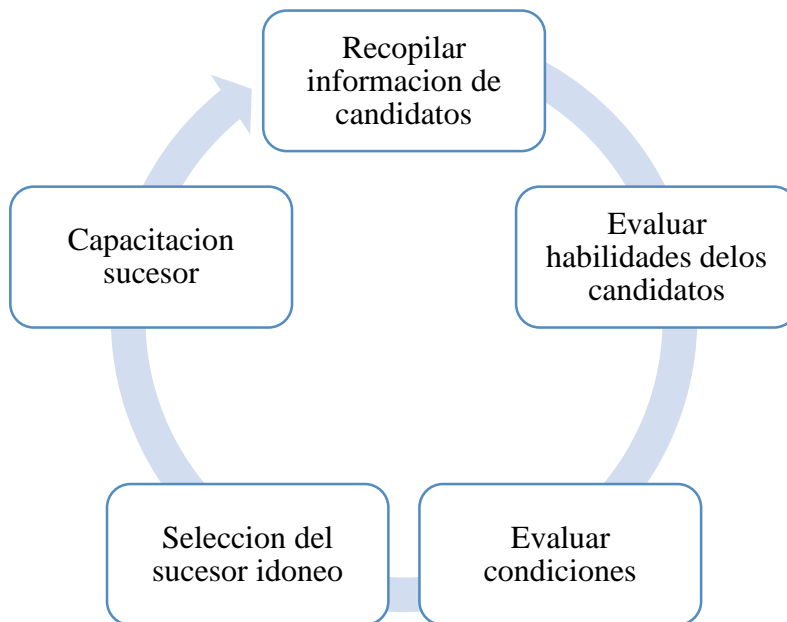
Anexo 13 *Descripción e Historia*

Empresa	Descripción
Logo de la empresa	
Domicilio comercial	Av. Tulcanaza y España
Forma jurídica	Sociedad Anónima
Número de la empresa	H521000
Propietarios	Argoti Zambrano Saida Ximena
Fecha del plan de sucesión	Abril 2011

Anexo 14 Valores corporativos

BODEGAS Y SERVICIOS ECUADOR FORTALESA S. A	
OPORTUNIDADES	AMENZAS
<p>Ofertantes con predisposición para la capacitar en direccionamiento estratégico. . Implementación de programas de capacitación tecnológica en la Provincia. Ingreso de divisas por las raciones que envían los migrantes. Eficacia de la tasa activa o de colocación como variable clave en la economía de la empresa.</p>	<p>Crecimiento industrial y empresarial acelerado lo que ocasiona una competencia desleal. Riesgo país por la incorporación de variables económicas, políticas y financieras. Incremento del nivel de migración de la población de la Provincia. Aumento de la inflación generada por la crisis global que acarrea dificultades de pago y cobro de deudas.</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>No hay un plan estratégico. Falta de decisiones estratégicas para diseñar canales de distribución de la oferta de bienes y servicios. Deficiente cultura organizacional.</p>	<p>Líneas de acción con suficiente presupuesto para desarrollar estrategias empresariales Predisposición del personal para desarrollo de estrategias empresariales Agilidad en los servicios</p>

Anexo 15 Ciclo generacional de la empresa



Anexo 16 *Proceso de selección del sucesor*

Factores familiares		Planeación de la sucesión		Resultados de la sucesión
Integración entre los miembros de la familia	↗	Capacitación del sucesor para la dirección el negocio	→	Satisfacción inicial con el proceso de sucesión
Perfil generacional del antecesor		Selección del sucesor		Satisfacción con el desempeño del sucesor
		Comunicación de la elección del sucesor		Satisfacción con las habilidades del sucesor

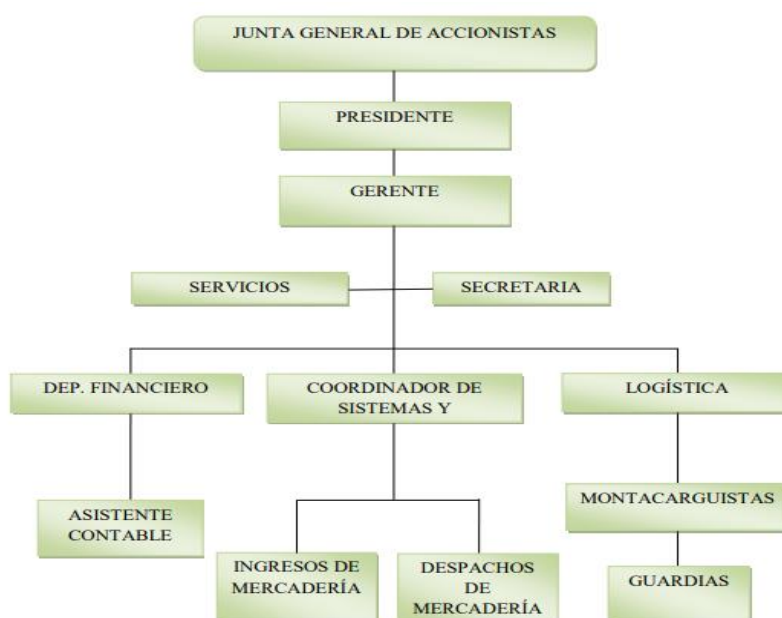
Anexo 17 *Calendario de sucesión*

Fase	Punto de acción	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Propietario directivo	Conocer fondo las repercusiones positivas y/o negativos que conllevaría un plan de sucesión	Año 2010 inicia aprobación plan de sucesión empresa Bosefo	Año 2011 aprobación total de sucesión empresa Bosefo
Formación	El sucesor forma parte integral de la empresa trabajando para la misma y adquiriendo las habilidades necesarias para llevar las responsabilidades de la empresa	Bosefo	
Transición	El hijo toma decisiones mismas que serán las más representativas y deberán cumplir los objetivos de la empresa	2012 inicia fase y direccionamiento del nuevo sucesor (Argoti Zambrano Ximena)	2030 con la oportunidad de generar una nueva empresa
Transferencia de poder	El sucesor tendrá que representar firmemente a la empresa una vez que se produce el retiro del predecesor de todas las actividades		

Anexo 18 Modelo de empresa familiar



Anexo 19 Órgano del gobierno familiar (BOSEFO)



Anexo 20 Caso bodegas Terán

Criterio	Descripción
Tipo	Empresa Familiar
Tamaño	Pequeña empresa
Años de operación	25 años
Etapa generacional	Segunda generación
Sector económico según SRI	Actividades de almacenamiento y depósito de mercancías
Lugar de estudio	Carchi – Tulcán
Entrevistados	Gerentes – Propietarios de la empresa

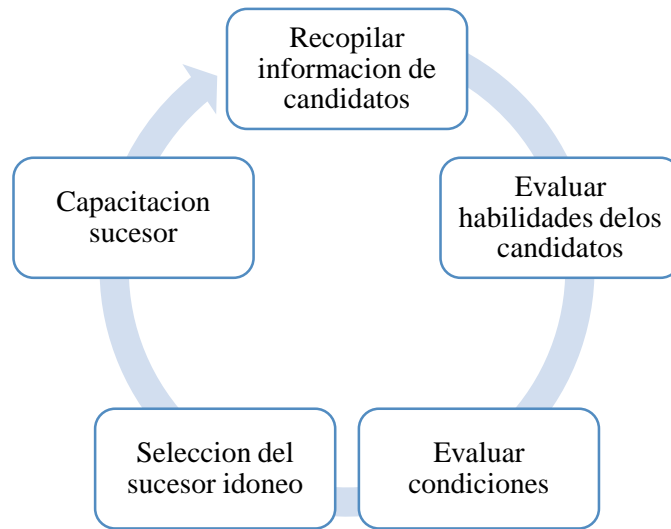
Anexo 21 Descripción e historia bodegas Terán

Empresa	Descripción
Logo de la empresa	
Domicilio comercial	Antigua Panamericana Norte, Sector los Capulies
Forma jurídica	Compañía Limitada
Número de la empresa	H521000
Propietarios	Terán Obando Paola Lorena
Fecha del plan de sucesión	Febrero 2014

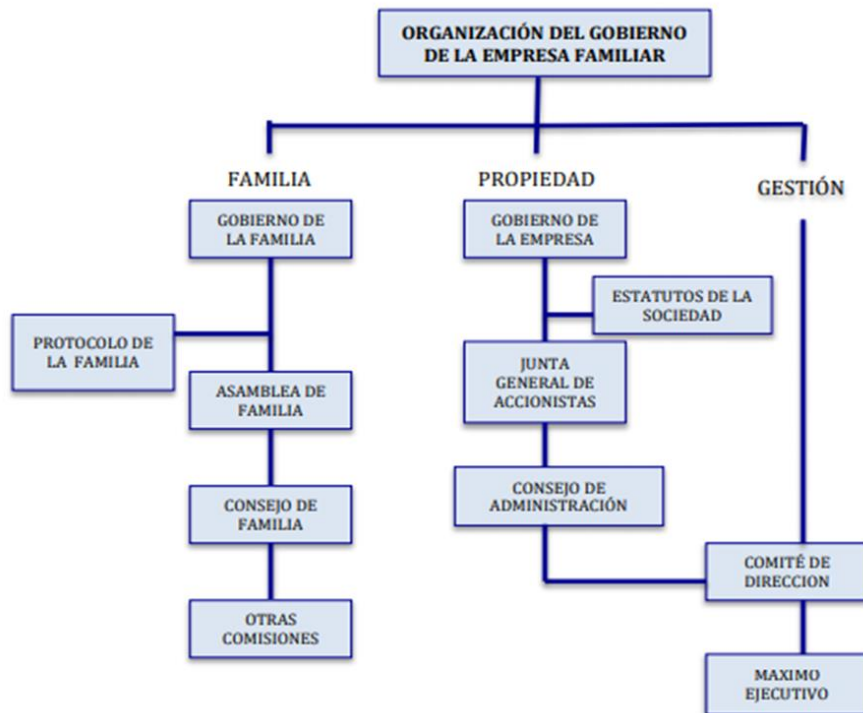
Anexo 22 Valores Corporativos de la empresa

GRUPO DE REFERENCIA	E	G	F	C	P	E	A
VALORES	S	E	A	L	R	M	C
	T	R	M	I	O	P	C
	A	E	I	E	V	L	I
	D	N	L	N	E	E	O
	O	T	I	T	E	A	N
		E	A	E	D	D	I
				S	O	O	S
					R	S	T
					E		A
					S		S
Responsabilidad		X	x	X	x	x	x
Respeto	X	X	x	X	x	x	x
Confianza		X		X	x	x	x
Integridad	X	X	x	X	x	x	x
Transparencia	X	X		X	x		x
Lealtad		X	x	X		x	
Honestidad	X	X	x	X	x	x	
Compromiso	X	X	x	X	x	x	x
Equidad	X	X	x			x	x

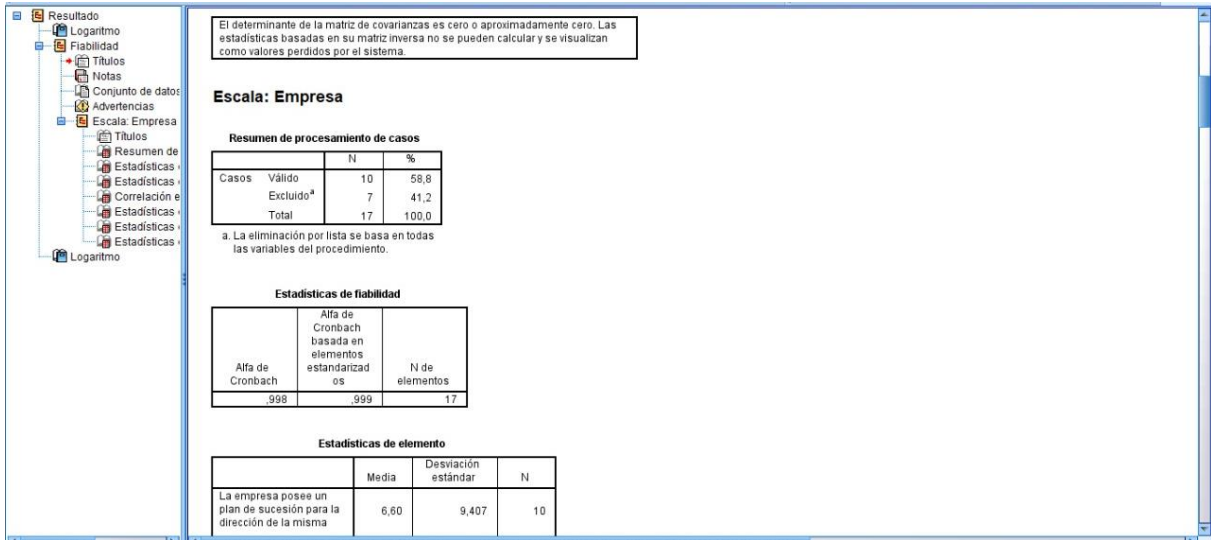
Anexo 23 Preparación de la sucesión



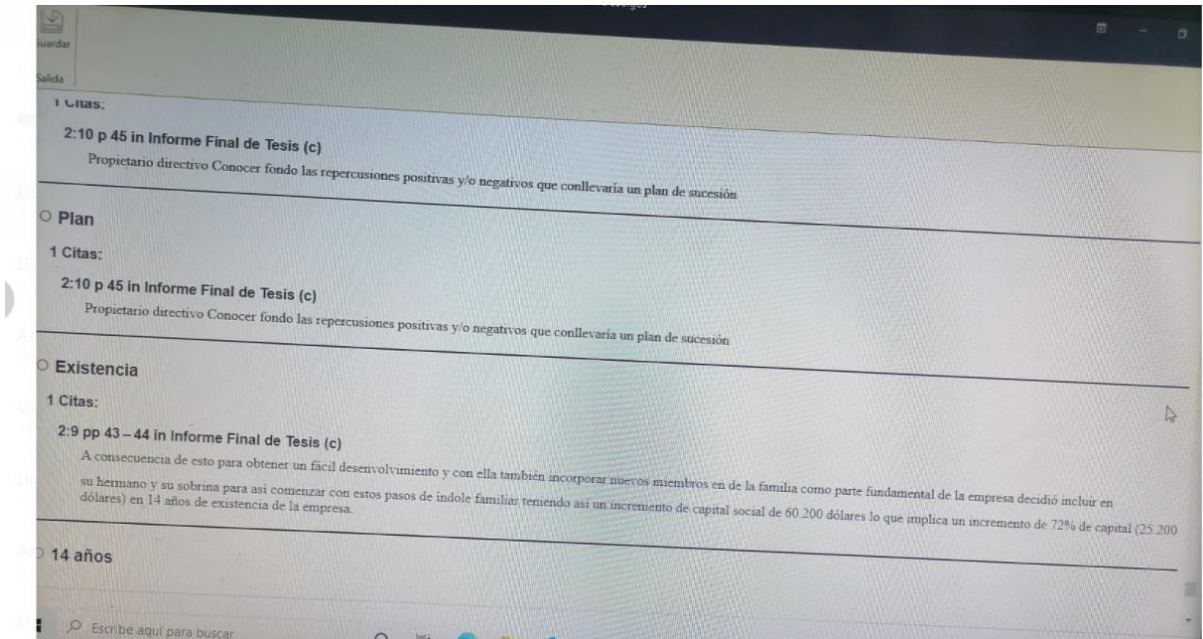
Anexo 24 Órgano de gobierno familiar



Anexo 25 Cálculo alfa de cronbach



Anexo 26 Resultados procesados en el software Atlas Ti



Anexo 27 Análisis financiero Transbolivariana

TRANSBOLIVARIANA			
Año	ROA	ROE	Apalancamiento Financiero
2019	0,00	0,00	2,28
2018	0,01	0,01	1,77
2017	0,13	0,18	1,41
2016	0,01	0,01	1,50
2015	0,00	0,00	17,71
2014	0,12	0,17	1,33

Anexo 28 *Análisis financiero BOSEFO*

BODEGAS BOSEFOS			
Año	ROA	ROE	Apalancamiento Financiero
2019	0,11	0,23	2,04
2018	0,01	0,02	2,09
2017	0,08	0,43	5,49
2016	0,14	0,26	1,91
2015	1,00	0,17	0,17
2014	0,18	0,18	1,00

Anexo 29 *Análisis financiero bodegas Terán*

BODEGAS TERÁN			
Año	ROA	ROE	Apalancamiento Financiero
2019	0,00	0,10	26,37
2018	0,00	0,01	3,27
2017	0,04	0,19	5,04
2016	0,09	0,25	2,68
2015	0,06	0,21	3,25
2014	0,12	0,41	3,46
