

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

Implementación de Sociedad Holding como alternativa de mejora administrativa de las Pymes familiares ecuatorianas del sector alimenticio en la Vía Samborondón.

AUTORA:

Loja Basurto, Daniela Elizabeth

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de**

Licenciada en Gestión Empresarial Internacional

TUTOR:

Ing. Carrera Buri, Félix Miguel, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

6 de Mayo del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente componente práctico del examen complejo fue realizado en su totalidad por **Loja Basurto, Daniela Elizabeth**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional**.

TUTORA

f. 

Ing. Carrera Buri, Félix Miguel, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth, Mgs.

Guayaquil, a los 6 del mes de mayo del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMORESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Loja Basurto, Daniela Elizabeth**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Implementación de Sociedad Holding como alternativa de mejora administrativa de las Pymes familiares ecuatorianas del sector alimenticio en la Vía Samborondón**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 6 del mes de mayo del año 2022

LA AUTORA

f.

Loja Basurto, Daniela Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Loja Basurto, Daniela Elizabeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución el componente práctico del examen complejo **Implementación de Sociedad Holding como alternativa de mejora administrativa de las Pymes familiares ecuatorianas del sector alimenticio en la Vía Samborondón**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 6 del mes de mayo del año 2022

LA AUTORA

f.

Loja Basurto, Daniela Elizabeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

URKUND	
Documento	Loja Basurto Daniela Elizabeth.docx (D134848390)
Presentado	2022-04-27 18:48 (-05:00)
Presentado por	daniela.loja@hotmail.com
Recibido	felix.carrera01.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	Loja Basurto Daniela Elizabeth Mostrar el mensaje completo 1% de estas 43 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Agradecimiento

A Dios, por permitirme gozar de salud la cual me ha permitido lograr grandes cosas hasta el momento, por cada situación en la cual me ha bendecido y también por las que me ha dejado lecciones de vida, por guiar mis pasos en todo momento y no abandonarme nunca en el camino, por bendecirme en todo momento y sobre todo agradecer por poder tener a mi familia y seres queridos sanos y salvos.

A mi madre, por ser mi pilar fundamental, confidente, amiga y mi gran ejemplo durante toda mi vida académica, sentimental, laboral y demás, por inculcarme el valor del respeto y paciencia, por siempre estar a mi lado apoyando cada paso y decisión que tome, por enseñarme que siempre hay que ser agradecido con el prójimo y ayudar sin buscar nada a cambio, por brindarme su hombro en todo momento y finalmente por enseñarme que la vida puede ser efímera y hay que disfrutarla.

A mi padre, por infundirme valores desde el hogar, por ayudarme a ser mejor y superarme todos los días, por enseñarme a tener fe y acercarme a Dios desde muy pequeña, por cada consejo impartido en cualquier situación que se haya presentado, por brindarme su confianza y tener su apoyo en todo momento.

A mi familia, por motivarme a nunca rendirme y tener la dicha de contar con su apoyo incondicional e infinita paciencia, por indicarme siempre el camino correcto e ir conmigo de la mano, haciendo mención especial a mis hermanos que son lo más preciado que tengo me han alentado siempre a seguir adelante y por darme seguridad y protección todo momento.

A mis amigos de la escuela, colegio y universidad por demostrarme que una amistad no debe durar años para entender que es verdadera, por siempre estar en las buenas y malas, por saber entender, escuchar y apoyarme en cada situación, por nunca desistir, por ayudarme a entender el verdadero significado de *“Los amigos son los hermanos que Dios te dejó escoger”*.

Finalmente, a mis profesores que han sido la base de mis conocimientos adquiridos, por cada clase y enseñanza impartida.

Dedicatoria

A Dios, por brindarme el don de la sabiduría y paciencia durante todo mi trayecto académico, lo cual me ha permitido culminar esta etapa.

A mis padres, quienes han sido el motor principal de mi vida les agradezco por brindarme apoyo incondicional a lo largo de los años sin que nada me falte y devolverles todo lo que han sacrificado para permitirme llegar a convertirme en una profesional.

A mis hermanos, por enseñarme la complicidad en todo momento y vivir cada experiencia conmigo, por nunca dejarme sola y brindarme su amor incondicional.

A mi abuelo, que es mi ángel guardián y estoy segura que estaría orgulloso de la persona en la que me he convertido tanto en mi vida profesional, social y académica.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. Gabriela Hurtado.
Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. Rosa Margarita Zumba Cordova
Lcda. ROSA MARGARITA ZUMBA CORDOVA PhD.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. Wendy Arias
Ing. WENDY VANESSA ARIAS ARANA Mgs.
OPONENTE

f. Felix Miguel Carrera Buri
Ing. FELIX MIGUEL CARRERA BURI Mgs.
REVISOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Loja Basurto Daniela Elizabeth

Índice

Índice	X
Índice de Tabla	XIII
Índice de Figuras	XIV
Introducción	2
Antecedentes	3
Planteamiento del Problema	4
Justificación.....	5
Objetivo General	6
Objetivo Especifico.....	6
Preguntas de Investigación	7
Limitaciones	7
Delimitaciones	7
Marco Teórico	7
Teoría de la Empresa	7
Teoría de la administración.....	9
Empresas Familiares	11
Sociedad Holding.....	12
Marco Conceptual	14
Sociedad Holding.....	14
Administración de Sociedad Holding	15
Empresas Familiares	16
PYMES	17
Marco Legal.....	20
Sociedad Holding.....	20
Constitución de Sociedad Holding o Tenedora de Acciones en Ecuador	21
Administración de Sociedad Holding	21
Pymes.....	22
Grupos Empresariales en Ecuador	23
Metodología.....	23
Diseño de la investigación	23
Tipo de Investigación	24
Alcance	24
Población.....	25

Muestra.....	25
Técnica de recolección de datos	26
Capítulo I. Análisis del Entorno	28
1. Análisis PESTEL.....	28
1.1.1 Análisis del entorno Político	28
1.1.2 Análisis del entorno Económico	29
1.1.3 Análisis del entorno Social	30
1.1.4 Análisis del entorno Tecnológico	30
1.1.5 Análisis del entorno Legal.....	30
1.2 Las Fuerzas de Porter.....	31
1.2.1 Rivalidad entre competidores.....	31
1.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes	32
1.2.3 Amenaza de nuevos productos sustitutivos	32
1.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	32
1.2.5 Poder de negociación de los proveedores	32
Capítulo II. Identificación de factores claves para constitución de una Sociedad Holding.....	34
2.1 Estructura y constitución de un Holding	34
2.2 Ventajas y beneficios de una empresa Holding	36
2.2.1 Participación jurídica y accionaria.....	37
2.2.2 Beneficios tributarios y administrativos de la Sociedad Holding	39
2.3 Causas de Origen de Sociedades Holding	39
2.4 Problemas y dificultades	41
2.4.1 Optimización de Costos	41
2.4.2 Mejora en servicio sector alimenticio	42
2.4.3 Asignación de recursos.....	42
2.4.4 Diseño de política	42
2.4.5 Funciones y actividades de la sociedad Holding.....	43
2.4.6 Riesgos	43
2.5 Sociedad Holding a Nivel Internacional	44
Capítulo III. Propuesta de Mejora	46
3.1 Investigación de campo	46
3.2 Estrategia de crecimiento.....	52

3.2.1	Conocimiento del área	52
3.1.2	Estrategia competitiva.....	53
3.1.3	Estrategias de Marketing	54
3.1.4	Estrategia de Branding.....	55
3.1.5	Análisis de precio.....	56
3.1.6	Plan de distribución.....	57
3.1.7	Plan de comunicación.....	57
3.3	Planificación y control	57
3.3.1	Desarrollo de un cronograma y plan de actividades	57
3.4	Conocimiento del área administrativa y procesos.....	59
Capítulo IV. Modelo de consolidación financiera		61
4.1	Conformación del capital social	61
4.2	Modelo de unificación interna de balances	62
4.2.1	Unificación de Balances Corporación Favorita	62
4.3	División de propiedad Holding	64
Conclusiones		66
Referencias.....		68

Índice de Tabla

Tabla 1	<i>Enfoques clásicos de la administración</i>	10
Tabla 2	<i>Proporción de Pymes en Latinoamérica</i>	18
Tabla 3	<i>Clasificación de MiPymes</i>	22
Tabla 4	<i>Distribución de Población por Sectores</i>	25
Tabla 5	<i>Distribución de la Muestra</i>	26
Tabla 6	<i>Análisis de Ansoff para Identificar las Oportunidades de Crecimiento</i>	53
Tabla 7	<i>Plan de Actividades para un Holding Eficiente</i>	58

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura de una sociedad Holding con un nivel	13
<i>Figura 2.</i> Estructura de Sociedad Holding con dos niveles	13
<i>Figura 3.</i> Tipos de Sociedad Holding	16
<i>Figura 4</i> Ecuación del Tamaño de la muestra	26
<i>Figura 5</i> Análisis PESTEL.....	28
<i>Figura 6.</i> Organismos de Financiamiento para Pymes en Ecuador	29
<i>Figura 7</i> Las Fuerzas de Porter	31
<i>Figura 8.</i> Género del Encuestado	46
<i>Figura 9.</i> Rango de Edad del Encuestado	47
<i>Figura 10.</i> Cargo del encuestado dentro de la empresa	47
<i>Figura 11.</i> Reconocimiento de la empresa del colaborador.....	48
<i>Figura 12.</i> Año de constitución de la empresa	49
<i>Figura 13.</i> Incidencia de inconvenientes por departamento.....	49
<i>Figura 14.</i> Debilidades internas de la empresa.....	50
<i>Figura 15.</i> Amenazas externas de la empresa.....	50
<i>Figura 16.</i> Importancia de Asambleas dentro de la empresa.....	51
<i>Figura 17.</i> Grado de conocimiento acerca de la Holding	51
<i>Figura 18</i> Factores claves para un ambiente laboral estable.....	52
<i>Figura 19</i> Flujo de procesos de estrategia de Marketing Operativo	54
<i>Figura 20.</i> Estrategia de Branding - Circulo Dorado	55
<i>Figura 21</i> Flujo de Proceso de Estrategia de Branding.....	56
<i>Figura 22.</i> Utilidad Neta de Corporación Favorita	63
<i>Figura 23.</i> Balance General Unificado 2019 Corporación Favorita	64

RESUMEN

Las Pequeñas y Medianas empresas en Ecuador o también consideradas PYMES son constituidas en gran parte “herencias” o “patrimonios” familiares las cuales a lo largo del tiempo tienden a atravesar diversas situaciones difíciles que limitan el correcto desarrollo de la entidad tales como una infraestructura inestable, falta de jerarquías y organigramas, problemas dentro de los departamentos, acceso limitado a créditos bancarios, escasez de controles del micro y macro entorno, tecnología o recursos insuficientes, la competitividad del mercado con las grandes empresas son las principales razones por la que una entidad se ha visto perjudicada, hasta que finalmente se toma la decisión de declarar el cierre o clausura total de la empresa. A su vez es importante mencionar el alto porcentaje que representan dentro del PIB, ayuda a disminuir el desempleo y satisface la demanda del consumidor, es por esto que se plantea un Holding como un modelo eficaz enfocado en la administración de una entidad de manera que sea vuelva funcional, permita el acceso a entidades económicas, estructura organizacional firme y estabilidad financieramente junto con ventajas y desventajas que se describirán en el desarrollo de la investigación.

Palabras Claves: PyMES, Holding, filiales, tenedora de acciones, empresas familiares, administración.

ABSTRACT

Small and Medium-sized enterprises in Ecuador or also considered SMEs are constituted largely "inheritances" or "patrimonies" family members who over time tend to go through various difficult situations that limit the correct development of the entity such as unstable infrastructure, lack of hierarchies and organizational charts, problems within departments, limited access to bank credit, limited micro- and macro-environment controls, insufficient technology or resources, market competitiveness with large enterprises are the main reasons why an entity has been adversely affected, until the decision is finally taken to declare the total closure or closure of the company. In turn, it is important to mention the high percentage that they represent within GDP, helps to reduce unemployment and satisfies consumer demand, this is why a holding company is proposed as an effective model focused on the management of an entity so that it becomes functional, allowing access to economic entities, Firm organizational structure and financial stability along with advantages and disadvantages will be described in the development of research.

Keywords: PyMES, Holding, subsidiaries, shareholder, family companies, administration.

RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises en Équateur ou considérées comme des PME sont en grande partie des "héritages" ou des "patrimoines" les membres de la famille qui, au fil du temps, ont tendance à faire face à diverses situations difficiles qui limitent le bon développement de l'entité, telles qu'une infrastructure instable, un manque de hiérarchies et d'organigrammes, des problèmes au sein des départements, un accès limité au crédit bancaire, un faible contrôle de l'environnement micro et macro, une technologie ou des ressources insuffisantes, la compétitivité du marché vis-à-vis des grandes entreprises étant les principales raisons pour lesquelles une entité a été lésée, jusqu'à ce que soit finalement prise la décision de déclarer la fermeture ou la fermeture totale de l'entreprise. Il est également important de mentionner le pourcentage élevé qu'ils représentent dans le PIB, contribue à réduire le chômage et répond à la demande des consommateurs, c'est pourquoi un Holding est considéré comme un modèle efficace axé sur la gestion d'une entité de manière à ce qu'elle devienne fonctionnelle et permette l'accès à des entités économiques, structure organisationnelle solide et stabilité financière avec des avantages et des inconvénients qui seront décrits dans le développement de la recherche.

Mots-clés: PME, holding, filiales, actionnaire, entreprises familiales, gérer.

Introducción

Las Pymes cumplen un rol fundamental en la sociedad siendo un pilar determinante en la economía, desarrollo nacional y local, sobre todo en el PIB [Producto Interno Bruto] de cada país. Los estudios que se han realizado en el micro y macro ambiente administrativo de las Pymes determinan que las mismas finalizan en un periodo entre 4 a 5 años debido a la gestión administrativa y financiera que conllevan.

El sector alimenticio no es variable debido a que la alimentación se determina como una primera necesidad humana. Siempre han existido restaurantes los cuales en su gran mayoría son herencias familiares por tal razón es de gran importancia que se mantengan a razón de que con el paso del tiempo son fuentes de empleo.

La sociedad Holding tiene como finalidad adoptar varias empresas que se complementen entre sí y tener una participación significativa en las acciones con el fin de que se administren a su vez teniendo el control sin interferir en su productividad.

Los patrimonios familiares empresariales a medida que se van manteniendo y creciendo, a su vez presentan varias dificultades en el manejo administrativo es por esto que se establece un holding, una persona no puede estar a cargo de varias familias al mismo tiempo, llamada cabeza del hogar es por esto que siempre se busca mantenerlas unidas con el mismo fin de protegerla, se puede entender que es un plan o modelo familiar para proteger a las futuras generaciones.

En el presente trabajo se propone un plan de mejora para las empresas familiares ecuatorianas del sector alimenticio con enfoque en la gestión administrativa de las mismas logrando su crecimiento económico a través de estudios comprobados de países o empresas ejemplares que al momento de implementar sociedad holding como modelo administrativo han tenido resultados positivos permanentes.

Empezando por el Capítulo I se analizará el entorno tanto micro y macro de la sociedad holding en Ecuador el cuál será el principal detalle los distintos

factores, amenazas o fortalezas que conlleva establecer una sociedad holding o tenedora de acciones.

El capítulo II detalla el desarrollo interno de una empresa constituida como Holding, señalando los aspectos relevantes para poder cumplir con los requisitos establecidos, resaltando la estructura de este tipo de sociedad en Ecuador. Se realiza un breve análisis del mercado internacional haciendo referencia a la eficiencia de la investigación y los métodos a aplicar.

El Capítulo III se presenta la propuesta de mejora para un posible Holding en Ecuador con estrategias eficaces que permitirán el manejo y desarrollo desde su creación o asociación, tomando como base las encuestas realizadas a la población establecida. Se presenta el resultado de las encuestas realizando análisis de cada una de las preguntas que se han realizado a la población.

Finalmente, en el Capítulo IV se detalla la propuesta a presentar luego del análisis en todo el trabajo y el modelo administrativo a seguir en una empresa del sector alimenticio dentro de Ecuador junto con los resultados y recomendaciones al momento de realizar la constitución de una sociedad holding.

Antecedentes

El primer registro de una sociedad holding o sociedad tenedora de acciones nace en la época del renacimiento en Florencia, Italia. Esta banca fue una de las más representativas de la época debido a que era controlada por las familias más poderosas de la ciudad, siendo la primera en contar con varias empresas al mando y controladas por un mismo grupo (Wyler Rodriguez, Anzures Lopez, Flores Lunares, & Aguilar Lopez, 2014).

Los grupos empresariales o sociedades se denominan como una figura societaria que acoge a distintas empresas independientes las cuales van a tener una administración en común (Nicola Andrade, 2019).

Las sociedades holding son reconocidas mayormente en Estados Unidos, comenzando por Pennsylvania que en el año 1886 se constituyó una empresa con el principal objetivo era adquirir acciones de otras filiales. Luego en New Jersey se estableció una ley en la cual permitía a que las sociedades existentes puedan adquirir acciones de otras entidades hasta que finalmente

se ha establecido alrededor de todo el mundo (Wylér Rodríguez, Anzures López, Flores Lunares, & Aguilar López, 2014).

En Ecuador, según los ordenamientos establecidos detalla que un Holding es una entidad que vincula a varias por medio de la adquisición de acciones con el objetivo principal de tener control sobre la compañía, a pesar de que se cuenta con normativa nula acerca de este tipo de sociedades las grandes empresas han optado por buscar asociaciones en otros países (Nicola Andrade, 2019)

Planteamiento del Problema

En la actualidad, las empresas familiares sufren problemas económicos los cuales son causados por la legislación que impone cada país como los excesos de cargas fiscales, legales y de seguridad social entre otros de los aspectos críticos de la gestión de una empresa familiar (Hernández Sandoval, de la Garza Cienfuegos, & Gaona Tamez, 2013). Solo el 80% de las Pymes se mantiene hasta el primer año pero el porcentaje de fracaso va decayendo hasta el quinto año para entonces solo sobreviven hasta el 45,4% en el mercado desde que empezaron (Otar, 2018). Los principales motivos del fracaso de las Pymes son fuerzas externas a la empresa las cuales pueden ser el ámbito político económico o social. Se determinan más a detalle como inconvenientes al vender, falta de capacitación para la producción, carencia de conocimientos financieros, no tener plan de negocios; son los comunes al momento de querer determinar el fracaso de una Pymes (Baque Cantos, Cedeño Chenche, Chele Chele, & Gaona Obando, 2020).

El principal objetivo de la sociedad Holding no es desarrollar una actividad económica, más bien es de ser una sociedad de cartera, la cual tiene como fin tener varias participaciones de otras sociedades siendo aquellas las que se encarguen de desarrollar las actividades económicas que tienen en común denominador la optimización de toda la gestión o estructura empresarial (Peñalver Arroyo, 2016). Estas participaciones ayudan a los vínculos entre todo el grupo.

Según el Art. 429. De la Ley de Compañías (2014) establece como compañía Holding a : *“La que tiene por objeto la compra de acciones o participaciones de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través*

de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados y conformar así un grupo empresarial”.

Las empresas familiares que se constituyen en el Ecuador tienen un alto nivel de éxito en el mercado en el cual se postulan, sin embargo, son pocas las que se forman o asocian como Holding debido al bajo grado de conocimiento de las mismas. La sociedad Holding también se las conoce como sociedades tenedoras de acciones o sociedades de cartera, debido a que normalmente una empresa “dominante” se encarga de manejar al resto de empresas que se van adquiriendo (Ortiz Herbener, 2018). Las acciones de las pequeñas empresas familiares en conjunto con una empresa dominante puede ser un gran beneficio para la sociedad como ampliación de cobertura, eficiencia administrativa y operativa.

Justificación

Las Pymes son un factor fundamental para la economía del país, aporta al PIB y al crecimiento económico, político y social a su vez crea conciencia y motivación a futuras generaciones de emprendedores; es por esto la importancia de reconocer un modelo eficaz y exitoso para su correcta administración. Se busca establecer un plan de mejora tomando como modelo la Sociedad Holding y su eficacia al momento de ser implementado en empresas familiares y su gestión administrativa teniendo de ejemplo a casos exitosos en países latinoamericanos.

Las organizaciones que no cuenten con una estructura organizacional y administración financiera correctamente establecida no podrán ser sostenibles por mucho tiempo debido a que esto dificulta las metas de la empresa y afecta directamente a la toma de decisiones y confusión en las tareas asignadas (Parreño Coba, 2019). Por tal razón es importante que los microempresarios tengan el conocimiento básico como definiciones, beneficios, leyes, implementación y resultados de una Sociedad Holding para así poder tenerlo como modelo para una correcta gestión administrativa en las empresas familiares, a través de resultados obtenidos en otros países de Latinoamérica. Existen varias razones por las que una empresa busque comprar las acciones de otra y pase a ser denominada una sociedad holding o tenedora de acciones. En Ecuador se han registrado varias causas como condiciones

macroeconómicas, adquirir mayor poder político y económico, estrategias proteccionistas, crecimiento empresarial y mala administración empresarial; a raíz de las causas mencionadas han surgido efectos como la formación de monopolios y oligopolios, inversión extranjera y creación de plazas de trabajo (Arcentales Arcentales, 2015).

Hasta la actualidad existen numerosas investigaciones acerca del exitoso modelo de la Sociedad Holding las cuales únicamente tienen variables de manera independiente que no enfatizan a las empresas familiares de un sector en específico, siendo esta la razón que ayudo a definir la presente investigación. Por lo tanto, se busca demostrar el nivel de eficacia al momento de implementarse como un modelo administrativo aportando el estudio al sector alimenticio en la ciudad de Guayaquil en la vía Samborondón.

Objetivo General

Analizar la Implementación de Sociedad Holding como alternativa para mejorar su eficiencia y sostenibilidad en la gestión administrativa de las Pymes familiares del sector Alimenticio en la Vía Samborondón.

Objetivo Especifico

Analizar el micro y macro entorno de la Sociedad Holding en relación con las Pymes familiares ecuatorianas del Sector alimenticio.

Identificar los factores principales necesarios para la constitución de una Sociedad Holding en Ecuador en comparación con el mercado Internacional.

Determinar las empresas familiares ecuatorianas del sector alimenticio y su relación con la sociedad holding a través de métodos cuantitativos para confirmar la relación positiva entre ambas variables.

Sistematizar un plan de mejora para las empresas o sociedades familiares ecuatorianas del sector alimenticio que permita definir estrategias para el direccionamiento administrativo exitoso.

Determinar la viabilidad económica del estudio en las Pymes en el sector alimenticio de la Vía Samborondón.

Preguntas de Investigación

1. ¿El modelo holding es un modelo de negocios viable para minimizar riesgos y busca maximizar beneficios?
2. ¿La Sociedad Holding es un modelo de negocio rentable en empresas familiares?
3. ¿Cuál es el grado de conocimiento acerca de Sociedad Holding como modelo de negocios en el sector alimenticio de la Vía Samborondón?

Limitaciones

Las limitaciones presentadas a lo largo del desarrollo del presente trabajo han sido las siguientes (a) factor tiempo al tener que concluir el proceso investigativo hasta Abril 2022, (b) análisis limitado de datos generales de empresas debido a la falta de entidades establecidas como holding en el país.

Delimitaciones

La presente investigación se enfoca en las empresas familiares ecuatorianas del sector alimenticio en la Vía Samborondón durante el periodo 2016-2019 a razón de que se encuentran un alto porcentaje de Pymes dentro de esta ubicación. El área de interés a trabajar es el área administrativa dentro de un grupo empresarial familiar o de una entidad familiar.

Marco Teórico

Teoría de la Empresa

Las empresas son consideradas un factor importante en la sociedad debido a que son organizaciones económicas cuyo objetivo es tener beneficios usando recursos humanos, financieros y tecnológicos teniendo la capacidad de ser generadores de empleos, riqueza y a su vez siendo entidades innovadoras y de cambio tecnológico (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012).

Un empresario es un individuo que se encarga de manejar una empresa o entidad y organiza la producción en función de la demanda, factores de producción y de materia prima según la tecnología que se utilice para ofrecer el bien que dispone al mercado. Sin embargo, Kreps menciona que existe una

brecha entre los objetivos del empresario-propietario de la empresa y empresario-directivo de la empresa, menciona la importancia de agregar un porcentaje de las ganancias a su remuneración (Garavito, 2012).

Según Ronald Coase, economista, se basa en la teoría neoclásica de la economía es que no define una integración vertical u horizontal y a su vez el surgimiento de la empresa. Detalla que los individuos no se los considera consumidores si no un conjunto consistente de máximas preferencias; la entidad se define a través de costos y demandas en el cual los actores económicos realizan intercambios de bienes o servicios sin establecer previamente un marco institucional determinado (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012).

Coase explicó que las empresas existen debido al ser parte del mercado es costoso, en caso de que los valores de varios de los factores son beneficiosos, la producción se regularizará en contratos establecidos dentro de un mercado y no dentro de una organización; los costos establecidos para transacciones dentro del mercado son los denominados costos por prestación de servicios (Águila-Real, 2016).

También propone que la empresa surge a través de un factor de producción o propietario no debe hacer varios contratos con los factores que ayudan al desarrollo de la empresa, de ser necesario o fuese el resultado directo de un mecanismo de precios y esta sería de contratos se reduce a una sola global teniendo como resultado costos mínimos de transacción e incrementando las ganancias y utilidades a través del modelo de integración vertical (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012).

Por otro lado, Williamson en su teoría de costos de transacción y contratos determina a la empresa como un vínculo de contratos con objetivos primordiales en el procedimiento productivo, en el cual intervienen, proveedores, clientes, propietarios, accionistas y empleados; todos con la misma meta en común, realizar intercambios de productos o servicios (Reyes Braizat, 2018).

Mientras que Powell indica que la empresa surge a razón de ser una alternativa en el mercado con el objetivo de reducir costos de transacción debido a que en la entidad el capital humano puede ser contratado bajo un mismo contrato global en lugar de hacerlo individualmente, de tal manera que

se entiendan por estructura de gobernabilidad diferenciadas (Garcia Garnica & Taboada Ibarra, 2012).

Teoría de la administración

Las teorías administrativas se basan en las teorías de las entidades o de la empresa clásicas las cuales consideran que es un sistema muerto el cual tiene que funcionar como una máquina con comportamientos pre-establecidos, repetitivos y lineales conformado en un ambiente de estabilidad (Arias-Pineda & Ramirez Martinez, 2019).

La administración se considera el proceso de diseñar y mantener un ambiente que todos los colaboradores busquen una meta seleccionada independiente del trabajo que realicen o desempeñen en la entidad (Panta & Masias Castillo, 2017).

Los principales obstáculos que atraviesan la comunidad de administradores a nivel mundial es realizar reflexiones éticas de los fundamentos o bases de del pensamiento tradicional administrativo, empezando desde teorías organizacionales hasta teorías administrativas, asumiendo una posición óptica-epistémica-ética-estética en la realidad que justifiquen su actuar (Arias-Pineda & Ramirez Martinez, 2019).

Tabla 1*Enfoques clásicos de la administración*

Frederick Winslow Taylor	Henry I. Gantt	Frank B. Gilbreth & Lilian M. Gilbreth	Henry Fayol	Mary Parket Follet
- La administración se enfoca en maximizar la productividad de la entidad y el trabajador. La teoría clásica organizacional surgió a razón obtener lineamientos para administrar organizaciones complejas. - Se debe estudiar de manera científica y no empíricamente.	- Enfoque en reanalizar los incentivos que propuso Taylor. -Asignar bonificaciones si cumplía con el objetivo planteado al inicio del ejercicio. -Las gráficas de Gantt dan inicio a las gráficas para calendarizar.	-Mejorar el bienestar del trabajador para desarrollar el máximo de su potencial. -Estudio de movimientos que mejoran el aspecto físico e interno de los colaboradores.	-Énfasis en la estructura, deductiva y generalista de la empresa hacia sus partes. -División de trabajo, aplicación de procesos administrativos y formular criterios técnicos que orienten la función administrativa. -Estableció 14 principios de la administración.	-Basado en la fuerza de grupo. -Modelo de control holístico considerando las consecuencias de factores externos. -Incluyó el entorno de la organización abriendo paso a más teorías dentro y fuera de la organización

Nota: Adaptado de “Factores Relevantes en la teoría de la Administración” por Carmen- Panta & Masias-Castillo, 2017

Los principales obstáculos que atraviesan la comunidad de administradores a nivel mundial es realizar reflexiones éticas de los fundamentos o bases de del pensamiento tradicional administrativo, empezando desde teorías organizacionales hasta teorías administrativas, asumiendo una posición óntica-epistémica-ética-estética en la realidad que justifiquen su actuar (Arias-Pineda & Ramirez Martinez, 2019).

Empresas Familiares

Las empresas familiares constituyen entre el 80% y 90% de todas las empresas a nivel mundial, desde las grandes como Wal-Mart, Volkswagen Ford o BMW hasta las Pymes. En Ecuador, las primeras empresas familiares fueron dedicadas a la exportación de cacao en el siglo XVIII, desde entonces representando más del 90% del PIB en el país hasta la actualidad (Tapia, 2015).

Se conoce que las empresas familiares tienen cuatro etapas en su ciclo de vida que las define, dentro de cada uno existen factores claves que ayudan a determinar el desarrollo de la empresa. En primer lugar se encuentra la creación de la empresa en cual se determina el ciclo emprendedor, se plantean los nuevos proyectos y se busca la ayuda financiera y a su vez existe incertidumbre de como involucrar a los miembros familiares; en segundo lugar se encuentra el crecimiento y desarrollo de la empresa en cual la empresa ya está establecida y se encuentra en constante crecimiento lo cual requiere mayor fuerza de trabajo, lo que significa recursos fuera de la estructura familiar que se adapten a los valores y principios de la empresa; en tercer lugar se ubica la sucesión y segunda generación que es la etapa madura de la empresa en la que ya han dejado de experimentar y se encuentran colaboradores e inversionistas ajenos a la familia; finalmente en cuarto lugar se encuentra la propiedad pública y administración profesional se establece que la empresa necesita de capital que apalanque la operación en caso de no tenerlo dentro del núcleo familiar se tomará la decisión de convertirse en una empresa pública (Parreño Coba, 2019).

Sociedad Holding

La sociedad Holding ha tenido que enfrentar varios cambios en sus modelos, estructuras y figuras económicas a través del tiempo debido a que sus inicios fueron la familia o la comunidad primitiva. Las empresas sufren de varias alteraciones en cuanto a la organización y de ahí parten varias figuras jurídicas es aquí cuando las sociedades mercantiles empiezan a trabajar en conjunto a raíz de esto surgen las grandes corporaciones o grupos empresariales que actualmente se los conoce como Holding (Garcia Rodriguez , 2021).

Se puede considerar como sociedad Holding a una forma de integración y colaboración entre un grupo de empresas para que puedan controlar todas como una sola cadena teniendo en cuenta que el principal objetivo es minimizar riesgos y maximizar utilidades (Restrepo de O, Estrada Mejia , & Ballesteros S., 2010).

El objetivo de la sociedad no es invertir en subcompañías, más bien es controlar la administración, organización y operatividad de las otras compañías que pertenecen a una compañía madre mediante la fusión o unión, sin embargo, se mantiene a cada una de forma individualizada en su desarrollo (Salamea Moscoso, 2016).

La sociedad “tenedora” o “madre” tiene como fin lograr el control parcial de las demás identidades ya sea obteniendo el mayor de acciones preferenciales necesarias para lograr su poder al momento de votaciones; por otro lado, se tiene a las sociedades “subsidiadas” o “controladas” pueden obtener una estructura jurídica semejante o similar a la empresa que lo controla (Garcia Rodriguez , 2021). No siempre están predestinadas a realizar cada actividad de la forma en que lo hace la entidad madre del grupo, más bien busca que se tomen las decisiones correctas y ayudarse a progresar dentro del mercado.

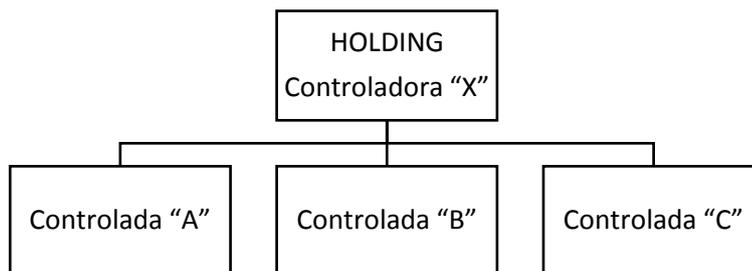


Figura 1. Estructura de una sociedad Holding con un nivel

La sociedad Holding puede tener varias estructuras acordes a las empresas subsidiarias que esta tenga, en el caso de la Figura 1. Solo tiene tres sociedades directas las cuales puede controlar, esto puede lo que puede representar que en cada una tiene la mayor parte de las acciones preferenciales.

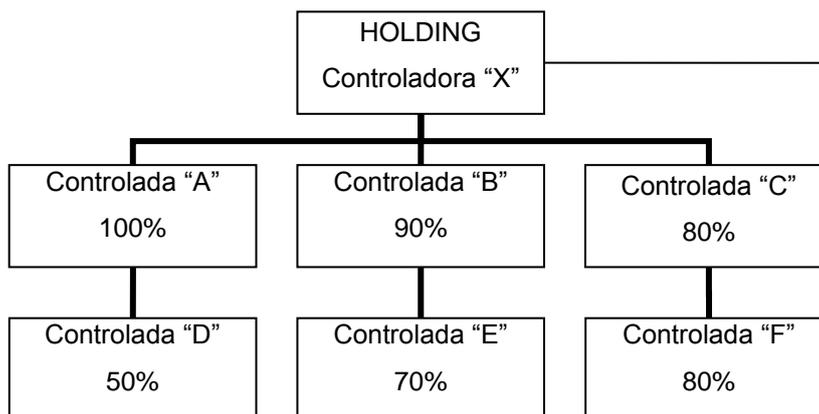


Figura 2. Estructura de Sociedad Holding con dos niveles

La sociedad Holding en dos niveles de subsidiarias, en el gráfico se puede apreciar como las controlar directa o indirectamente, en el caso de que tenga más del 50% de las acciones; en el segundo nivel se puede apreciar que la entidad controlada "D" no puede ser supervisada directamente con la Holding. Lo interesante de este modelo es que, en caso de las empresas familiares, todo el patrimonio estará protegido por la Holding, previniendo que en un futuro un tercero quiera tomar decisiones sobre las mismas (Parreño Coba, 2019).

Existen 2 tipos de Holding como lo son: el modelo horizontal que son todas aquellas sociedades que constituyen el mismo tipo de giro de negocio; y el modelo vertical que son aquellas que empresas que lo incorporan son de diferente giro de actividad o diferentes partes del proceso productivo (Garcia Rodriguez , 2021).

En el ámbito financiero se debe mantener toda la información de las empresas consolidada para que se puedan manejar cifras o valores específicos que representen la situación financiera de todo el grupo (Salamea Moscoso, 2016). El beneficio fiscal en cuanto al aporte de impuestos desde una perspectiva puede llegar a ser menor en comparación al aspecto individual desde cada empresa, en caso de que la Holding se encuentre dentro de un territorio de tasa impositiva menor, el beneficio será descendente (Salamea Moscoso, 2016).

Este tipo de negocio puede facilitar la diversificación de riesgos a razón de que se pueden separar las razones filiales dividiéndose unas de otras con el objetivo de que los efectos negativos o adverso no afecten entre si (Garcia Rodriguez , 2021).

Marco Conceptual

Sociedad Holding

Según Cruz (2019) la sociedad holding son un conjunto de personas morales organizadas regido bajo un esquema de integración directa o indirecta en la cual una sola persona tiene el control de todo el conjunto.

La sociedad holding es un conjunto de entidades económicas en la cual se suscita a una empresa dominante y una o más denominadas subordinadas a ella. El origen de la definición viene del inglés *to hold* la cual según la enciclopedia de Oxford define poseer. De tal manera, la entidad fundamental tiene completo control de las subordinadas, las cuales poseen personalidad jurídica propia pero no toma de decisiones (Santos, 2017).

Es una sociedad que posee participaciones en otras empresas con el objetivo de controlarlas y dirigir las. La sociedad tenedora de acciones es el principal accionista de las empresas cuales participa y por lo general tiene más del 50% de su poder (Arevalo Espinoza, Compañía Holding: Relevancia Legal, Económica y Tributaria, 2013).

Se define grupo de sociedades al conjunto establecido por varias sociedades, manteniendo la naturaleza de su existencia, a su vez entrelazadas entre ellas por diversos motivos. Una de ellas se denomina sociedad matriz la cual mantiene a otras bajo su dependencia, ejerce el control sobre ellas y sostiene su decisión. Debe estar presente el control y la subordinación, la unidad de propósito y las directrices para darle existencia a la sociedad empresarial. Es importante establecer que cada sociedad conserva su singularidad, individualidad, autonomía e independencia societaria y nunca se forma un nuevo ente o personalidad jurídica (García Rodríguez, 2021).

La parte financiera de una sociedad holding es lo que destaca en este tipo de modelo debido a que se puede mantener la forma conjunta o consolidada de todos los datos financieros de tal manera que se obtienen resultados de todo el grupo de empresas y poder manejar números específicos. Se determina que los estados financieros muestran los resultados de la operación del grupo de empresas que se encuentran relacionadas con las acciones y a su vez operan desde un mismo bien común (Salamea Moscoso, 2016).

Administración de Sociedad Holding

La administración de la sociedad tenedora de acciones se basa en las decisiones que toma la Junta General y el presidente denominado el Gerente de la empresa “madre”; la junta general estará conformada por los socios o accionistas que tengan un porcentaje de asistencia significativo, el cual se encontrará dentro de la ley o dentro de los estatutos. De tal manera se pueden tomar decisiones que ayuden al correcto desarrollo de la empresa y a su vez aportando al crecimiento de la misma (Salamea Moscoso, 2016).

También se tiene un enfoque distinto desde una alta gerencia que este condicionada por un protocolo establecido, no existe una normativa eficaz para un protocolo familiar, pero si se lo transforma a una propiedad de acciones o participaciones dentro de un fideicomiso se verá obligado a seguir leyes y reglas que beneficien a los miembros de dicha organización (Piedra Aguilera & Salamea Moscoso, 2018).

Se debe tener en cuenta que la administración de una sociedad holding se caracteriza por el intelecto del capital humano, buscando el beneficio de todas las sub-compañías en el ámbito financiero. Con el objetivo mantener una

administración centralizada de las decisiones de las empresas miembro (Piedra Aguilera & Salamea Moscos, 2018).

Existen dos tipos de sociedad centralizada en función de la participación e influencia de la sociedad, como lo son:

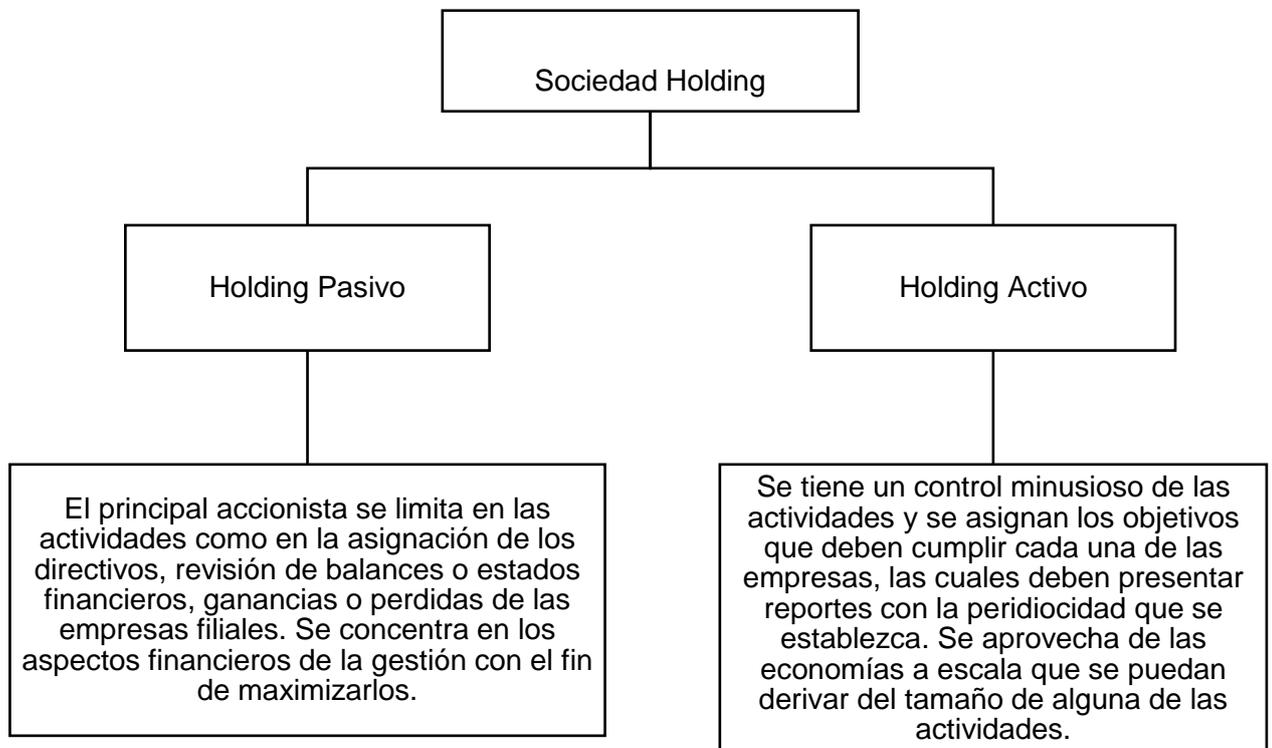


Figura 3. Tipos de Sociedad Holding

Nota: Adaptado de “Las Ventajas de los modelos centralizados” por Acevedo Sanchez Enrique, 2016.

Empresas Familiares

Las empresas familiares se han constituido en un patrimonio familiar, por lo general, estas empresas son controladas por una o más familias, que aparte de buscar alcanzar objetivos financieros también se enfocan en un bienestar familiar (Salazar, 2018).

La empresa familiar es una modalidad de emprendimiento muy encontrada en todo el mundo y, por su rol en la economía y en la regulación de la dinámica socio-institucional, ha venido adquiriendo importancia también en los estudios organizacionales (Teixeira, 2011). A nivel mundial, la importancia de empresas familiares sobre la economía de un país es más notoria y

considerable debido a su aporte y contribución dinámica en la economía de cada país y a su vez, la disminución del desempleo.

Los aportes de Basco (2006) indican que no existe una definición explícita de “empresa familiar” aceptada por los investigadores, debido a que son estudiadas desde diferentes ámbitos. Sin embargo, la empresa familiar se caracteriza por tres parámetros que relacionan la familia con la empresa: (1) participación accionaria, (2) poder de la familia en la toma de decisiones, (3) continuidad.

Las empresas familiares es la forma predominante en la organización, tienen características de analizar el pasado y proyectarse hacia el futuro, toman decisiones en base al mercado para producir bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades humanas (Salazar, 2018). “Se viene considerando que una empresa es familiar cuando una parte esencial de su propiedad está en manos de una o varias familias, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración. Existiendo una relación entre propiedad y gestión, entre la vida de la empresa y la vida de la familia” (Ministerio de Industria, 2008).

La empresa es una sociedad mientras que la familia es una comunidad; en la empresa sobresale a cada quien por lo que hace o conoce, pero en la familia es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un capital humano y en la familia existe la individualidad (Ramos Alvarado, 2013).

PYMES

Pyme es un acrónimo que se usa al momento de mencionar a las Pequeñas y Medianas Empresas, las cuales suelen contar con un pequeño número de trabajadores, ingresos, volumen de negocios en comparación con las grandes industrias. Se las define como organizaciones con fines de lucro y las operaciones son a baja escala (Baque Cantos , Cedeño Chenche, Chele Chele, & Gaona Obando, 2020).

Proponer diversas variables para determinar tamaño de una entidad o empresa no ha sido fácil debido a los diversos cambios, conceptos, estadísticas y definiciones son variables en cada región o cada país, pero a raíz de esto es que se crean las Pymes, y deben estar incluidas en cualquier documento, lo que ayuda a determinar los análisis, resultados, políticas y decisiones de las empresas. En algunos países las Pymes son consideradas

desde entidades de menos de 500 empleados en otros países se pueden considerar grandes empresas con más de 100 (Pavón Cuéllar, 2016).

Todas las empresas comerciales tienen como objetivo tener utilidad o rentabilidad económica y financiera mientras que las Pymes como finalidad producir bienes o servicios para satisfacer la demanda del mercado. Según su actividad económica se destacan las que son: comercio al por mayor y menor, servicios comunales o sociales, industrias manufactureras diversas, construcción, transporte, almacenamiento, servicios prestados, agricultura y pesca (Baque Cantos , Cedeño Chenche, Chele Chele, & Gaona Obando, 2020).

Las Micro, pequeñas y medianas empresas son cualquier persona natural o jurídica que ejerce actividades de producción, servicio o comercio la cual tiene un número de empleados y valor bruto de ingresos anuales (Ramos Alvarado, 2013).

A nivel mundial, más del 95% de las empresas son Pymes con un estimado de que existen más de 500 millones establecidas. Según encuestas del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional se considera que las grandes empresas son las más productivas debido a que se benefician de las economías a escala y destinan su inversión a la innovación de tecnología y el capital humano (Pavón Cuéllar, 2016).

Las pequeñas y medianas empresas están constituidas alrededor de todo el mundo, pero en Latinoamérica hay un mayor porcentaje teniendo a los principales países clasificados a continuación:

Tabla 2

Proporción de Pymes en Latinoamérica

País	Microempresas	Pequeñas Empresas	Medianas Empresas	Grandes Empresas
Argentina	81,60	16,10	1,90	0,40
Brasil	85,40	12,10	1,40	1,00
Chile	90,40	7,80	1,20	0,60
Colombia	93,20	5,50	1,00	0,30
Ecuador	95,40	3,80	0,60	0,20
México	95,50	3,60	0,80	0,20
Perú	98,10	1,54	0,34	0,02
Uruguay	83,30	13,40	3,10	0,60

Nota: Tomado de “Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total” por Ron Amores y Sacoto Castillo, 2017.

La importancia de las Pymes en América Latina es que no solo son consideradas al momento de medir su magnitud de participación el mercado si no más bien el porcentaje de empleos que generan a pesar de que la participación en el PIB es menor (Gavilánez, Espín Oléas, & Arévalo Palacios, 2018).

El desarrollo y el crecimiento de las Pymes de las últimas décadas se puede apreciar en los países de la región Andina como Ecuador, Perú y Colombia ha sido diminutivo en comparación con los países desarrollados y otros en vía de desarrollo perdiendo participación en economía mundial (Mendoza Mieles, Macías Macías, & Parrales Poveda, 2021).

Las Pymes en Ecuador se define como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que acorde al volumen de las ventas, capital social, cantidad de empleados, y nivel de producción o activos que representan características propias de este tipo de entidades económicas (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017).

El surgimiento de las Pymes en Ecuador son gracias a la crisis económica en su estrategia de querer reducir el desempleo y pobreza. En casos particulares crecen hasta ser parte del grupo de las grandes empresas mientras que otras crecen pero se mantienen bajo la misma estructura que se constituyeron (Mendoza Mieles, Macías Macías, & Parrales Poveda, 2021).

En el año 2018, existían alrededor de 856,568 Pymes en el Ecuador: las cuales 14.278 medianas empresas representando tan solo el 2%; 64.117 pequeñas empresas que representaban el 7% y 816.553 micro empresas representando el 91%. Destacaban las provincias de Pichincha con un 23,75% y Guayas con un 18,95%, a causa de la cantidad de población correspondiente (Baque Cantos , Cedeño Chenche, Chele Chele, & Gaona Obando, 2020).

Las Pymes son consideradas las más relevantes en la economía de un país siendo la base para el desarrollo de producción con el objetivo de generar riqueza y empleos para el correcto manejo de la economía (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017).

Según Baque et. Al (2020) a raíz de la pandemia mundial por el SARS Covid-19 las Pymes tuvieron que terminar su producción debido a las consecuencias que se generaron, principalmente empresas como las del sector de turismo,

hospedaje, educación especializada y restaurantes. Teniendo como conclusión de que si en algún momento existían fuerzas externas para dar por terminado sus operaciones, este fenómeno a nivel mundial hizo aumentar el nivel de fracaso de las Pymes.

Marco Legal

Sociedad Holding

Al momento de establecer como sociedad holding existen varios beneficios, entre ellos, el principal es el beneficio fiscal que es el aporte de impuestos debido a que la información financiera es consolidada, este aporte puede llegar a ser menor que una empresa individual. En caso de el Holding se encuentre ubicado que tenga una tasa de impuestos menor, el beneficio tributario va a disminuir, lo que genera una rentabilidad positiva a los socios (Salamea Moscoso, 2016).

También se debe considerar con este modelo es que los dividendos que se retiran de ser sub-empresas y luego son parte de una sociedad Holding no pagan impuestos además del Impuesto a la Renta que le corresponde (Salamea Moscoso, 2016). El Art. 9 Cap. 3 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario (2015) indica que: *“Los dividendos y utilidades, calculados después del pago del impuesto a la renta, distribuidos por sociedades nacionales o extranjeras residentes en el Ecuador, a favor de otras sociedades nacionales o extranjeras, no domiciliadas en paraísos fiscales o jurisdicciones de menor imposición o de personas naturales no residentes en el Ecuador. Esta exención no aplica si el beneficiario efectivo, en los términos definidos en el reglamento, es una persona natural residente en Ecuador”*.

Del mismo modo las empresas que se encuentran constituidas y buscan ser parte de una holding o tenedora de acciones, según la LORTI (2015) señala: *“También estarán exentos de impuestos a la renta, los dividendos en acciones que se distribuyan a consecuencia de la aplicación de la reinversión de utilidades en los términos definidos en el artículo 37 de esta Ley”*.

Existen ventajas tributarias que van direccionadas al reparto de utilidades de los empleados de todas las empresas que conforman la Holding. Según el Art. 13 del Código del trabajo (2012) establece que: *“Se considerarán como una sola empresa.- Si una o varias empresas se dedicaran a la producción y otras, primordialmente, al reparto y venta de los artículos producidos por las*

primeras, el Ministro de Trabajo y Empleo podrá considerarlas como una sola para el efecto del reparto de participación de utilidades”.

Constitución de Sociedad Holding o Tenedora de Acciones en Ecuador

Existen varios tipos de sociedades constituidas en el Ecuador, entre estas la más común para empezar a constituir un Holding empresarial es la sociedad anónima debido a que su capital se divide entre varias acciones de libre negociación facilitando la adquisición de las mismas.

Para empezar con la formación de la sociedad Holding, se comienza por adquirir más del 50% de las acciones de las compañías o entidades que se desea invertir, desde el momento que se hayan adquirido se encontrará constituida la sociedad Holding, asegurando el dominio de la empresa o empresas si fuera el caso (Arevalo Espinoza, Compañía Holding: Relevancia Legal, Económica y Tributaria, 2013).

Cuando una empresa ya se encuentra constituida y busca ser parte de un holding la Ley de Compañías (2014) establece en la Sección XV: *“Art. 429.- La decisión de integrarse en un grupo empresarial deberá ser adoptada por la Junta General de cada una de las compañías integrantes del mismo. En caso de que el grupo empresarial estuviere conformado por compañías sujetas al control de la Superintendencias de Bancos y Compañías, las normas que regulen la consolidación de sus estados financieros serán expedidas y aplicadas por ambos organismos.”*

Administración de Sociedad Holding

El organismo supremo de la sociedad holding se verá compuesto por los miembros de la junta general, los que según en la sección V la Ley de Compañías (2014) art. 116 define:

“La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria”

Cabe mencionar las funciones que cumplen la junta general de la compañía, se detalla en la misma sección de la Ley de Compañías (2014), las cuales son:

- a) Designar y remover administradores y gerentes; b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;
- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.

Pymes

En Ecuador, para poder considerarse Pymes deben tener los siguientes requisitos, según el decreto 757 del Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo, de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Ramos Alvarado, 2013).

Tabla 3

Clasificación de MiPymes

	Nº Empleados	Valor Bruto Ventas (Anuales)	Valor Activos Totales		
Micropyme	1 a 9 Pax.	\$100000	Menor \$100000		
Pequeña	10 a 49 Pax.	Hasta \$1'000,000	Desde \$1000001	hasta \$750000	
Mediana	50 a 199 Pax.	\$1'000,000 a \$5'000,000	Desde \$750001	hasta \$4'000,000	

Nota: Tomado de "Niif Pymes En Empresas Familiares: Tratamiento Contable Y Su Aplicación En Una Empresa Industrial De Alimentos" por Ramos Alvarado, 2013.

Según el capítulo III de la Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria (2019) señala: *“Para efectos tributarios la categorización de MIPYMES podrá ser aplicada y controlada por el Servicio de Rentas Internas en función de la información que reposa en sus bases de datos respecto del monto de ingresos, sin perjuicio de la obligación que tengan dichos contribuyentes de registrarse ante el ente rector en los casos que así lo prevea la normativa aplicable”*.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2017) en el Art. 56 indica: *“Se crea el Registro Único de las MIPYMES como una base de datos a cargo del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción, quien se encargará de administrarlo... Este registro permitirá identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, de conformidad con los conceptos, parámetros y criterios definidos en este código. De igual manera, generará una base de datos que permitirá contar con un sistema de información del sector, de las MIPYMES que participen de programas públicos de promoción y apoyo a su desarrollo, o que se beneficien de los incentivos de este código, para que el órgano competente pueda ejercer la rectoría, la definición de políticas públicas, así como facilitar la asistencia y el asesoramiento adecuado a las MIPYMES”*.

Grupos Empresariales en Ecuador

En Ecuador, se encuentra varios grupos empresariales reconocidos, los cuales tenemos como ejemplo a Grupo Pichincha, La Favorita, Corporación Noboa y también se tiene a nivel de inversión extranjera a PepsiCo, Coca Cola Company, etc. Se consagra como Holding, un tipo de sociedad que vincula varias empresas a través de las acciones con el objetivo de obtener varias entidades; considerándose una estrategia perfecta para consolidar un grupo empresarial en el país (Nicola Andrade, 2019).

Metodología

Diseño de la investigación

El presente trabajo es de carácter no experimental a razón de que este diseño realizar al no manipular las variables deliberadamente, es decir que es un estudio que no se modifican sus variables independientes para analizar el

efecto positivo o negativo que causan en las demás variables, de tal manera que se permita observar los fenómenos tal como se comporten en su entorno natural. En este caso se estudian situaciones ya existentes que no afectan a la variable (Hernández Sampieri, Fernández Coello, & Baptista Lucio, 2014). Se considera cualitativa debido a el proposito es la comprensión los distintos sentidos y perspectivas del campo estudiado, definiendose mediante contextos previamente aplicados a la sociedad mediante procesos o situaciones que tienen algún tipo de relación (Maxwell, 2019).

Tipo de Investigación

El presente trabajo será considerado como una investigación descriptiva, según Bernal (2010) en el libro de Metodología de la investigación, señala *“La investigación descriptiva, aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio...La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”*.

En este tipo de estudio se va a definir las variables a medir y en base a que o quienes se recolectarán los datos. Será útil para demostrar con precisión los distinto ángulos o puntos de vista de un fenómenob (Hernández Sampieri, Fernández Coello, & Baptista Lucio, 2014).

Alcance

En Ecuador a pesar de existir varias entidades comerciales no existen suficientes estudios que respalden casos de una administración exitosa de una sociedad holding, por tal razón en la presente investigación se aplicará un alcance exploratorio.

El alcance exploratorio se aplica cuando el objetivo que se busca analizar o investigar es sobre un tema con pocos estudios, del cual se mantienen interrogantes que no han sido aclaradas posteriormente (Hernández Sampieri, Fernández Coello, & Baptista Lucio, 2014).

Se busca desarrollar o sistematizar un plan de negocios en base a la sociedad holding, la cual sea capaz de mejorar la administración de las Pymes filiales en el sector alimenticio de la Vía Samborondón. Con este modelo se podrá demostrar el poder que conlleva las Pymes en el Ecuador implementando

estrategias de negocio eficaces de manera que puedan competir con grandes empresas del sector.

Población

Se extrajo la información a través del portal de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros con detalle de las PYMES del sector alimenticio que se encontraban constituidas en el Ecuador desde el año 2016 hasta el 2019 tomando como base a la última actualización de información por la entidad pública. Esta clasificación fue realizada en base a los códigos referente a la Clasificación Industrial Internacional Unificada [CIIU].

Este análisis permitió identificar 383 empresas las cuales serán la población objetiva en este estudio, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Distribución de Población por Sectores

Actividad Económica	Frecuencia	Distribución (%)
Comercio al por mayor excepto el de vehículos automotores y motocicletas	364	95,04%
Comercio al por menor excepto el de vehículos automotores y motocicletas	19	4,96%
TOTAL	383	100,00%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros por Ramo” por Superintendencia de Compañías, 2020.

Muestra

La muestra se define como un subconjunto o parte de una población que se establecerá para para aportar a la recolección de datos y que deber ser acorde al enfoque del trabajo, la muestra es la parte representativa del trabajo (Lopez, 2004).

El trabajo analizará y recolectará datos según el desarrollo de la investigación, se enfocará en empresas familiares del sector alimenticio constituidas como Pymes. La muestra se elaboró en función al tamaño de la población que se calculó con la siguiente la fórmula:

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 pq}{e^2(N-1) + z_{\alpha}^2 pq}$$

Figura 4 Ecuación del Tamaño de la muestra

Se consideró el nivel de confianza de 95% con un margen de error del 0,05 y un p/q = 1 se realizó el levantamiento de información secundaria de las 186 microempresas comerciales analizadas. La cual se desglosa de la siguiente manera:

n = tamaño de la muestra encontrada.

Z = Parámetro estadístico dependiendo del nivel de confianza.

e = Error de estimación máxima aceptado.

P = Probabilidad de éxito en el evento.

Q = Probabilidad que no se realice el evento.

A continuación, se concluyó que el tamaño de la muestra es aceptado para la presente investigación:

Tabla 5

Distribución de la Muestra

Actividades Económicas	Frecuencia	Distribución (%)
Comercio al por mayor excepto el de vehículos automotores y motocicletas	177	95.16%
Comercio al por menor excepto el de vehículos automotores y motocicletas	9	4.84%
Total	186	100%

Nota: Adaptado de “Estados Financieros por Ramo” por Superintendencia de Compañías, 2020.

Técnica de recolección de datos

Recolección de datos a través de encuestas aplicadas en la muestra, las cuales permitirán conocer el grado de conocimiento de la administración, financiamiento y constitución de la sociedad holding o sociedad tenedora de acciones, serán realizadas a juntas directivas, administradores, gerentes y fundadores de las mismas.

Para la herramienta de recolección de datos se usará como instrumento Google Forms, debido a la emergencia sanitaria que está pasando el país en la actualidad, evitando contacto físico con la población, sin poner en riesgo a

ninguna de las partes. Además, Google Forms es una herramienta que ayuda de manera rápida y eficaz a la recolección de los datos que se requerirán en la investigación, usando distintos medios para enviar la encuesta como redes sociales o e-mail. El análisis de la encuesta se realizará mediante métodos estadísticos el cual va a permitir medir los principales problemas administrativos que ocurren dentro del desarrollo de una organización de tal manera que permita establecer propuestas viables a través de un nuevo sistema de administración.

Capítulo I. Análisis del Entorno

1. Análisis PESTEL

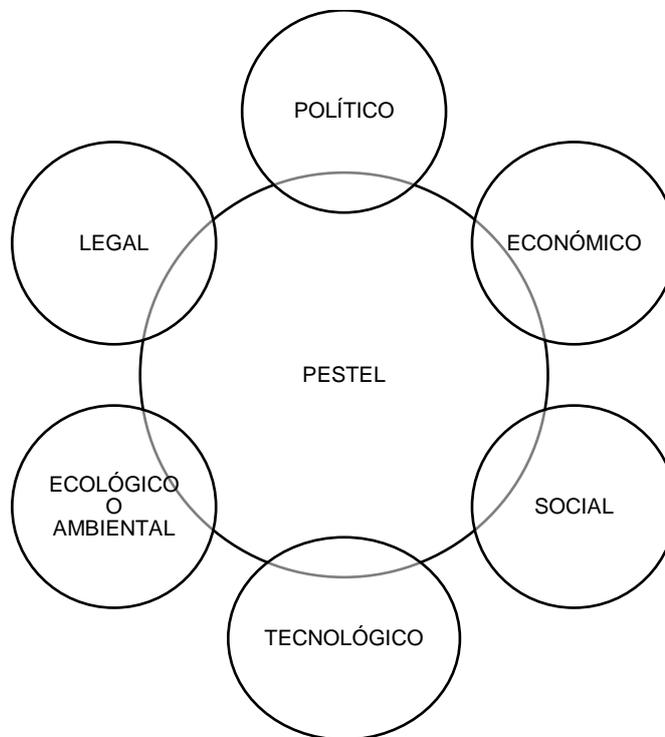


Figura 5 Análisis PESTEL

1.1.1 Análisis del entorno Político

Ecuador carece de regularizaciones, leyes o reglamentos para la sociedad tenedora de acciones o sociedad holding, los legisladores ecuatorianos no se han preocupado en la creación de las mismas por esta razón no se tiene una regulación clara o concreta de los derechos y obligaciones de la compañía tenedora y sus participes de tal manera que se regularán libremente mediante quienes intervienen basándose en principios de legalidad y autonomía de voluntad del Derecho Privado (Arevalo Espinoza, 2013). Los grupos empresariales se logran establecer dentro de los distintos sectores existentes debido a varios casos o entidades que se rigen bajo normativas extranjeras, el cual tiene a una gran influencia y crecimiento en el PIB.

Dentro del análisis se puede evidenciar la necesidad de establecer políticas y reglamentos por parte de entidades del sector público y privado que respalden la constitución y desarrollo de una sociedad tenedora de acciones tales como requisitos o exigencias por parte de la entidad madre hacia las filiales.

Como consecuencia se obtiene que un holding empresarial al no poseer una personalidad jurídica establecida se puede beneficiar de las distintas opciones de las otras entidades legales, no posee una obligación en conjunto con las otras empresas filiales, pero si de forma individual.

1.1.2 Análisis del entorno Económico

El factor económico se puede describir como el más relevante basándose en un modelo de sociedad holding es una de las características principales que llevan a una empresa tome la decisión para ser parte de dichas sociedades. El principal beneficio es la consolidación de la información financiera de todas las empresas dentro del grupo, de tal manera que se puedan manejar números o cifras específicas y se tomen decisiones rápidas y eficaces. Se tendrá que aprovechar las pérdidas y créditos fiscales debido a que dentro de la sociedad pueden existir entidades que se provean bienes o servicios entre sí (Piedra Aguilera & Salamea Moscos, 2018).

Por otro lado, las Pymes en Ecuador se han presentado con varios obstáculos para poder mantenerse dentro del mercado y sobrevivir a la competencia. Las principales fuentes de financiamiento para las pymes en el Ecuador son los créditos bancarios, fondos propios o de socios, créditos del exterior o reinversión de utilidades (Delgado Delgado & Chavez Granizo, 2018).

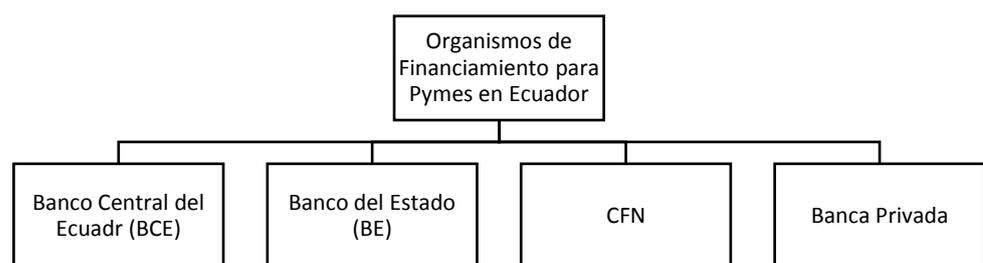


Figura 6. Organismos de Financiamiento para Pymes en Ecuador

El Banco Central del Ecuador indica ser participe en el financiamiento de las Pymes, registrando un crecimiento en la economía del país alrededor del 8% en la producción de todo tipo de actividades especialmente en actividades de

construcción, alimentos, correo y comunicaciones (Delgado Delgado & Chavez Granizo, 2018).

El banco del Estado del Ecuador se constituye como el principal órgano financiero ecuatoriano de obras públicas, con la finalidad de promover el desarrollo para las diversas actividades de productos y servicios (Delgado Delgado & Chavez Granizo, 2018).

1.1.3 Análisis del entorno Social

El entorno social y enfoque serán las Pymes de empresas o patrimonios familiares en el Ecuador que se encuentren constituidas dentro del sector alimenticio.

En Ecuador existen una variedad de pequeña y medianas empresas a través del tiempo se han expandido a raíz del gran desarrollo del país. Según el censo nacional económico realizado en el 2010 se dedujo que 99 de cada 100 establecimientos se encuentran dentro de categoría MiPyme (Delgado Delgado & Chavez Granizo, 2018).

Las Pymes ecuatorianas subsisten en un mercado constantemente variable el cual a diario se crean nuevas plazas que satisfacen distintas necesidades del consumidor, por tal razón al no contar con un recurso financiero, no pueden mantenerse dentro del mercado.

1.1.4 Análisis del entorno Tecnológico

Actualmente, la tecnología es un factor fundamental en el desarrollo de una empresa, negocio o entidad empezando desde la constitución de la misma hasta la gestión de la misma.

En Ecuador existe tecnología limitada para la creación o fabricación de productos a su vez involucrando a la capacitación del capital humano dentro de una Pyme, es por esto que parte de la inversión al momento de crear un negocio debe ser direccionado a la capacitación del personal en cuanto a la tecnología dentro del establecimiento (Gaviláñez, Espín Oléas, & Arévalo Palacios, 2018).

1.1.5 Análisis del entorno Legal

El modelo planteado para una administración eficaz en una empresa familiar que busca constituirse como dentro de una sociedad holding tiene aspectos legales que pueden ayudar a analizar desde la empresa controladora hasta la última empresa que se incorpora, de tal manera que todas las entidades parte

del grupo tengan conocimiento de los objetivos principales establecidas en cada una.

Según las leyes del Ecuador definen que se goza del derecho de asociarse, unirse puede ser de manera voluntaria entendiéndose que tanto las personas naturales como jurídicas pueden se parte de un grupo o sociedad. Adicional, la Carta Magna detalle que: *“El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”* (Nicola Andrade, 2019) lo cual se entiende que de igual manera las personas naturales o jurídicas tienen derecho a formar grupos o asociaciones con fines comerciales.

A pesar de que sea limitada la información legal para la constitución y desarrollo de un grupo empresarial o una sociedad holding este es la principal desventaja u obstáculo considerado dentro del país.

1.2 Las Fuerzas de Porter

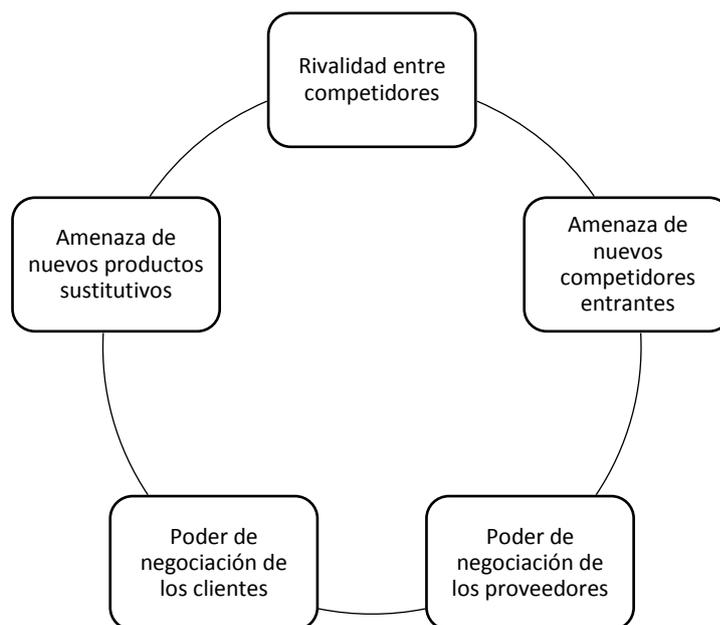


Figura 7 Las Fuerzas de Porter

1.2.1 Rivalidad entre competidores

Conocer las empresas de alimentos cercanas, normalmente en el caso de Holdings, pueden ser las corporaciones de alimentos, en donde tienen variedad de productos, sin embargo, se debe estar con la vanguardia en calidad, optimización de tiempos y disminución de costos, esforzando a los integrantes del Holding a mantener un ambiente laboral adecuado, con desarrollo y capacitaciones del personal involucrado, de tal manera que

genere responsabilidad y mejoras continuas de los trabajadores hacia el cliente teniendo como resultado servicio de calidad.

1.2.2 Amenaza de nuevos competidores entrantes

La innovación es un pilar dentro de esta fuerza de Porter, ya que nos permite generar procesos ágiles para mantener la fidelización de los clientes. Siendo los supermercados y corporaciones de alimentos, monopolios de alta gama de productos, pueden llegar cadena de alimentos pequeñas, pero innovando en el servicio y aumentando la calidad de los productos/servicios se puede llegar a obtener buenos resultados. Las mejoras internas que se puede desarrollar es agilidad y disponibilidad en los pedidos y pagos en línea, mejorar los tiempos de preparación y el tiempo de entrega final.

1.2.3 Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Se busca monitorear la experiencia que tiene el cliente con el producto/servicio que se le ofrezca en este grupo de socios, con la finalidad de detectar mejoras que se pueden llevar a cabo para construir excelentes resultados positivos en los indicadores de fidelidad del cliente con el producto/servicio que se ofrezca. De esto depende también la cobertura que se tenga para las entregas, el local que se disponga, la atención a cada cliente y recomendación que se obtenga al ofrecer el producto/servicio, teniendo también en precio adecuado que vaya con el mercado y no perder clientes ni su fidelización

1.2.4 Poder de negociación de los clientes

De acuerdo al target de clientes, poder brindar un menú generacional y de negociación alta, teniendo tecnología de vanguardia, en donde permite a los distintos clientes enterarse de los productos y servicios y que son completos al pertenecer un grupo de empresas asociados, además de que en las redes sociales se puede tener en tiempo real la información de promociones, actividades etc. de la marca. El objetivo principal es poder recibir claramente la percepción del cliente y poder anunciar lo que se desarrolle con el producto/servicio que ofrece el Holding.

1.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Evaluación que se debe tener con los socios, miembros del Holding es obtener un listado de proveedores que se facilite de manera eficaz los recursos que se necesitarán para mantener al cliente con excelente servicio. Una vez establecida dicha cartera de clientes se puede llevar a negociaciones

que permitan mantener precios de venta al público. Materia prima a tiempo, fortalecer integralmente la cadena de valor y convirtiendo a los proveedores en aliados.

Capítulo II. Identificación de factores claves para constitución de una Sociedad Holding

2.1 Estructura y constitución de un Holding

La estructura del Holding se forma por un grupo de empresas, en el cual, la principal es la que tendrá el control de las demás sin que estas, pierdan su administración interna, esto es con la finalidad de poder crear una sociedad y que las decisiones que se tome sean para bien de todas y que la gestión societaria se agilice.

En el caso de una empresa familiar, es necesario e importante poder tener una clara organización de personas y bienes, desde el punto de vista de gestión empresarial, el escenario más conveniente puede ser que se desarrolle un buen control interno, y a su vez se completa con la gestión de patrimonio.

Al momento de que las empresas pequeñas llegan al punto de evolucionar o incrementarse acorde a ingresos, la demanda y los clientes, en cierto punto van a requerir realizar una buena estructura en el holding, necesario para la sociedad que es dominante y que cumpla con los requisitos necesario para que siga siendo parte de esta.

En el caso de los holdings familiares que se pueden desarrollar, se prepara la estructura que permite el reparto de dividendos dentro de estas sociedades operativas, evitando de esta manera, la confusión entre patrimonios y poder de esta manera tener todo claro y ampliar el servicio de estas empresas familiares que están dentro del holding.

En el ámbito familiar empresarial, es cada vez más frecuente encontrarse con empresas que sus estructuras está compuesta por miembros familiares, los cuales se vuelven socios de estas, a título personal y de manera directa.

Además, debido a razones fiscales que se puede dar con los familiares, se realizan diversas inversiones de activos que son de valor para las empresas, en este están normalmente los inmuebles.

Si, en algún momento la familia de empresarios puede tener en algún momento la oportunidad de poder crecer con un nuevo negocio, disponiendo

de todos los medios económicos para poder realizarlo, además del campo operativo debidamente gestionado, pueden dar, en estos casos:

1.- Se pueden decidir qué, la sociedad quien utiliza sus fondos propios para el nuevo negocio acometa la nueva actividad de manera directa con todo el grupo de familiares o la cabeza principal, porque en esos casos que no se informe, se pueden llegar a grandes problemas y se pueden a llegar a mezclar productos o servicios que sean compatibles y no se llegan a obtener para atrapar o mantener al equipo.

2. Con el tema de los dividendos que puedan obtener a lo largo del año, pueden llegar a decidir entre todos si recibirlo o seguirlo invirtiendo, pero la idea es llegar a producir un coste fiscal añadido a socios en lo cual los dividendos lo reciban los mismos dueños para que puedan acometer la financiación de las actividades que tienen planificadas, cada uno tiene la decisión de obrar sobre sus dividendos.

3. Dentro de la estructuración, se puede tomar la decisión que sea la propia sociedad que, utilice los recursos propios, realice una actividad que sea de un bien común y que no se atraiga problemas que se pueden cometer al mezclar diferentes actividades, uno de estos problemas dentro de la estructura es que llegarían a crecer de manera vertical cuando realmente lo necesario es que se crezca de manera horizontal, y en esto se basa la estructura de este holding.

Para poder reorganizar la empresa y evitar que se produzcan inconvenientes, lo que se debe seguir es lo siguiente:

- Organización absoluta por parte de las empresas de la familia, de forma que sea centralizada desde la sociedad holding.

- Prestación de servicios a las empresas filiales desde la sociedad holding, siempre y cuando también se aprovechen las economías de escala.

- Compartir riesgos a fin de evitar que los activos que no son empresariales tengan que responder los resultados de la actividad empresarial.

- Lo principal también es tratar de reducir la fiscalidad de los beneficios que se puedan obtener de la empresa.

El objetivo principal es optimizar la estructura de la empresa. Adicional, el empresario que sea parte de una sociedad holding puede mantener

cantidades representativas del capital social y con reducción de la base imponible.

2.2 Ventajas y beneficios de una empresa Holding

Siendo el Holding un conjunto de entidades económicas en donde existe una dominante, y su objetivo no necesariamente es invertir en ella, sino que se pueda controlar la organización y de esta manera poder administrar las compañías que son participes para un bien común.

Dentro de un holding se debe construir una fuente de estrategia en donde se pueda sobrellevar a las demás compañías que son participes, para que todas tengan beneficios, siendo la cabecera y es aquí en donde se pueden encontrar ventajas esenciales para la existencia de un Holding.

-Oportunidad de transformación: búsqueda de opción a ventajas competitivas que se pueden encontrar para dar oportunidades de mejora, desarrollo y transformación a las empresas que forman parte del holding.

-Optimizar las obligaciones: establecer normativas que sean aprobadas en conjunto, que sean lícitas y que sean factibles cumplirlas de esta manera no hay discrepancias al momento de generar el Holding.

-Habilidad de controlar grandes intereses de negocios debido a que las empresas que son necesidad puedan seguir creciendo y requieren de vigilancia legal pese a su independencia.

-Su finalidad es no es tan solo adquirir las acciones de empresas y de los beneficios de cada una, sino que se pueda administrar, coordinar y regular.

-No hay limitaciones, puesto que, así como puede tener más empresas, lo que formarían un buen grupo de sociedad, estas pueden tener un sub-holding. Medios materiales y humanos. Se debe demostrar que la sociedad holding o tenedora de acciones posee una estructura propia e independiente, con un establecimiento y capital humano de por lo menos una persona como mínimo. De otro modo, será considerada como una sociedad tenedora de participaciones, la antigua sociedad patrimonial (Sagarra Montalvo, 2020).

Através de una sociedad holding o sociedad tenedora de acciones se puede lograr obtener el mayor control de los factores y componentes que conforman el proceso productivo, lo que permite que el Holding controle desde la planificación de un servicio o desde la recepción de la materia prima de un producto, su transformación y la colocación final del producto o servicio en

manos del consumidor (Giomiriam, 2012). Este tipo de sociedad podría dominar toda una secuencia o precedimiento de un bien o servicio, lo que ayudaría a minimizar riesgos y optimizar utilidades. Desde otra perspectiva, no siempre los holdings tienen como objetivo el control del mercado sino más bien buscan la fácil administración de las empresas que lo conforman. Existen varios casos en que las empresas invierten en diferentes sectores sin que exista una estrategia común, y el único objetivo del holding es integrar actividades, administración ni recursos (Gerencie, 2020).

Adicional, podemos encontrar los beneficios del holding, no tiene que estar necesariamente conectada con el objeto social de sus subsidiarias y filiales. La finalidad que tiene, es la obtención del control de las subsidiarias o empresas pequeñas que serán respaldadas por el tenedor (por ejemplo, hay holdings que se crean con el apoyo de empresas familiares, bancos, entidades financieras, empresas estatales, etc).

De tal manera que con este tipo de modelo puede ser posible un crecimiento comercial en cual se logra obtener la parte mayoritaria de acciones en diferentes sociedades; controlar una compañía sin ser propietario íntegro de las acciones; alternar responsabilidad en varios tipos de mercado; reducir el nivel riesgo de inversión; y eliminar inconvenientes legales o económicos que puedan darse en otros contratos de empresa.

2.2.1 Participación jurídica y accionaria

De acuerdo con el art. 47 de la Ley de compañías, las compañías de esta clase, llamadas también “tenedoras de acciones o de participaciones”, deben tener como actividad principal de su objeto la compra de acciones o de participaciones sociales de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de nexos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados, para conformar así un grupo empresarial (SUPERCIAS, 2014).

Por el momento, la Superintendencia de Compañías, tiene información limitada sobre los Holdings, a diferencia de las Compañías anónimas y la de Responsabilidad Limitada, pero si está claro que por naturaleza jurídica se debe realizar un contrato de sociedad, y esto es, que se deba desarrollar mediante una Escritura Pública.

Además, se debe tener en cuenta las prohibiciones que están dadas y reguladas para la constitución de compañías mercantiles o sociedades en el Ecuador, de acuerdo a los siguientes artículos:

Art.3 – “Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y las buenas costumbres de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que entienden al monopolio de las subsistencias o de alguna rama de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad”.

Sin embargo, según el análisis del artículo mencionado posteriormente la Compañía Holding, no cae sobre estas prohibiciones que menciona el artículo, ni tampoco recae en las prohibiciones de las leyes del antimonopolio del control de mercado del Ecuador, siendo este, el Holding una oportunidad para monopolizar.

En el caso de los socios, pueden ser personas naturales o jurídicas (legalmente constituidas) descritas bajo el Código Civil en los art. 40, y 564.

Art. 41- “Son personas todos los individuos de la especie humana cualesquiera que sean su edad, sexo o condición. Divídanse en ecuatorianos y extranjeros”. (Art. 41 Código Civil, 2000).

Art. 564 “Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter” (Art. 564 Código Civil, 2000).

Adicional, en el caso de que sea una persona jurídica que sea extranjera, la ley impone requisitos que se deben cumplir:

Art. 6- “Toda compañía nacional o extranjera que negociare o contratara obligaciones en el Ecuador deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir con las obligaciones respectivas.” (Art. 6 Código Civil)

Las acciones o participaciones de compañías cuando ya se establecen de forma legal, permite la solvencia de la matriz que como tal pueda inyectar capital en las empresas subsidiarias beneficiando su actividad comercial; además de las razones económicas, la creación del Holding vincula la gestión de sus componentes adquiriendo también las responsabilidades financieras

de las mismas, las mismas que están dentro de donde conforman el grupo empresarial, como el desarrollo de una sociedad competente y capacitada para el desarrollo productivo del Holding.

Adicional, las empresas que integran este holding deberán tener elaborado y mantener los reportes financieros adecuados de manera individual para ser presentados a la junta teniendo los estados de resultados completos ya que de esta manera permite tener en cuenta la distribución de utilidades a sus empleados, estos reportes realizados adecuadamente evitarán que se desarrollen duplicidad de documentos e información.

2.2.2 Beneficios tributarios y administrativos de la Sociedad Holding

Los beneficios de tipo fiscal son la carga tributaria que afecta sobre la cuenta de resultados consolidada de toda la sociedad holding el cual se puede minimizar la suma de las cargas sobre cada una de las empresas que conforman la sociedad. Los holdings pueden considerarse como una forma de integración empresarial, con todos los beneficios y problemas que esta representa, pero surgen también cuando un grupo de capitalistas va adquiriendo propiedades y firmas diversas, buscando simplemente la rentabilidad de cada una y no la integración de sus actividades (Crespo, 2004).

Podemos afirmar que la proporción de un patrimonio empresarial bajo una estructura encabezada por una sociedad holding que participe en el capital de sociedades filiales puede perfilarse como una de las formas más apropiadas por motivos jurídicos y de organización. Sin embargo, a pesar de todas estas consideraciones expuestas, requieren un estudio minucioso de la situación de negocios familiares.

2.3 Causas de Origen de Sociedades Holding

Los servicios compartidos de algunas empresas, buscan consolidarlos y estandarizarlos a modo que, un diverso conjunto de procesos, funciones y sistemas, puedan ejecutar economías a escala, es decir, a rendimientos crecientes, reduciendo sus gastos y que pueden obtenerlo si trabajan sola, pero mejor aún se pueden gestionar trabajando en equipo que de manera independiente.

Esta forma empresarial se desarrolla para que los servicios que se ofrezcan o los productos que se desarrollen sean dados en alto volumen, acaparando las necesidades de los clientes y ofreciéndoles mejor funcionalidad en sus tareas, por medio de los servicios compartidos que se podrían ejecutar.

Dentro de la ejecución financiera, se deben determinar campos de los cuales se deben tener claros como están actualmente para poder realizar toma de decisiones, estas muestras de información son: las cuentas por pagar en general que tiene cada una de las empresas, los activos fijos, la contabilidad en general, los impuestos y administración de efectivo que realicen, entre otras actividades que competen a lo contable.

En el área de los recursos humanos es bueno tener en claro la información como nomina, administración de datos de los empleados que forman parte de cada una de las empresas, en el caso de ofrecer servicios que requieren la localización de los empleados también tener esa información de relocalización, administración de compensaciones entre otros ejemplos.

En el área de tecnología de la información es adecuado que se pueda confirmar y habilitar la información de que, si existen aplicaciones, páginas web, que estén desarrollando o que mantengan, el mantenimiento también de estas aplicaciones, los costos para esto, el monitoreo de estos sistemas, en el caso de que se requiera tiempo adicional, cuanto es el tiempo, cual es el personal a cargo, etc. Además de conocer la operación de las redes que tienen, esto es con la finalidad de alinear la información tecnológica o data que se esté llevando a cabo para complementar la información tecnológica y se pueda utilizar para que sean de ayudas una tras otras, principalmente, conociendo toda su gestión.

En el caso del área de compras y adquisiciones, conocer cómo se realiza las gestiones de pagos, compras, gestión de compras, número de clientes, numero de proveedores, procesos de aprobación y creación de requisiciones, tanto el momento clave de hacer negociaciones y contratos, además de la gestión de precios que tiene cada una de las empresas, es importante conocer todo el flujo en donde se genera desde la petición del clientes hasta cuando tenemos información del nivel de satisfacción de atención que ha tenido el cliente con el producto o servicio que reciba.

Otro de los procesos que incorporan dentro de esta metodología es en soporte de servicios generales, así como personal, costos, y técnicas de mantenimiento, administración de los activos y edificios en donde desarrollan sus labores, el servicio de impresión ya sea por facturación y más que todo el servicio de correo.

Dentro de la gestión de ventas y mercadeo además del servicio al cliente, se desarrollan puntos de gestión como la facturación, administración de los clientes antiguos y nuevos, la estrategia que se lleva a cabo para desarrollar ventas eficientes y cumplir con la satisfacción de los clientes.

Además de la gestión de abastecimiento, como manejan su mercancía, el medio que utilizan para realizar la distribución de los productos o servicios, la correcta administración de artículos, así como, el inventario que tienen y las medidas que toman para utilizarlos.

2.4 Problemas y dificultades

El holding y las demás empresas vinculadas serán subsidiariamente responsables para los fines de las obligaciones contraídas con sus trabajadores. Los obligados subsidiarios responderán, de forma proporcional a su participación en el capital de la empresa en relación con las obligaciones patronales (Art. 103.1 Código de trabajo, 2000).

2.4.1 Optimización de Costos

Para poder reducir los costos, se aconseja realizar una auditoria en la que maneje de manera minuciosa cada labor de las empresas que son parte del holding y sus actividades, funciones y horarios, para realizar un plan de mejora de gestión y aplicación de medidas necesarias para reducir los gastos que se puedan identificar.

La formación adecuada del personal permitirá ser productivo y eficaz en el uso de tiempo y recursos, por lo que los miembros del holding y sus trabajadores internos tendrán técnicas administrativas tanto de uso de software y herramientas que le permitan cubrir sus funciones de manera más rápida tratando de disminuir costos, de no ser así, se tiene el riesgo de siempre contar con una tasa alta de rotación de personal y esto puede llegar a afectar el hecho de que se tenga que contratar a una nueva persona, invertir en capacitación y hacer los pagos respectivos por despido de la anterior persona.

El objetivo de tener el holding y que las empresas socias sean parte una con otra, da la oportunidad de disminuir costos de transporte, gestión y también el hecho que se deba evitar tener que alquilar cosas adicionales para cumplir los requerimientos o contratar personal adicional que sea de soporte.

Automatizar los procesos permitirá también contar con herramientas que ya no se realicen manualmente sino más bien que se pueda mejorar la eficiencia y reducir el riesgo de errores que podrían generar gastos que a la larga suman cantidades de dinero.

2.4.2 Mejora en servicio sector alimenticio

Al querer mejorar los servicios dentro de los Holding en el sector de alimentos, se debe considerar que la contaminación de alimentos se da actualmente. Si no se mantiene el cuidado en los productos involucrados no dará un resultado fructífero, un ejemplo sería el brote de salmonelosis que ocurrió en Estados Unidos por el transporte de una mezcla pasteurizada de helado en un vehículo que anteriormente había transportado huevos frescos.

Es importante resaltar el crecimiento de microorganismos, condiciones terminas y humedad inadecuada, adicional que los medios de transporte que se utilizan pueden influir en el deterioro de los alimentos o su vez entregarlos con malas condiciones higiénicas, temperaturas o falta de adecuada manipulación de los transportistas y operarios.

2.4.3 Asignación de recursos

La asignación de recursos sirve para apoyar los objetivos de la empresa, y más aún cuando se debe completar un servicio o producto solicitado por el cliente.

En los holdings, es lo más adecuado, que acorde a la planificación que se desarrolla y la claridad de las actividades que se puede complementar, dan oportunidad a que el personal se maneje de mejor manera, y se pueda complementar las habilidades necesarias que se requieren para mejorar el servicio, adicional de que se tenga los suministros adecuados para cumplir, de no ser así, esto atraerá inconvenientes y es más probable que se tenga más gastos y los materiales tiendan a utilizarse de una manera ineficiente.

2.4.4 Diseño de política

Las sociedades holding permiten ahorrar fiscalmente y organizar la estructura de un negocio, de lo que realizarlo solo resulta muy costoso, pero, contando

con esta sociedad se puede reinvertir beneficios dando flexibilidad en la toma de decisiones.

Dentro del diseño de políticas se debe abarcar ciertos puntos para trabajar de manera equitativa y evitar inconvenientes o desacuerdos de políticas internas: (a) Preparación legal y fiscal del Holding, (b) elaboración de estatutos sociales de la sociedad holding, (c) determinación de un protocolo empresarial en sede de la sociedad que garantice la participación eficiente y continuidad de las empresas participantes y finalmente (d) elaboración y revisión de memorándum de funcionamiento legítimo del Holding.

2.4.5 Funciones y actividades de la sociedad Holding

Otro de los riesgos es que como se necesita personal administrativo y operativo a la cabeza del Holding, estos no tengan la capacidad suficiente para entregar excelentes resultados o más bien no poder gestionar correctamente las tareas o coordinarlas en los servicios o productos que todo el grupo realice, esto puede llevar a que se tengan bajas económicas grandes, ya que todo lo mal gestionado dentro de la cadena de valor da como resultado una mala gestión al cliente y esto nos puede llegar a hacer perder varios de ellos.

A pesar de todos los beneficios que conlleva el holding, los administradores de ésta deben estar conscientes y alerta a los riesgos que igual existen para evitar futuros perjuicios contra la compañía matriz y/o sus filiales.

2.4.6 Riesgos

Uno de los riesgos que se puede sufrir es que como en todos lados existe errores dentro de la comunicación, este puede ser el caso que también se den estas fallas internas, en donde pueden afectar a todas las empresas que conforman el Holding, adicional de que se puede restringir información o se puede llegar a duplicar las tareas o reportes que no son necesarias, pero, que se puede dar el caso, ya que ocasionarían problemas internos y esto puede relacionarse a que una de las empresas quiera desistir en mantenerse dentro del Holding.

Dentro del mercado en donde se desarrolle el Holding, un riesgo es que el grupo podría llegar a controlar a un determinado mercado y, por ende, originar un monopolio.

2.5 Sociedad Holding a Nivel Internacional

Alrededor del mundo las grandes empresas que han llevado su crecimiento mediante el Holding, en donde empresas venden la mayoría de sus acciones a algún gigante empresarial, el cual puede contar con varias empresas de su propiedad, justamente se puede identificar en el Wall Street, en donde manejan la bolsa de valores y se puede ver los grandes movimientos de estas empresas.

Esta facilidad de integración promueve a que se ejerza control de la vida de los productos y se den mejoras para poder salir adelante, pese a los inconvenientes que también se pueden eliminar al manejar a grupos de empresas, que de manera internacional también se dan estos casos.

El riesgo es que lleguen a transformarse grandes monopolios en todo el mercado en el que se destacan, y esto produce que los gobiernos estén en constante hostigamientos financieros para evitar este tipo de monopolios en los países. La constitución de este tipo de integraciones llamadas Holding, en casos como España puede ser reconocida como muy parecidas a una constitución de sociedades ordinarias, no hay mucha diferencia como tal.

Las Holdings Internacionales se caracterizan por tener como objeto social la tenencia de valores representativos de fondos propios de entidades no residentes en territorio español. En España, este tipo de sociedades se denominan Entidades de Tenencia de Valores Extranjeros [ETVE] y están reguladas en el Título VII, Capítulo XIV del Texto Refundido de la Ley de Impuesto sobre Sociedades. La Constitución de una Sociedad Holding Internacional puede tener distintas finalidades: puede ser la creación de una estructura societaria a nivel internacional, que permita centralizar la actividad y la gestión de la misma en un único instrumento jurídico, y, en consecuencia, permita a la matriz ostentar el control de la actividad de todas las participadas a través de una única entidad, dichas sociedades son conocidas por la doctrina como Holdings de Control; o por otra parte, también se puede optar a la creación de una estructura Holding Internacional en aquellos casos en los que el objetivo principal sea aprovechar las deducciones por doble imposición entre las sociedades participadas y la Sociedad Holding (Giorgia Gallo, García Sánchez-Pu, & Abogados del Departamento Mercantil de Roca , 2008)

Respectivamente al ámbito internacional, normalmente se da el Holding en empresas multinacionales, pese a que la estructura de estas suele ser un poco compleja se puede llegar a definir que es un crecimiento perfectamente válido para cualquier tipo de compañía independientemente del volumen o capacidad de negocio de la misma, ya que ayuda a desarrollarse de una manera más rápido y aun más si se elige ser parte de grandes empresas multinacionales en el mercado. Dentro de estos ejemplos tenemos:

- Nestlé, es el Holding reconocido de manera internacional y que genera grandes sumas de dinero en el sector de alimentación, su grupo de alimentos está formado por empresas como bebidas como Eko o Nescafé, aguas embotelladas como Aquarel, las marcas de comida Buitoni, Maggi o Solis e incluso empresas dedicadas a la alimentación de animales como Friskies o Proplan. Se dice que sus ventas que alcanzan a nivel global aproximadamente \$ 113.600 millones al año, cifra en dólares americanos, y que ha generado unas ganancias cercanas a los 10 mil millones de dólares. Nestlé tiene a su haber unas ocho mil marcas.
- PepsiCo: PepsiCo: También un holding de sobras conocido. Una compañía de bebidas, snacks y cereales como Pepsi, Quacker, Alvalle, Tropicana, 7Up, Bitter Kas, Ruffles, Doritos, Matutano, con operaciones que están valoradas en 73.000 millones anuales de dólares y ganancias que superan los 6 mil millones de dólares.
- The Coca Cola Company: Por detrás de Pepsico, en cuanto a ganancias figura Coca Cola Company que agrupa conocidas marcas en el sector de la alimentación como Coca-Cola, Fanta, Aquarius, Nestea, Powerade, Nordic Mist, Minute Maid, Aquabona o Sprite. Aunque es más popular quizás que la anterior, demuestra que por detrás de ella con 51.500 millones de dólares en ganancias anuales.
- A nivel internacional, en el Ranking de las principales empresas de bebidas a nivel mundial en función de su facturación en 2020, tenemos que los holdings principales son InBev, Nestlé, Coca Cola y PepsiCo.

Capítulo III. Propuesta de Mejora

3.1 Investigación de campo

De acuerdo con la muestra se realizó 186 encuestas con el objetivo de conocer si las personas tienen amplio conocimiento sobre los Holding, y si las Pymes están interesadas en dar un paso a formar parte de este grupo societario, considerando aquellos inconvenientes que se dan cuando se trabaja sin tener el soporte de otras áreas o formas que se puedan complementar a los servicios/productos que ofrezcan al cliente, además de conocer las debilidades internas que esta reflejan para que puedan ser consideradas como oportunidades de mejora al ser parte del Holding.



Figura 8. Género del Encuestado

Tal como representa la figura 8, las respuestas de las 186 empresas encuestas planteadas se pudo obtener un resultado de un 60.8% de público masculino que contestaron representando ser el mayor porcentaje de influencia dentro de una empresa, luego se tiene al 38.7% siendo del género femenino y finalmente de genero bisexual 0.5%

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

186 respuestas

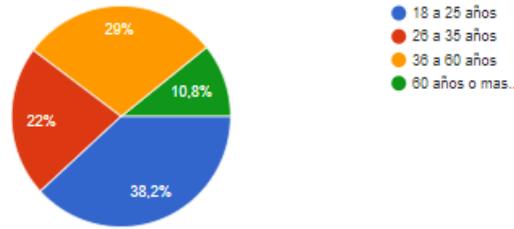


Figura 9. Rango de Edad del Encuestado

Las personas con mayor frecuencia en rangos de edad fueron del 38.2% que son aquellos que en la actualidad inician negocios o pequeños emprendimientos, o son partes de empresas familiares; estas encuestas fueron realizadas a personas con experiencia en el ámbito de negocios. Seguido de un público de adulto mayor con un rango de edad entre 36 a 60 años

3. ¿Que cargo desempeña en la empresa?

186 respuestas

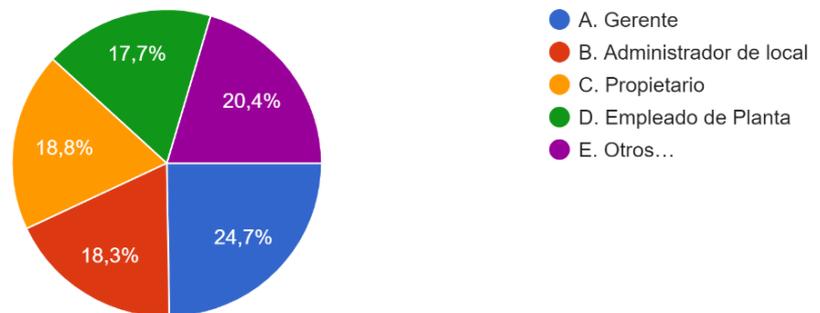


Figura 10. Cargo del encuestado dentro de la empresa

Como la encuesta fue enfocada a personas que tienen conocimiento en los negocios se obtuvo que el 24.7% de los encuestados son gerentes, seguido de que el 24.7% son de trabajos distintos al 50% aproximadamente restante que son administrador de locales, propietarios y empleados de planta.

Luego de establecer a detalle la población encuestada con las preguntas de género, para dar soporte al plan de negocios se hicieron preguntas que van enfocadas al campo de establecimientos/ negocios.

Las empresas familiares Pymes tienen un gran porcentaje de establecimientos en Ecuador. La entidad en la que se encuentra actualmente ¿Es una sociedad familiar?

186 respuestas

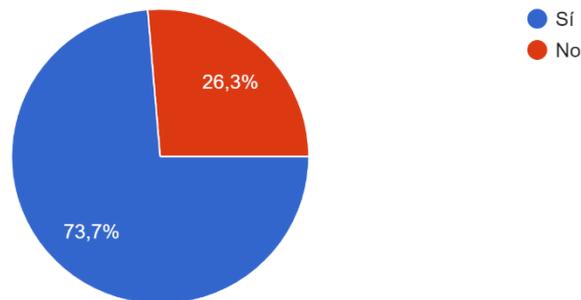


Figura 11. Reconocimiento de la empresa del colaborador

La mayoría de personas encuestadas, son parte de Pymes familiares, actualmente y con la pandemia que se ha dado actualmente a nivel mundial, ha dado oportunidad a que familias inviertan y gestionen las posibilidades de tener un negocio, ya que el nivel de desempleo estaba en un 6,2 % en septiembre del 2020; 4,9 % en septiembre del 2021 y una de las ciudades del Ecuador, que es Quito se mantiene como la ciudad con la tasa más alta de desempleo, de acuerdo a datos del INEC. Este es el motivo por lo que también familiar decidieron formar un negocio y fortalecerlo innovando cada día y buscando rentabilidad.

¿En que año se estableció la empresa?
186 respuestas

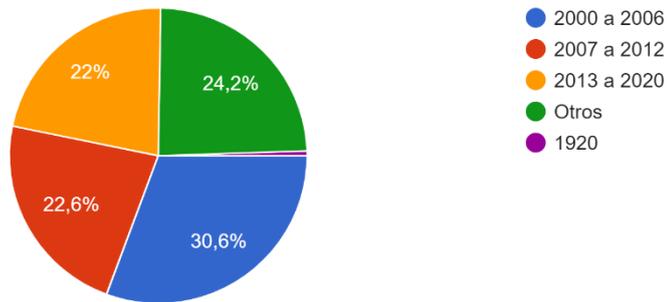


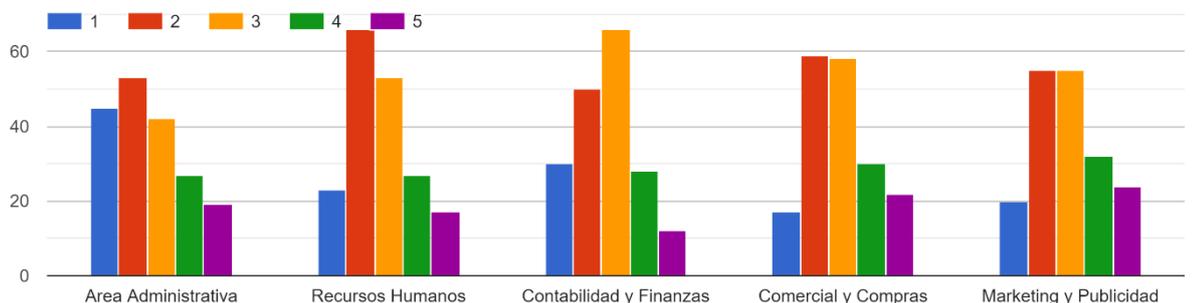
Figura 12. Año de constitución de la empresa

La mayoría de estas empresas de estudio fueron creadas a inicios del 2000 entre 2006, en donde comenzaron a dar oportunidad a los negocios familiares, de ahí en adelante se han venido dando creaciones a lo largo de los años, se debe considera también, que los regímenes proclamados por el Servicio de Rentas Internas, tienden a variar acorde a las regulaciones que emita el gobierno, esto influye en los procesos que deben llevar a cabo para crear PYMES y empresas inscritas en la cámara de comercio.

Figura 13. Incidencia de inconvenientes por departamento

Es importante conocer el área en donde se puede tener más inconvenientes,

Durante el desarrollo de la empresa en la que labora ¿Qué departamento ha presentado inconvenientes consecutivos? Asigne un numero siendo 1 el valor más alto y 5 el valor más bajo

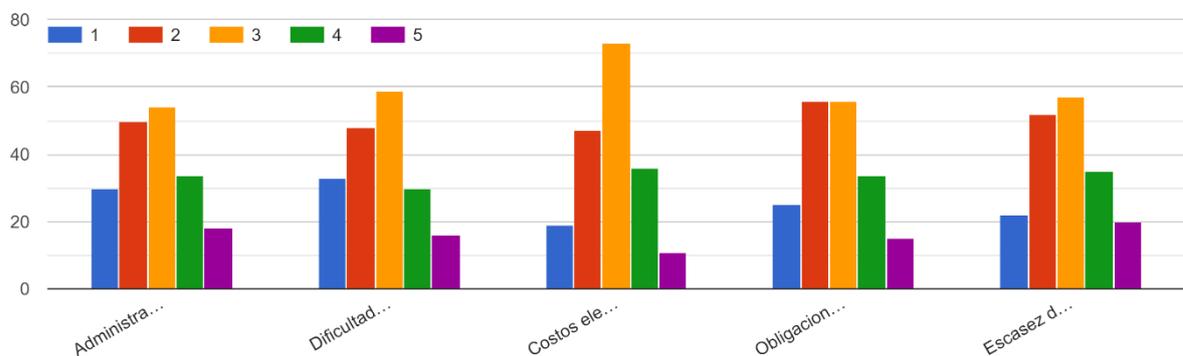


para reconocer estas falencias y se puedan considerar las mejoras cuando se desarrollen en el Holding.

Normalmente en donde se encuentra las máximas frecuencias en el las áreas de recursos humanos y contabilidad, debido a la rotación de personal o falta de cooperación al momento de necesitar personal para la entrega del producto/servicio al cliente, además de que en la parte financiera, a veces hay desequilibrios económicos, que ocasionan molestias si no se resuelve pronto.

Figura 14. Debilidades internas de la empresa

¿Cuáles son las debilidades internas principales que enfrenta la empresa en la que labora? Asigne un numero siendo 1 el valor más alto y 5 el valor más bajo



Una de las grandes debilidades que enfrentan las empresas se da en Costos elevados de producción, venta, transporte y/o para ofrecer mi servicio, debido al no tener los recursos necesarios se gasta mucho en la distribución de los elementos, y tienden a ver de bajos los ingresos ya que es común que se tengan este tipo de problemas si no se gestiona correctamente y a bajo costos el tema de distribución y logística dentro de cada una de las empresas.

¿Cuáles son las amenazas externas principales que enfrenta la empresa en la que labora? Asigne un numero siendo 1 el valor más alto y 5 el valor más bajo

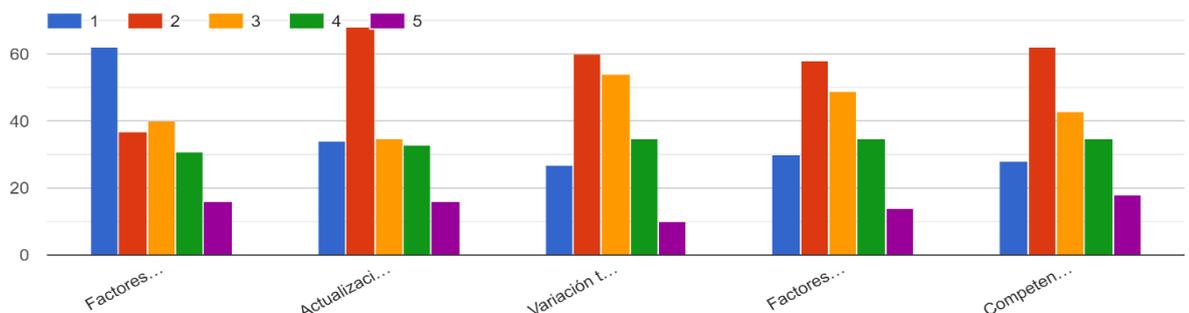


Figura 15. Amenazas externas de la empresa

La que mayor tuvo puntuación son las actualizaciones constantes del mercado, en donde al no reportar las actualizaciones puede traer varias consecuencias de falta de comunicación o también de estar pendiente ante la competencia directa de cada uno de los socios para formar el holding.

Es importante realizar asambleas entre directivos y administradores periódicamente ¿Por qué razón considera esta realidad? Asigne un numero siendo 1 el valor más alto y 5 el valor más bajo

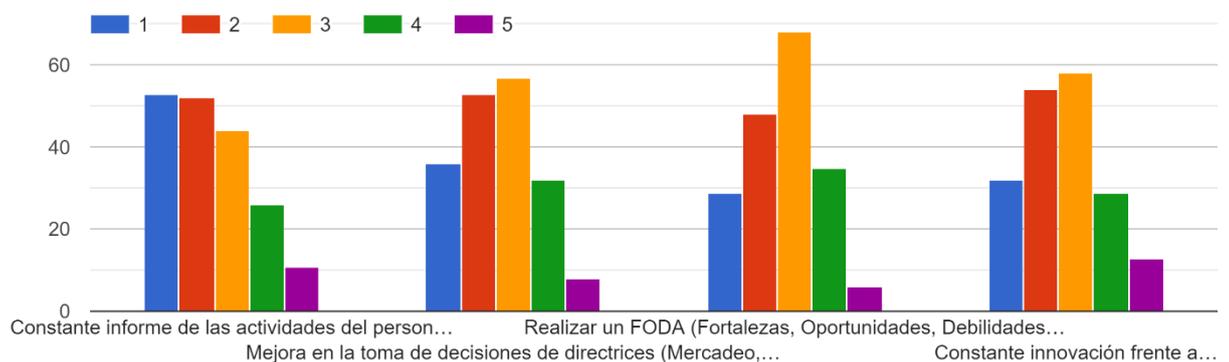


Figura 16. Importancia de Asambleas dentro de la empresa.

Se preguntó a las personas que, en el caso de haber algún comité, se requiera realizar este tipo de reuniones y así conversar un poco más sobre los temas de cada uno de los que podrían formar el holding.

¿Tiene conocimiento acerca de los diferentes conceptos de Sociedad Holding?

186 respuestas

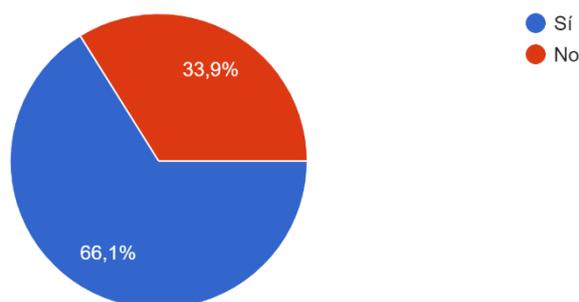


Figura 17. Grado de conocimiento acerca de la Holding

De los 186 encuestados el 66.1% si conocen acerca de los Holding, debido a que la mayoría son personas que están a cargo de los negocios y tienen conocimiento empresarial.

¿Qué factores considera importantes al momento de ser parte de una sociedad para mantener un ambiente sano y estable entre los involucrados? Así...ro siendo 1 el valor más alto y 5 el valor más bajo

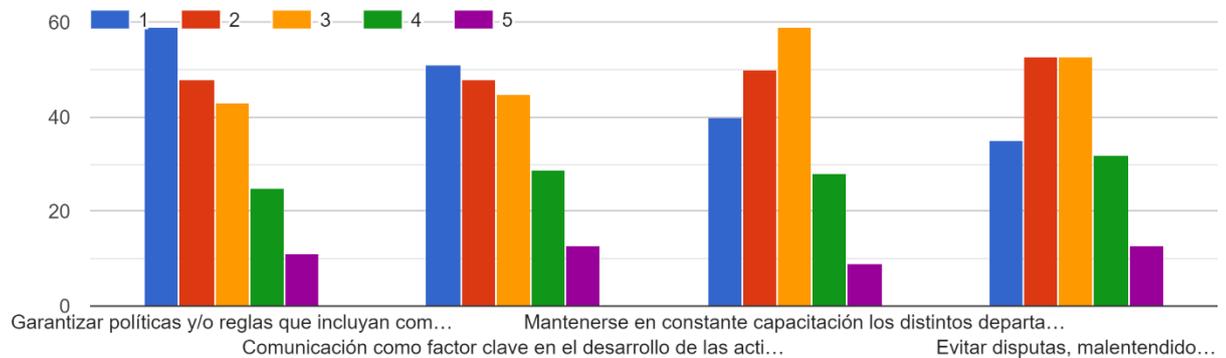


Figura 18 Factores claves para un ambiente laboral estable

Y una de las preguntas claves, es sobre la importancia de mantener un ambiente sano y equitativo, en donde todos puedan trabajar tranquilos y ser parte de la coordinación, y esto se da a que con mayor puntaje se tiene que lo más recomendable es generar políticas y reglas que ayuden con la coordinación y manejo, estas recomendaciones de creación se verán a continuación del resto del capítulo.

3.2 Estrategia de crecimiento

Según los resultados en las encuestas realizadas a la población del sector alimenticio, se puede aplicar estrategias comerciales que permitan desarrollar una creación de una sociedad holding en empresas familiares, de tal manera que se pueda alcanzar objetivos y su vez que se pueda ofrecer los productos o servicios cumpliendo con las expectativas y necesidades del consumidor.

3.2.1 Conocimiento del área

Inicialmente ganar inversores y hacer crecer la marca, dándole así un crecimiento más amplio de la marca, evaluando opciones dentro del mercado en donde se vayan a desempeñar y elegir la adecuada en el desarrollo de nuevos mercados a través de los productos o servicios existentes. El modelo estratégico adecuado a usar es el de Ansoff, siendo una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa.

Tabla 6***Análisis de Ansoff para Identificar las Oportunidades de Crecimiento***

Mercados/Productos	Actuales	Nuevos
Actuales	Introducción en el Mercado	Mejora y desarrollo de productos / diseño de productos
Nuevos	Desarrollar/Explorar nuevos mercados	Diversificación

El análisis de esta matriz y con base a la información expuesta en las encuestas, el objetivo principal es poder crecer como empresa creada como Holding y poder desempeñarse en el mercado que actualmente están participando las empresas que forman parte del Holding o buscar oportunidades en nuevos mercados como empresa consolidada explorando nuevos mercados. El objetivo principal de esta matriz es reconocer la oportunidad de crecimiento, por ende, se ha relacionado actividades de mercados y productos.

Se escoge la estrategia de exploración y el desarrollo de nuevos mercados para las nuevas empresas Holding Ecuatorianas, debido a que la posibilidad de desarrollar nuevos servicios o productos teniendo los recursos de las empresas que forman parte del holding, pueden ser valorados de mejor manera en el mercado competitivo, ofrecerían un servicio más completo, enriquecedor y tratando de satisfacer de mejor manera al cliente. Estos nuevos mercados que pueden ser nacionales no explorados, podrían generar un desarrollo o expansión de nuevos canales de distribución, analizar de manera más amplia al nuevo consumidor de los productos/servicios desarrollados, tener la oportunidad de participar de ferias nacionales e internacionales en donde se den a conocer a próximos cliente y más aun, da oportunidad de que se pueda generar una nueva campaña de marketing para llegar a los oídos de los clientes con los productos/ servicios mejorados, esto ocasionaría dándose a conocer en nuevos mercados.

3.1.2 Estrategia competitiva

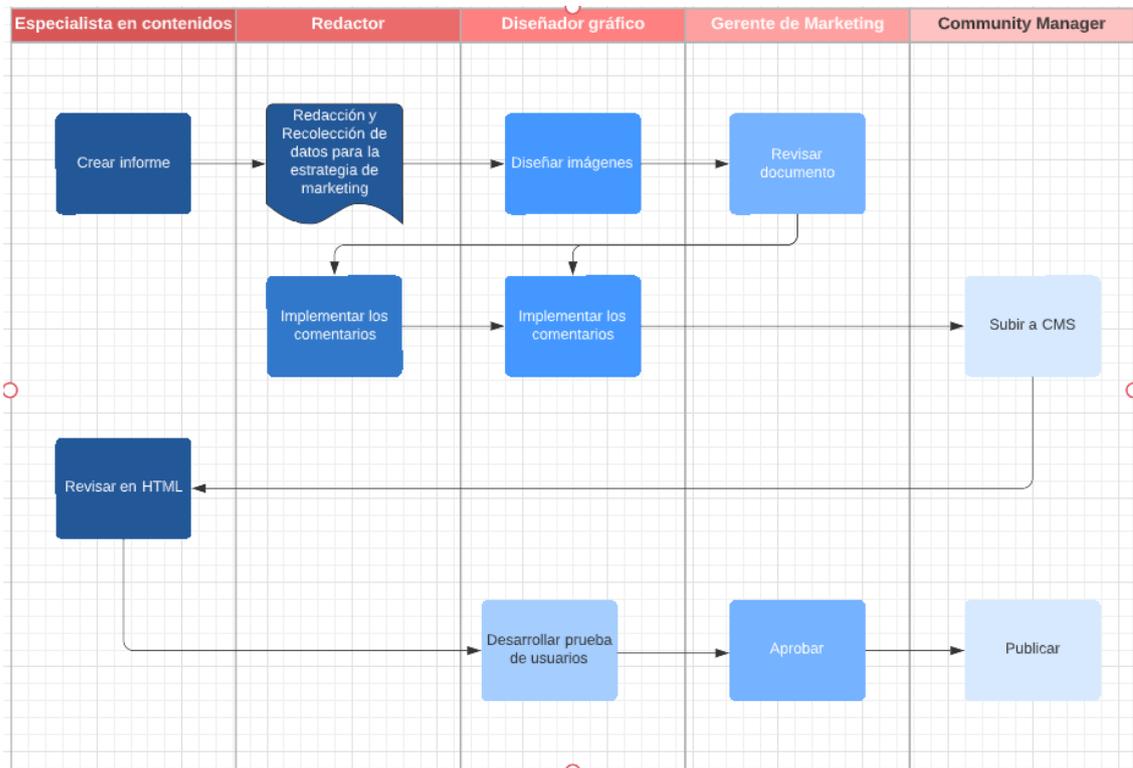
De acuerdo a Michael Porter, se identificó dentro de las estrategias genéricas tres que podían usarse cuando ingresa una empresa en un nuevo mercado,

puede utilizar la estrategia de liderazgo en costes, diferenciación o posicionamiento. En el caso de los Holdings en Ecuador, es recomendable que, se aproveche la integración de varias áreas que permiten mejorar los servicios ofrecidos a los clientes como único y completo dentro del mercado, usando aplicaciones tecnológicas, facilidades de pago, eliminación de barreras de comunicación, comodidad al cliente y rapidez al recibir los servicios.

3.1.3 Estrategias de Marketing

Establecer estrategias de marketing operativo en donde se pueda medir a corto plazo. Inicialmente tener un fuerte impacto de la marca enfocado a la conquista de mercados existentes y/o futuros, definiendo como política del grupo empresarial diseñar un adecuado plan de producto, organización en la distribución, diseñar formas de comunicación rápida, y estudiar el precio en el que se desempeñan. Poder mejorar la imagen de marca, permitirá conservar dentro del nuevo mercado, en la memoria los productos y servicios completos, conocer la familiaridad y seguridad en el que se desempeñan.

Figura 19 Flujo de procesos de estrategia de Marketing Operativo



3.1.4 Estrategia de Branding

La estrategia de Branding es un plan que se establece a largo plazo para el correcto desarrollo de una nueva marca y que esta pueda ser denominada sólida y estable que tiene como objetivo lograr alcanzar metas específicas dentro del mercado además de que ayuda al posicionamiento de la marca. Los consumidores tienen hábitos de compra que establecen desde que realizan su primera compra, es por esto que la estrategia propone establecer una marca con colores, logotipo y el nombre que transmitan al consumidor confianza y calidad en el servicio o producto a ofrecer.

También, se debe mencionar que sería la constitución de una de los primeros holdings nacionales conformada por empresas familiares es por ello cumplir como un ejemplo para las posibles generaciones.

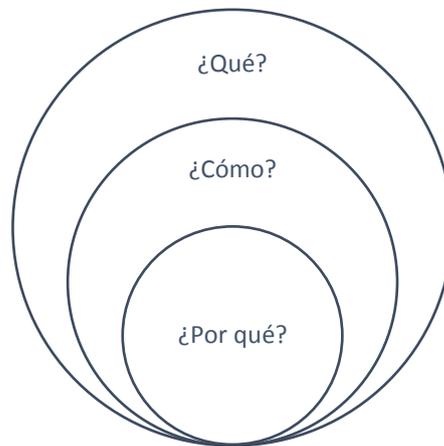


Figura 20. Estrategia de Branding - Círculo Dorado

La figura del círculo representa los elementos claves para mantener una correcta estrategia de marketing evaluando desde los colaboradores de la empresa hasta el consumidor final del producto o servicio.

Empezando por ¿Por qué? Es la etapa que intervienen todos los colaboradores o miembros de la empresa conociendo el objetivo principal que se desea transmitir para que puedan comprender el propósito de la marca.

Luego ¿Cómo? Se detalla el contenido de la empresa, de que manera se puede llegar al consumidor para generar la confianza y lealtad hacia la marca, se sugiere tener filiales cuyos objetivos sean sin fines de lucro y organizaciones que apoyen a las diferentes causas discriminatorias que existen actualmente.

Finalmente ¿Qué? Es donde se tiene el pensamiento racional de los productos y servicios a ofrecer, analizar el mercado y proponer innovación, buscar llamar la atención del consumidor y a su vez satisfacer las necesidades.

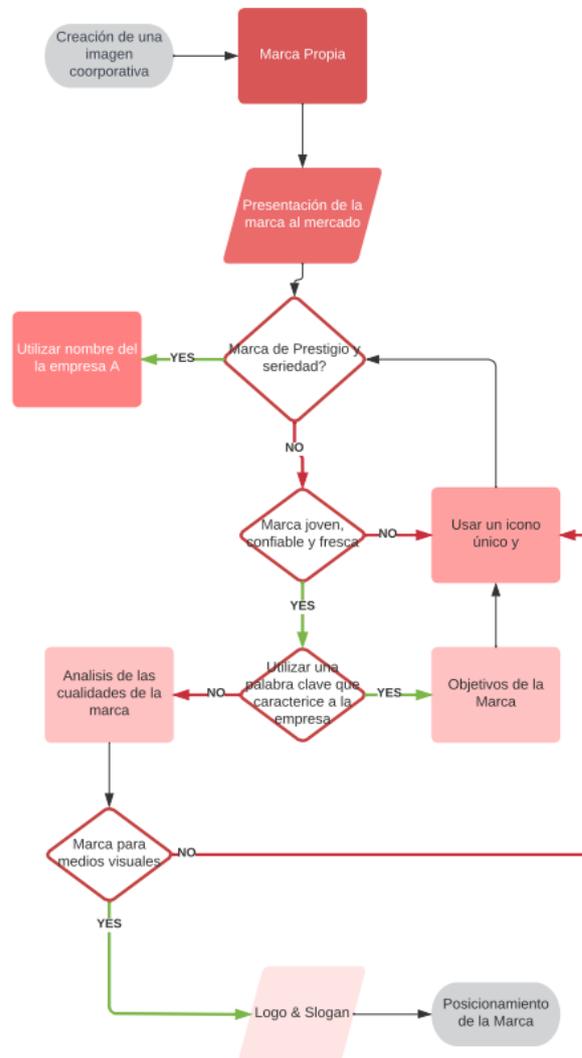


Figura 21 Flujo de Proceso de Estrategia de Branding

3.1.5 Análisis de precio

Establecer un precio adecuado acorde al mercado y que cubra lo justo y necesario que ha costado para diseñar el producto o el nuevo servicio que se ha generado en la creación del Holding. Esta relación del precio debe ser conversado y declarado con las empresas integrantes del Holding, en donde se esté de acuerdo adecuar precios teniendo la forma de mantener el prestigio y calidad.

- Precio orientado a la realidad y los costes: análisis de los costos que se han tenido, estos señalaran el precio mínimo aceptable.
- Precio impuesto por la competencia: conocer precios de competidores que permitan saber el precio máximo y mínimo que uno puede moverse en el mercado.
- Precio percibido en el mercado: encontrar información primaria y secundaria en donde refleje la información clara de los precios dentro del mercado, para esto, permitirá conocer dentro de la competencia que otros artículos o servicios tienen de competencia y también es una oportunidad para innovar.

3.1.6 Plan de distribución

Establecer conjunto de acciones y operaciones necesarias por parte de las integrantes del Holding, en donde se pueda coordinar de manera rápida la disponibilidad para el uso de los servicios que están integrados dentro del Holding, estar pendiente de las necesidades y deseos de los clientes potenciales y hacer escuchar activa de la voz del cliente.

3.1.7 Plan de comunicación

Presentar el nuevo grupo empresarial Holding ante el mercado, y crear una imagen que de aspecto altamente importante en donde una la fuerza de presentación de las empresas que forman parte del Holding, como para demostrar que los servicios son eficientes y completos, pues la opinión del futuro cliente dependerá en un alto grado de cómo la empresa entre en contacto con él.

3.3 Planificación y control

3.3.1 Desarrollo de un cronograma y plan de actividades

Es importante contar con un cronograma en donde se pueda organizar con las empresas que forman parte del Holding, las actividades que cada una desarrolla y de esta manera poderlas controlar llevando a implementar mejoras para el servicio / producto.

Las fases se pueden dar plazos convenientes que puedan servir acorde a la unión de actividades entre los miembros involucrados para la ejecución eficiente del Holding.

Tabla 7***Plan de Actividades para un Holding Eficiente***

Acciones	1er trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Estatus financiero de cada miembro empresarial				
Análisis FODA				
Objetivos estratégicos				
Segmentación y posicionamiento				
Plan de Marketing: Producto, Precio, Distribución Comunicación				
Manejo de comunicación interna y externa				
Control de funcionamiento				

El primer trimestre se debe analizar el estatus de cada uno de los miembros, que la documentación de cada una de los nuevos miembros del Holding estén en regla y poner en claro el estatus financiero en el que se encuentran, además de considerar como base el FODA, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y aquellos factores que pueden ser parte del Holding, y que se puedan planificar o modificar correctamente para el crecimiento de la organización nueva como tal.

En el segundo trimestre se basa en reconocer los objetivos claros del negocio, en donde será el mercado, tener claro el horizonte de aquellas acciones que se tomen y que sean pertinentes para alcanzar los propósitos que lleven a la integración del Holding a ofrecer mejor servicio/producto al cliente, tratando de conocer y hacer seguimiento a los resultados tanto a corto, mediano y largo plazo.

Un tercer trimestre puede ejecutarse un plan de marketing, que permita comprobar hasta que punto se llevará los objetivos y como se los está manejando hasta el momento, implementando medidas que puedan ayudar a generar resultados integrando el esfuerzo empresarial de todos.

No se debe perder la percepción de los clientes ni sus necesidades y más que todo escuchar la voz del cliente en donde se pueden receptor las recomendaciones y propuestas de mejora de los productos /servicios.

Se debe desarrollar un plan de control estratégico en donde se analice las oportunidades del FODA, buscar puntos que pueden complementar estas oportunidades y estrategias para poder conseguirlas con respecto al movimiento en el mercado, productos y canales de distribución.

Desarrollar un plan de eficiencia en donde el principal objetivo sea perfeccionar el estado de los gastos comerciales y otros gastos que incurren dentro del desarrollo de nuevas actividades para la mejora e implementación de estrategias comerciales.

Por último, se debe tener en cuenta el control preventivo en donde se analice la comunicación interna y externa. De manera interna que toda coordinación de actividades sea preciso para todos los colaboradores, no haya asimetrías de información y si es posible, notificar mensualmente si algún cambio de proceso de manera interna, en cambio en lo externo, permitirá, conocer el plan que ayude a conocer las necesidades del cliente, que es lo que siempre compran, que es lo que les gustaría obtener, como se sienten al recibir el producto y el manejo de entrega, la comunicación ágil entre cliente y proveedor, etc.

Si, algún proceso de control tiene inconvenientes o se generan problemas internos, que, una vez que haya sucedido pues tener la oportunidad de analizar, como actúa el competidos en el mercado, cual es la actualidad del servicio del cliente, como hacer que el cliente se sienta cordialmente atendido por el Holding dando así, un servicio/ producto completo.

3.4 Conocimiento del área administrativa y procesos

Para la creación del Holding, se debe de tener en cuenta las recomendaciones mencionadas en el desarrollo del capítulo 3, lo cual para poder desarrollarlo se debería considerar estos pasos:

1. Considerar las empresas o empresarios que se pueden asociar al Holding
2. Analizar que los posibles socios tengan un mismo sector económico o alguno que pueda beneficiar a todo el Holding: en este punto se debe considerar las cláusulas de las asociaciones de negocios, plataformas digitales y las redes sociales, además de las convocatorias por medios de difusión que se vaya a realizar para el negocio.

3. Crear un equipo de desarrollo y administrativo en donde se pueda gestionar correctamente el proyecto:
 - a. Administrador principal del Holding
 - b. Contador financiero
 - c. Abogado corporativo
 - d. Contador fiscalista
4. Se debe evaluar la situación financiera de cada uno de los socios, revisar estados de resultados, finanzas, gestiones contables internas, deudas, balances, etc.
5. Es conveniente que se realice un FODA por cada uno de los posibles socios, esto permitirá el análisis para ser parte del mercado.
6. Realizar proyecciones con los estados financieros de cada una de las empresas, para poder determinar la situación futura del Holding.
7. Diseñar procesos y estructuras administrativas y financieras, indicando jerarquías, procesos para uso de elementos para los productos y servicios, funciones, cargos, organismos de comité y todo el cuerpo de accionistas.
8. En temas legales de propiedad:
 - a. Transmisión de los títulos de propiedad
 - b. Contratos de traslado de dominios
 - c. Funciones empresariales
 - d. Actualizaciones de las entidades mercantiles
 - e. Avisos y procedimientos fiscales y mercantiles
 - f. Actualización de temas con el SRI
9. Gestionar procesos ya de legitima autorización en formar parte del Holding:
 - a. Gestión centralizada
 - b. Estabilidad económica
 - c. Diversificar riesgos, beneficios que se pueden tener
 - d. Propuestas de mejora.

Capítulo IV. Modelo de consolidación financiera

4.1 Conformación del capital social

Por lo general un Holding está constituido por una persona que lleva el control y es titular de varias sociedades, es decir, maneja todas las sociedades que están integradas en el Holding, sin embargo, este tipo de estructura trae un poco de inconvenientes y ponen en riesgo el patrimonio personal dependiendo de la actividad que realizan, sin embargo, estos problemas se pueden solventar, con las asesorías adecuadas y siendo legal en cada una de sus actividades y desarrollo de en la creación del Holding.

Existe un grupo cuando una sociedad ostente o pueda ostentar, directa o indirectamente, el control de otra u otras. En particular, se presumirá que existe control cuando una sociedad, que se calificará como dominante, se encuentre en relación con otra sociedad, que se calificará como dependiente, en alguna de las siguientes situaciones:

- a) Posea la mayoría de los derechos de voto.
- b) Tenga la facultad de nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del órgano de administración.
- c) Pueda disponer, en virtud de acuerdos celebrados con terceros, de la mayoría de los derechos de voto.
- d) Haya designado con sus votos a la mayoría de los miembros del órgano de administración, que desempeñen su cargo en el momento en que deban formularse las cuentas consolidadas y durante los dos ejercicios inmediatamente anteriores (Ilia Tx & Legal, 2020).

Se debe considerar también objetivos claros que se sometan a ahorros y a seguridad jurídica, dejando en claro el patrimonio personal y el empresarial, así mismo, considerando impuestos a pagar entre otras acciones que reconozcan pagos de tasas.

Dentro del estudio de situación para iniciar la constitución del Holding, se debe considerar los siguientes puntos:

Los contratos firmados con clientes y proveedores, para no perder los contactos que son factibles para el crecimiento y para mantener todo legal para la prestación de servicios, estoy produciría que se mantenga legalmente todo establecido evitando problemas futuros.

Los contratos de alquiler que se hayan firmado sobre inmuebles (locales comerciales, naves industriales y oficinas, por ejemplo), se debe tener en claro toda la documentación pertinente a los bienes inmuebles, con la finalidad de no perder dinero por falta de pagos o desalojos por desconocimiento.

La constitución de un holding no se diferencia de los trámites necesarios para dar de alta cualquier otro tipo de sociedad, bien sea anónima o limitada.

Así, debemos tener en cuenta que antes de formalizar un holding estaremos obligados a pasar por el Registro Mercantil y la notaría. Durante este proceso, será necesario que cada uno de los socios que constituyan la nueva entidad, realicen una serie de aportaciones (pertenecientes a las empresas dependientes) que tendrán un valor como acción, representando un porcentaje de la sociedad.

Otro detalle para destacar incluye la redacción de los estatutos, que regularán las normas internas de la empresa y la relación entre los distintos socios.

Algunos de los acuerdos que deberán detallar son los siguientes:

Métodos de control y gestión de la empresa.

Distribución de dividendos en los socios.

Compra y venta de participaciones para la adquisición de nuevos socios.

Acuerdos y reglamentos relativos a gestión de las acciones.

En esta fase, es importante que los socios que compongan el holding sean precisos y expliquen al detalle en cada uno de sus estatutos los requisitos y métodos que van a incluir en la gestión de la empresa.

Cuando todo está descrito previamente, futuros cambios de entrada y salida de socios supondrán un mínimo impacto en la jerarquía empresarial (Argudo, 2017).

4.2 Modelo de unificación interna de balances

El modelo de sociedad holding tiene como beneficio la consolidación, al momento de que se encuentre constituida con un holding de empresas familiares, es decir que todas las empresas miembros pasen ser propiedad de una sola empresa. El balance General y de resultados se presenta de la siguiente manera:

4.2.1 Unificación de Balances Corporación Favorita

A continuación, se podrá analizar los datos financieros presentados por corporación La Favorita, establecida desde hace mas de 50 años

desarrollándose en distintas áreas y actualmente siendo conformadas por varias entidades dentro de un grupo empresarial familiar. Presentando la información de 6 cifras, siendo equivalente a millones de dólares americanos.

EN MILLONES DE US\$	2019	2020	% Crec.
Ingresos por ventas y servicios	\$2.048	\$2.111	3,1%
(-) Costo de Ventas	\$1.531	\$1.583	3,4%
UTILIDAD BRUTA	\$517	\$528	2,1%
(-) Gastos	\$319	\$344	7,7%
UTILIDAD OPERATIVA	\$198	\$184	-6,9%
(+) Otros Ingresos (incluye filiales)	\$57	\$60	5,3%
(-) Otros Gastos (incluye financieros)	\$19	\$24	25,8%
(-) Impuestos y Participación Laboral	\$80	\$73	-9,0%
UTILIDAD NETA	\$156	\$148	-5,3%
Margen Neto	7,6%	7,0%	

Figura 22. Utilidad Neta de Corporación Favorita

Nota: Adaptado de “Acciones de Corporación Favorita”, por Mosquera Francisco, 2016.

Se puede observar el año 2019, el cual es objetivo de la presente investigación, el alto porcentaje de margen neto representado, este crecimiento es gracias a los cambios de hábitos del consumidor a raíz de la pandemia mundial atravesada. Un porcentaje significativo de la población empezó a cuidar el financiamiento, dejando nulas opciones como restaurantes y optando mas por comida casera obteniendo los productos dentro de dicho supermercado.

EN MILLONES DE US\$	2019	2020	% Crec.
ACTIVOS			
Efectivo y Bancos	\$15	\$20	29,0%
Cuentas por Cobrar (incluye relacionadas)	\$149	\$135	-9,4%
Inversiones en Activos Financieros	\$233	\$304	30,7%
Inventarios	\$252	\$246	-2,4%
Otros Activos Corrientes	\$7	\$8	15,9%
Activos Corrientes	\$656	\$713	8,7%
Propiedad, Planta y Equipo	\$732	\$738	0,8%
Propiedad de Inversión	\$89	\$89	0,0%
Inversiones en Subsidiarias y Asociadas	\$409	\$443	8,4%
Otros Activos no Corrientes	\$166	\$138	-16,4%
Activos no Corrientes	\$1.396	\$1.409	0,9%
ACTIVO TOTAL	\$2.052	\$2.122	3,4%
PASIVOS			
Préstamos	\$243	\$26	-89,5%
Cuentas por pagar (incluye relacionadas)	\$205	\$203	-0,9%
Otros Pasivos Corrientes	\$99	\$89	-10,4%
Pasivos Corrientes	\$547	\$318	-42,0%
Préstamos	\$0	\$194	-
Otros Pasivos no Corrientes	\$115	\$127	11,0%
Pasivos no Corrientes	\$115	\$321	179,8%
TOTAL PASIVOS	\$662	\$639	-3,5%
PATRIMONIO			
Capital Social	\$665	\$665	0,0%
Reservas legal y Facultativa	\$470	\$470	0,0%
Utilidades	\$254	\$348	36,9%
TOTAL PATRIMONIO	\$1.389	\$1.483	6,7%

Figura 23. Balance General Unificado 2019 Corporación Favorita

Nota: Adaptado por Superintendencia de Compañías, por Mosquera Francisco, 2016.

4.3 División de propiedad Holding

Se determina división de propiedad Holding, al hecho de ver el valor real en los balances, y luego de la sesión y transferencia de acciones como participantes se tiende a transferir los derechos y obligaciones existentes de cada una de las empresas, en el caso de la corporación Favorita, que es tomado como ejemplo de Holding en Ecuador, mediante un comunicado el 7 de abril, Corporación Favorita anunció el valor a repartir de dividendo mediante la suscripción de un acuerdo con los accionistas a prorrata de la participación que cada accionista mantiene en el capital social de la compañía hasta el 30 de abril del 2021. El valor total para repartir es de \$50'000.000 que corresponde a \$0.075 centavos por acción. Como no ha sido aún celebrada una junta general, estarían pendientes de decidir su destino \$97.5 millones de la utilidad neta, siendo esta empresa dedicada a la venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios y bebidas, como productos de primera necesidad y varios otros

tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera.

Ciertamente, para estimar el precio real de la acción, lo ideal es hacer una valoración basada en flujos proyectados y al ser un año muy complejo de estimar proyecciones, sería una valoración demasiado subjetiva por lo que no presentaremos una valoración del precio, pero lo que si se puede confirmar es que la corporación Favorita tiene un potencial de que incremente su valoración y llegar al menos al promedio de la industria.

Con respecto al dividendo de las utilidades del año 2019, Corporación Favorita para poder hacer el reparto requiere la aprobación de la Junta General de Accionistas que normalmente se celebra en marzo. Pero por las condiciones particulares, donde cientos de accionistas asisten anualmente a la junta y la imposibilidad de hacer una junta de forma segura ante las medidas de seguridad por la pandemia; la junta fue aplazada sin fecha definida (Mercapital Casa de Valores, 2021).

En las empresas familiares, para obtener los respectivos derechos como obligaciones, se debe realizar correctamente la repartición de dividendos directamente a las empresas y no a las personas naturales, contando así uno de los beneficios antes mencionados, ya que el holding debe llevar su estructura de cuentas internas planificación y la división que elijan equitativamente por todos los miembros. Lo recomendable es que se realice las correctas divisiones, esquematizando lo que se ha decidido en las juntas principales, pero lo que si se debe considerar es que, el porcentaje que se defina, debe ser aceptado por los miembros de junta.

Conclusiones

En base al desarrollo del trabajo, se presenta una propuesta de mejora en las PyMES con el fin de disminuir el porcentaje de terminación de una entidad por falta de capital, por mala administración, por factores del macro o micro entorno si no mas bien mantener el producto o servicio que se puede ofrecer con la correcta aplicación de un modelo eficiente en las empresas familiares de antaño o que recién comienzan con sus actividades comerciales.

Se determina que el modelo de sociedad Holding es un sector nuevo en el país por lo que se analizó todas las variables involucradas desde la constitución hasta el desarrollo del mismo y se presenta como un modelo viable y eficaz en cual se ve enfocado en las PyMES ayudando a mantenerse en un mercado competitivo junto con la funcionalidad, y estructura organizacional de manera que garantice el incremento de ingresos sin necesidad de recurrir a medidas extremas.

Según el instrumento de encuestas proporcionados y a la representativa población la cual fue parte de la encuesta, se deduce que los colaboradores de las pequeñas y medianas empresas carecen de conocimientos de los tipos de sociedades y los beneficios que se obtienen con ellas, a su vez la falta de estrategias organizacionales o corporativas estrictamente definidos con los roles de cada miembro y transparencia de información, de tal manera que ayuden al crecimiento de la misma.

A pesar de que en el país sea limitada las leyes o reglamentos que respalden la creación de una holding, es importar realizar hincapié a las autoridades correspondientes para empezar a incorporar este tipo de modelo que además de beneficiarse como grupo o sociedad aportaría un porcentaje representativo en el PIB del país, abriendo extensas plazas de trabajo, incrementando conocimientos administrativos y financieros, impartiendo unión dentro de empresas que pueden llegar a ser altamente competitivas transformándose en complementarias y aprovechar todos los beneficios tributarios, administrativos y sociales en el sector. Aún con los obstáculos que se presentan, los propietarios o empresarios deben tomar el riesgo luego de analizar el mercado tomando en cuenta que es modelo altamente funcional y

eficaz. No tan solo basarse en el poder administrativo si no buscar todos los factores que pueden llegar a beneficiar la empresa.

Finalmente, los casos de ejemplos presentados han determinado la viabilidad económica junto con los beneficios que conlleva ser parte de un holding siendo tanto una empresa madre o controladora hasta las filiales o controladas tomando en cuenta ser constituida como una PyME.

Referencias

- Arias-Pineda, A. A., & Ramirez, L. (2019). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(86), 133-150. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>
- Acevedo, E. M. (Mayo de 2016). *Las ventajas de los modelos centralizados*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gesti%C3%B3n-de-empresas-p%C3%ABlicas-Las-ventajas-de-los-modelos-centralizados.pdf>
- Águila-Real, J. A. (Junio de 2016). *Teoría de la Empresa*. Obtenido de <https://almacenederecho.org/teoria-la-empresa>
- Arcentales, D. (Mayo de 2015). *Fusión por absorción y su impacto en los estados financieros aplicado al sector comercial*. Obtenido de Repositorio PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10209/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n%20Daniela%20Arcentales%20Arcentales.pdf?sequence=1>
- Arevalo, M. (Octubre de 2013). *Compañía Holding: Relevancia Legal, Económica y Tributaria*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4507/1/TESIS.pdf>
- Arevalo, M. (Octubre de 2013). *En la economía moderna y en el mundo empresarial actual es habitual la proliferación de los denominados grupos de*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4507/1/TESIS.pdf>
- Argudo, C. (07 de mayo de 2017). *¿Cómo crear un holding?* Obtenido de *Emprende Pyme*.
- Asamblea Nacional. (2019). *Ley Organica De Simplificacion y Progresividad*. Obtenido de

http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2019/12diciembre/A2/ANEXOS/PROCU_LOSPT.pdf

Asamblea Nacional. (29 de Diciembre de 2017). *Código Organico de la Produccion, Comercio e Inversiones, COPCI*. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-09/Documento_C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-Producci%C3%B3n-Comercio-Inversiones-COPCI.pdf

Baque Cantos , M. A., Cedeño Chenche, B. S., Chele Chele, J. E., & Gaona Obando, V. B. (Diciembre de 2020). Fracaso de las pymes: Factores desencadenantes, Ecuador 2020. *FIPCAEC*, 5(4), 3-25. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.293>

Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente ." *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de Empresas*. 12, 33-54.

Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (P. Educació, Ed.) Obtenido de [file:///C:/Users/daniela_loja/Downloads/Bernal%20Cesar%20A%20-%20Metodologia%20De%20La%20Investigacion%203%20Ed%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/daniela_loja/Downloads/Bernal%20Cesar%20A%20-%20Metodologia%20De%20La%20Investigacion%203%20Ed%20(1).pdf)

Congreso Nacional. (2012). *Código del Trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Cruz, J. (Septiembre de 2019). ¿Holding de accionistas es igual a grupo empresarial? *IDC ONLINE*. Obtenido de <https://idconline.mx/corporativo/2019/09/17/holding-de-accionistas-es-igual-a-grupo-empresarial>

Delgado Delgado, D. D., & Chavez Granizo, G. P. (2018). *Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

Gallo, M. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos* . *Barcelona: Editorial Praxis*.

- Garavito, C. (2012). *Microeconomía: Teoría de la empresa*. Obtenido de https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46979/n_338.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (07 de 02 de 2012). *Teoría de la empresa: las propuestas de COASE, ALCHIAN Y DEMSETZ, WILLIAMSON, PENROSE y NOOTEBOOM*. Obtenido de Revista Scielo: <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n36/n36a2.pdf>
- García Rodríguez, J. (Febrero de 2021). *Repositorio Institucional BUAP*. Obtenido de Holding, propuesta modelo de negocio para PYMES en México; análisis del caso AMPERSA: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/11876>
- Gavilánez, M. I., Espín Oléas, M., & Arévalo Palacios, M. (Julio de 2018). *Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador*. Obtenido de EUMED: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>
- Gerencie. (Noviembre de 2020). *¿Qué es un Holding?* Obtenido de <https://www.gerencie.com/holding.html>
- Giomiriam. (Febrero de 2012). *Tipos de Holdings*. Obtenido de Club Ensayos: <https://www.clubensayos.com/Negocios/Tipos-De-Holdings/138845.html>
- Hernández Sampieri, D., Fernández Coello, D., & Baptista Lucio, D. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hernández Sandoval, R. H., de la Garza Cienfuegos, S. P., & Gaona Tamez, L. L. (2013). La Holding estrategia fiscal para las empresas familiares. *Revista Global de Negocios*, 1(1), 1-11. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2324399
- Ilia Tx & Legal. (julio de 2020). *Constitución de holding empresarial*.
- Lopez, P. L. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 9(8). Obtenido de

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Mendoza Mieles, J. J., Macías Macías, G. M., & Parrales Poveda, M. L. (2021). Desarrollo empresarial de las MIPYMES ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 320-337. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>

Ministerio de Industria, T. y. (2008).

Nicola Andrade, A. B. (Ferebero de 2019). *La constitución de grupos empresariales a través de la figura de la compañía HOLDING en el Ecuador*. Obtenido de Repositorio PUCESA: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2631/1/76870.pdf>

Nicola Andrade, A. B. (2019). *La constitución de grupos empresariales a través de la figura de la compañía Holding en el Ecuador*. Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2631/1/76870.pdf>

Ortiz Herbener, A. (25 de 1 de 2018). *Linked In*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/sociedades-holding-en-el-ecuador-andr%C3%A9s-ortiz-herbener>

Otar, C. (25 de Oct de 2018). What Percentage of small businesses fail and how can avoid being one of them. *Forbes*, 1. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2018/10/25/what-percentage-of-small-businesses-fail-and-how-can-you-avoid-being-one-of-them/?sh=de5e57743b5f>

Panta, K. C., & Masias Castillo, R. M. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Parreño Coba, F. J. (Octubre de 2019). *Modelo de gestión para la empresa familiar PARCOR – EQUIPOS Industriales*. Obtenido de UIDE: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3937/1/T-UIDE-2260.pdf>

Pavón Cuéllar, L. I. (Diciembre de 2016). *Financiamiento para el desarrollo*. Obtenido de Inclusión financiera de las Pymes en Ecuador y México:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40848/S1601083_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Peñalver Arroyo, A. (2016). *Planificación Fiscal de la Empresa Familiar*. Obtenido de Dspace: <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4089/1/PE%C3%91ALVER%20REBOLLO%20ADRI%C3%81N.pdf>
- Piedra Aguilera, M. A., & Salamea Moscos, G. A. (2018). Como operativizar una HOLDING empresarial –enfoque de aplicabilidad dentro de empresas familiares. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 5(3), 140-148. doi:<http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v5i3.191>
- Ramos Alvarado, C. L. (15 de Enero de 2013). *NIF PYMES en empresas familiares: tratamiento contable y su aplicación en una empresa industrial de alimentos*. Obtenido de Repositorio UCSG: <http://201.159.223.180/bitstream/3317/8503/1/T-UCSG-PRE-ECO-CICA-309.pdf>
- Restrepo de O, L. E., Estrada Mejía, S., & Ballesteros S., P. P. (Abril de 2010). Planeación estratégica logística para un holding empresarial. *Scientia Et Technica*, XVI(44), 90-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917316016.pdf>
- Reyes Braizat, R. (2018). *Teoría de la empresa*. Obtenido de Universidad Nacional de la Amazonía Peruana: https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/5723/Raquel_examen_titulo_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Román, C., & Martínez, L. (2017). *Salvaguardas y sus efectos en las ventas del sector automotriz de la provincia del Guayas entre 2015 y 2016*. 169-195.
- Román, C., & Quezada, M. (2017). *Incidencia de clusters en las exportaciones de banano de Ecuador hacia países de medio oriente durante el periodo 2012-2015*. 99-119.
- Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38 (53), 15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>

- Sagarra Montalvo. (2020). *Holding*. Obtenido de Gestió BCN: <https://gestiobcn.com/es/holding/>
- Salamea Moscoso, G. A. (2016). *Diseño de una administración Centralizada (Holding) para un grupo empresarial familiar*. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/6779/1/12773.pdf>
- Salazar, V. (2018). La gobernanza corporativa en las empresas familiares ecuatorianas. *Revista Espacios*, 39 (47).
- Santos, M. (Marzo de 2017). *Qué es un 'holding' empresarial y cómo está regulado*. Obtenido de Cinco Dias: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/31/legal/1490945432_666624.html
- Servicio de Rentas Internas. (2015). *Ley Organica de Regimen Tributario Interno - LORTI*. Obtenido de Impuesto a la Renta: file:///C:/Users/daniela_loja/Downloads/20151228%20LRTI.pdf
- SUPERCIAS. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías* . Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, VALORES Y SEGUROS : <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Tapia, E. (4 de Julio de 2015). *Diez datos claves de la empresa familiar*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html>
- Teixeira, A. (2011). Mapping the (In)visible Collage(s) in the Field of Entrepreneurship. *Scientometrics*, 1-36.
- Wyler Rodriguez, A., Anzures Lopez, E., Flores Lunares, J. C., & Aguilar Lopez, T. R. (2014). *Las sociedades controladoras: regimen y su transición*. Obtenido de <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/629559/33068001049550.pdf?sequence=1>



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Loja Basurto, Daniela Elizabeth**, con C.C: 0944166495 autor/a del componente práctico del examen complejo: **Implementación de Sociedad Holding como alternativa de mejora administrativa de las Pymes familiares ecuatorianas del sector alimenticio en la Vía Samborondón** previo a la obtención del título de **Licenciada en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **6 de mayo de 2022**

f.

Nombre: **Loja Basurto, Daniela Elizabeth**

C.C: **0944166495**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Implementación de Sociedad Holding como alternativa de mejora administrativa de las Pymes familiares ecuatorianas del sector alimenticio en la Vía Samborondón		
AUTOR(ES)	Loja Basurto, Daniela Elizabeth		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Carrera Buri, Felix		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	6 de mayo de 2022	No. DE PÁGINAS:	73
ÁREAS TEMÁTICAS:	Negocios internacionales, Relaciones comerciales y Política económica.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Pymes, Holding, filiales, tenedora de acciones, empresas familiares, administración.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Las Pequeñas y Medianas empresas en Ecuador o también consideradas PYMES son constituidas en gran parte “herencias” o “patrimonios” familiares las cuales a lo largo del tiempo tienden a atravesar diversas situaciones difíciles que limitan el correcto desarrollo de la entidad tales como una infraestructura inestable, falta de jerarquías y organigramas, problemas dentro de los departamentos, acceso limitado a créditos bancarios, escasez de controles del micro y macro entorno, tecnología o recursos insuficientes, la competitividad del mercado con las grandes empresas son las principales razones por la que una entidad se ha visto perjudicada, hasta que finalmente se toma la decisión de declarar el cierre o clausura total de la empresa. A su vez es importante mencionar el alto porcentaje que representan dentro del PIB, ayuda a disminuir el desempleo y satisface la demanda del consumidor, es por esto que se plantea un Holding como un modelo eficaz enfocado en la administración de una entidad de manera que sea vuelva funcional, permita el acceso a entidades económicas, estructura organizacional firme y estabilidad financieramente junto con ventajas y desventajas que se describirán en el desarrollo de la investigación.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-986611282	E-mail: daniela.loja@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593-4-380 4600 Extensión: 1637		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			