



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

TEMA:  
LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR TEXTIL EN GUAYAQUIL Y SU  
EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS 50 AÑOS.

Trabajo de titulación que se presenta como requisito para el título de:  
**INGENIERO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON CONCENTRACIÓN  
EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y FINANZAS.**

AUTOR:  
MARCELO JOSE ZIADE BENITES

TUTORA:  
MONICA ZAMBRANO

SAMBORONDÓN, ENERO 2013.

## APROBACIÓN DE LA TUTORA

## DEDICACIÓN

Quisiera agradecerle principalmente a mis padres por darme la oportunidad de realizar mis estudios en una institución privada de gran nivel como lo es la UEES, por su dedicación y esfuerzos que han tenido que realizar durante toda mi vida, para educarme y criarme, formando lo que ahora soy, un adulto consciente, responsable y trabajador.

Por otra parte quisiera agradecer a mis hermanos Ivonne y Juan Carlos, quienes siempre me han apoyado en todo sentido, en la educación, en los momentos de esparcimiento, con muchos consejos prácticos, etc.

A la universidad UEES por brindar un servicio de gran calidad tanto en su nivel académico como su infraestructura, dándole la oportunidad a todos los alumnos de lograr su máximo nivel.

Finalmente a mis mejores profesores que no solo dan una educación de primer nivel, sino que nos dan su confianza y respeto ayudándonos en nuestras dudas y formándonos como profesionales, sería imposible nombrar a todos por esta razón solo citaré los más importantes:

Decano: Mauricio Ramírez  
Ing. Elba Calderón  
Miss. Mónica Zambrano  
Ian Echeverría  
Franklin Castro  
Luis Caballero.

El aporte de todos ellos no solo crea excelentes profesionales sino algo que es más importante, crea excelentes personas.

## Reconocimiento

Quisiera reconocer el trabajo y esfuerzo que he recibido para la elaboración de mi tema de grado, este trabajo no lo podría haber realizado sin la ayuda de profesionales, que no solo son expertos en el tema sino que también me han visto crecer y me han ayudado en muchas etapas de mi vida.

A mi papá Marcelo Ziade Chalela quien ha sido una fuente de experiencia y sabiduría y sus aportes fueron los más imprescindibles para realizar este trabajo ya que el tiene 40 años en el mercado textil de Guayaquil dueño y gerente de almacén de telas Burda, negocio familiar con más de 40 años de funcionamiento.

Al profesor Franklin Castro, uno de los mejores profesores en la universidad quien me dio las mejores bases financieras.

Al profesor Luis Caballero, un gran profesional que sabe impartir sus conocimientos de manera clara, sencilla y eficaz.

## **ÍNDICE GENERAL**

### **CAPÍTULO 1**

1.1	Introducción.....	Pág.1
1.2	Objetivo General y Específico.....	Pág.1
1.2.1	Objetivo General.....	Pág.1
1.2.2	Objetivos Específicos.....	Pág.1
1.3	Situación Práctica a Mejorar.....	Pág. 2
1.4	Justificación.....	Pág. 3
1.5	Antecedentes y Fundamentación Teórica.....	Pág. 3
1.5.1	La empresa familiar tiene poder en Ecuador...Pág. 3	
1.5.2	Consejos.....	Pág. 4
1.5.3	Entrevistas.....	Pág. 5
1.6	Marco conceptual.....	Pág. 6
1.6.1	Modelo de los 3 círculos.....	Pág. 7
1.6.2	Cuadro de ventajas de la empresa familiar.....	Pág. 8
1.6.3	Aspectos negativos de las empresas familiares.....	Pág. 10
1.6.4	Sucesión.....	Pág. 12
1.6.5	Pasos para la sucesión.....	Pág. 14
1.6.6	Gobierno corporativo y familiar.....	Pág. 15
1.7	Historia y ejemplo de empresa exitosa con más De 50 años en mercado guayaquileño.....	Pág. 17
1.7.1	Problemas encontrados.....	Pág. 19
1.8	Casos reales de empresas que han fracasado en Ecuador.	Pág. 21
1.9	Almacenes de telas en Guayaquil ya cerrados.....	Pág. 23

1,10 Locales que están operando todavía con más de 50 años en el mercado. ....	Pág. 24
--	---------

## **CAPÍTULO 2**

2.1 Factores claves de éxito de las empresas del sector textil en el mercado ecuatoriano.....	Pág. 26
2.2 Entorno del sector textil en el Ecuador.....	Pág. 28
2.2.1 Participación del sector textil y confecciones.....	Pág. 30
2.2.2 Números de establecimientos a escala nacional.....	Pág. 30
2.2.3 Personal ocupado y remunerado.....	Pág. 31
2.2.4 Compras públicas.....	Pág. 31
2.2.5 Las ventas del sector textil y confecciones.....	Pág. 32
2.2.6 Salvaguardas.....	Pág. 33
2.2.7 Centro de fomento productivo.....	Pág. 33
2.2.8 Centro de desarrollo artesanal.....	Pág. 33
2.3 Resumen.....	Pág. 34

## **CAPÍTULO 3**

### **Desarrollar recomendaciones para la sustentabilidad de los negocios del sector textil en Guayaquil.**

3.1 Índices financieros.....	Pág. 35
3.1.1 Resumen de ratios financieros.....	Pág. 35
3.1.2 Índices financieros de Almacén Burda.....	Pág. 47
3.1.3 Análisis de los ratios financieros.....	Pág. 48
3.2 Estudio de mercado.....	Pág. 51
3.2.1 Encuesta.....	Pág. 51
3.2.2 Análisis de las encuestas.....	Pág. 53

## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTA.**

4.1 Beneficios para la Empresa.....	Pág. 56
4.2 Propuesta.....	Pág. 56
4.2.1 Relación familiar.....	Pág. 56
4.2.2 Aspecto financiero.....	Pág. 57
4.2.3 Control contable.....	Pág. 57
4.2.4 Estudio de mercado.....	Pág. 57
4.2.5 Servicio de confección.....	Pág. 58
4.3 Presupuesto.....	Pág. 58

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 Conclusiones.....	Pág. 59
5.2 Recomendaciones.....	Pág. 61

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>Pág. 62</b>
--------------------------	----------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>Pág. 64</b>
--------------------	----------------

## **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

Gráfico 1. Estadísticas de empresas familiares a nivel mundial.....	Pág. 6
Gráfico 2. Supervivencia generacional de empresas familiares.....	Pág. 7
Gráfico 3. Modelo de los 3 círculos de la empresa familiar.....	Pág. 7
Gráfico 4a Ventajas de empresa familiar.....	Pág. 8
Gráfico 4b Desventajas de empresa familiar.....	Pág. 10
Gráfico 5. Sucesión del mando.....	Pág. 12
Gráfico 6. Visión de empresa familiar.....	Pág. 13
Extracto 1 Pasos para la sucesión.....	Pág. 14
Gráfico 7 Logotipo de almacén Burda.....	Pág. 17
Gráfico 8 Ingresos petroleros y no petroleros de Ecuador 2010.....	Pág. 28
Cuadro 1 Evolución de las ventas del sector textil y confecciones.....	Pág. 29
Gráfico 9. Taller de confección.....	Pág. 30
Gráfico 10 Crecimiento del sector textil y de confecciones.....	Pág. 32
Tabla 1 Índice de solvencia.....	Pág. 36
Tabla 2 Índice de liquidez.....	Pág. 36
Tabla 3 Prueba ácida.....	Pág. 37
Tabla 4 Inventarios activo circulante.....	Pág. 37
Tabla 5 Rotación de inventarios.....	Pág. 38
Tabla 6 Permanencia de inventarios.....	Pág. 39
Tabla 7 Rotación de cuentas por cobrar.....	Pág. 39
Tabla 8 Permanencia de cuentas por cobrar.....	Pág. 40
Tabla 9 Capital de trabajo.....	Pág. 40



Tabla 10 Inventarios a capital de trabajo.....	Pág. 41
TABLA 11. Ratios financieros de Burda 2012.....	Pág.47
Gráfico 11. Razones de rentabilidad.....	Pág. 49
TABLA 12. Encuesta.....	Pág. 51
Gráfico 12 Género de encuestados.....	Pág. 53
TABLA 13. Prendas que la gente compra hecha.....	Pág. 54
TABLA 14. Prendas que la gente prefiere mandar a hacer.....	Pág. 54
Tabla 15 Cuantas prendas compra por año (encuesta).....	Pág. 54
Tabla 16 Qué pone en primer lugar (encuesta).....	Pág. 55
Tabla 17 Local de telas favorito (encuesta).....	Pág. 55
Tabla 18 Por qué le gusta mas dicho local (encuesta).....	Pág. 55

## Resumen

Este trabajo de investigación tiene como objetivo establecer la importancia de la administración familiar en los negocios del sector textil considerando exclusivamente a los locales comercializadores tanto al por menor y por mayor sean estos importadores directos o no, dentro de la ciudad de Guayaquil, excluyendo a las fábricas textiles dentro del país.

Para poder analizar el efecto que ha tenido la familia dentro de empresa textilera se analizará la historia tanto de empresas exitosas como de empresas que hayan tenido que cerrar, y de esta manera podremos obtener las variables que hayan ocasionado el éxito de ciertas empresas y el cierre de las otras.

Después de haber analizado la historia de muchos negocios textiles de la ciudad de Guayaquil hemos podido determinar que la unión familiar en el negocio ha sido un factor determinante en el éxito de las mismas. Y que la familia cooperando en armonía y en orden logran metas muchas más altas y a largo plazo.

Se puede concluir que para que una empresa manejada por familiares tenga éxito se debe tomar en cuenta muchos factores, como la preparación de la sucesión, la delegación de funciones, el respeto y el orden dentro de la familia, así como el inculcar amor y cariño por la empresa familiar, factor fundamental para que la familia de lo mejor de si en pro de la empresa.

## **Capítulo 1**

### **1.1 Introducción**

Este trabajo es de gran importancia para los almacenes del sector textil de la ciudad de Guayaquil, que requieran una asesoría en lo que respecta a la administración de negocios familiares, sean estos pequeños o grandes.

Al concluir este trabajo se verá como ciertas empresas de mucho dinero han caído por no haber logrado una sucesión exitosa y como otras empresas se han mantenido y han crecido gracias al buen manejo de ellas dentro del ambiente familiar. Y también se dará consejos financieros para el mejor manejo de los recursos que posea la empresa sean estos económicos o no.

### **1.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Analizar que efectos positivos tiene la administración familiar dentro de la empresa textil en Guayaquil, y dar consejos financieros y de gestión para la maximización de recursos.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar la historia y evolución de la empresa familiar del sector textil en Guayaquil.
2. Investigar los factores claves de éxito de las empresas del sector textil en el mercado ecuatoriano.
3. Desarrollar recomendaciones para la sustentabilidad de los negocios del sector textil en Guayaquil.

### 1.3 SITUACIÓN PRÁCTICA QUE SE PROPONE MEJORAR

#### El problema del sector textil en Guayaquil

Uno de los principales problemas del sector textil es la falta de delegación familiar, ya que el poder se centra en una sola persona, usualmente el dueño, que en ciertos casos no tiene conocimientos administrativos, por lo tanto no sabe delegar funciones, no solo por desconfianza en el hurto sino también que no confía en que otras personas puedan realizar bien su trabajo.



La mayoría de los negocios del sector textil en la ciudad son manejados por personas de ascendencia libanesa, personas muy trabajadoras y dedicadas al trabajo, lo que es muy bueno, pero en la mayoría de los casos son personas mayores, pasadas de los 60 años, y nunca supieron delegar funciones a sus hijos sino que siempre estuvieron al frente del negocio, y en el momento que ya no pueden trabajar por enfermedad o muerte, a los sucesores se les hace muy difícil continuar con un negocio que desconocen.

Otro problema es que como en la mayoría de los casos es un solo dueño el que controla casi todo y toma todas las decisiones, el negocio no crece rápidamente, ya que todo el peso del negocio recae sobre una sola persona. Mientras que si delegara funciones sería más fácil el control, manejo y expansión de la empresa.

Y por último otro problema que se da en el sector textil es que la mayoría de sus dueños no tiene educación superior, y no están bien asesorados en la parte financiera, tecnológica y de gestión.

## **1.4 Justificación**

Mi propuesta en este trabajo de titulación es demostrar como el buen asesoramiento en lo que respecta al manejo de empresas familiares puede ayudar a que las empresas textiles dentro de la ciudad puedan mejorar de manera significativa su participación en el mercado y que sean sustentables en el tiempo.

También demostrare que el dueño del negocio sí puede delegar funciones e inculcar amor por el negocio a sus hijos, cónyuges, nietos, familiares, etc. y tener éxito en su empresa.

Así mismo, dar consejos que ayuden a mejorar sus ingresos y manejo de los recursos que posea la empresa.

## **1.5 ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Diario Hoy, (2006)**

#### **1.5.1 El poder de las empresas familiares en el Ecuador.**

El alto grado de mortalidad que tienen las empresas familiares en el país puso en alerta a sus propietarios.

Maruri (2006) “Las cifras en el país son preocupantes. Del total de firmas de este tipo, el 65% muere durante su etapa de desarrollo”.

Maruri (2006), “De las 30.000 empresas constituidas en Guayaquil, el 90% corresponde a familias. Una cantidad importante ha tenido éxito en el área comercial.”

Iván Amaya experto colombiano, quién ha realizado una gran cantidad de asesorías a negocios familiares dentro del país, comenta que el crecimiento de dichas empresas se debe a su buena visión, pero lo que les hace falta es crear gobiernos corporativos. Amaya (2006)

Para esto se debe incluir a personas externas no familiares para que conformen el directorio, según el experto estos grupos deben conformarse en el momento del traspaso de la empresa al hijo o sucesor.

Los asesores externos son de gran ayuda al momento de hallar soluciones de manera imparcial, a los problemas entre familiares.

Gonzalo Gómez, director del Programa de Actualización Directiva para la Empresa Familiar del Inalde de Colombia, va más allá y dice que hay que evitar “una confusión de afectos con lazos familiares”. Gómez (2006)

Un gran problema que presenta la mayoría de empresas familiares dentro de la ciudad es que los padres no han preparado a sus hijos para tomar las riendas del negocio. Otro punto muy importante es la evaluación, y según Gómez ningún empresario de los que asesoró había evaluado a sus hijos. “Esto es muy importante para medir el conocimiento que tengan y de esta manera buscar la capacitación que requieran para mejorar su calidad de trabajo”. Gómez (2006)

### **1.5.2 Consejos**

#### **Formación**

Los expertos concordaron en que hay varias maneras de capacitar y formar a los hijos, y que no es obligación o requisito indispensable el incluirlos en las empresas. Maruri, Amaya, Gómez (2006)

#### **Separación**

Las reglas deben ser claras, los problemas de familia no deben mezclarse con los problemas y asuntos de la empresa y viceversa. “Lo que pasa en casa se queda en casa”. Maruri (2006)

#### **Sueldos**

Aquí es donde empiezan los problemas. No es recomendable pagarles a los hijos de acuerdo al cariño, siempre debe medirse la capacidad y experiencia, acorde a eso y al puesto que ocupen se debe determinar el monto a pagar.

#### **Exigencia**

Cuando trabajamos con un familiar sea éste colaborador o proveedor se le debe exigir lo mismo que a una persona o empresa externa.

#### **Transparencia**

Debe evitarse la complicidad y/u ocultación de información financiera ya que esto puede generar varios conflictos entre los familiares e incluso llevar la empresa a la quiebra.

#### **Patrimonio**

Se debe planificar los aportes de patrimonio entre los miembros de la familia y empresa.

### **1.5.3 Entrevistas:**

#### **Gómez (2006)**

Según Gómez (2006), muchos empresarios intentan crear conflictos entre familiares para que sus empresas disminuyan de precio y de esta manera comprarlas a menor precio.

Gómez también comenta que las grandes empresas dentro de la ciudad tienen un factor común muy importante, y este es que sus propietarios enviaron a sus hijos a capacitarse en las mejores universidades extranjeras, y gracias a eso están muy bien dirigidas. Refiriéndose a empresas como Pronaca, el Grupo Moderna y el Grupo Nobis.

Dentro de la estructura comercial del Ecuador existe poca competencia, pero por su experiencia Gómez (2006) nos dice: “el problema se dará cuando se abran los mercados. Allí se deben buscar mecanismos de estrategia nuevos ante los competidores.”

#### **Eduardo Maruri (2006) ex presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil dijo:**

“Hay que tener una Junta Directiva que defina de manera clara los protocolos de la familia.”

En Ecuador las fortalezas de las empresas está en que tienen una cultura, valores claros, cuentan con líderes que trabajan con más pasión y le dedican más horas de trabajo porque son sus empresas.

En muchos casos unen a las familias, pero en otros hay dificultades y estas se encuentran cuando se confunden los roles, entre ser papá y ser jefe, entre ser empleado y ser hijo. Esos roles, al confundirse, meten en problemas a las familias y luego a las empresas.

Por eso el nivel de mortalidad es muy alto no solo en el Ecuador sino en el mundo. Lo mejor es separar los roles.

#### **Amaya (2006)**

En Ecuador hacen falta los gobiernos corporativos, porque hasta ahora son informales. Las personas que van a formar el directorio de la empresa deben buscarse muy cuidadosamente, de acuerdo con las necesidades de la compañía. Insisto mucho en que si es un fabricante de muebles no puede llevar a alguien que maneje ese tema.

El directorio es importante porque será el que nombrará al presidente o gerente de la empresa, tomando en cuenta sus cualidades para dirigirla.

## 1.6 Marco conceptual

Existen muchas definiciones para las empresas familiares:

Según Donnelly (1964), empresa familiar es aquella que es posesión por lo menos de 2 o más miembros de una familia, y para el autor es fundamental que la empresa esté por lo menos en la segunda generación familiar.

Para Rosenblat, De Mik, Anderson y Jonson (1985) empresa familiar es una empresa donde la mayoría de sus acciones pertenecen a una sola familia.

No existe una definición específica para las empresas familiares debido a que existe una gran gama de diferencias entre las empresas administradas por una familia, entre estas diferencias podemos encontrar distintas formas de control o de organización gerencial, así mismo de la participación accionaria, del marco legal, el número de colaboradores en la empresa, si existe o no un plan de sucesión, gobierno corporativo y muchas otras diferencias. Lo que sí tienen como factor común las empresas familiares es que el control y la administración de la compañía esta bajo el mando de una o varias familias y dichas familias poseen la mayor parte de las acciones de la empresa, es muy importante recalcar que una empresa familiar no siempre debe ser una Pyme ya que en muchos casos logran crecer hasta ser grandes empresas y sin embargo siguen siendo familiares.

El estudio de las empresas familiares a nivel mundial nos dan como resultado las siguientes estadísticas que muestran la importancia de dichas empresas en el ámbito económico y social a nivel mundial.

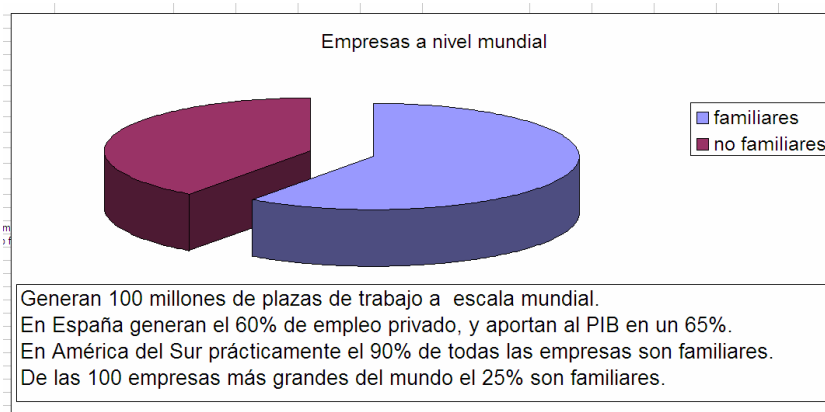


Gráfico 1  
Elaborado: Ziade (2013)  
Fuente: Salazar (2004)



El punto crítico de las empresas familiares es la sucesión del mando entre una generación y otra, es aquí donde nace el mayor problema para este tipo de empresas. Según estadísticas tan solo el 55% de las empresas logran su éxito en la 1era generación, pero al momento de ceder la batuta tan solo el 30% logra llegar con éxito a la 2da generación y finalmente solo el 5% logra pasar de la 2da a la 3era generación.

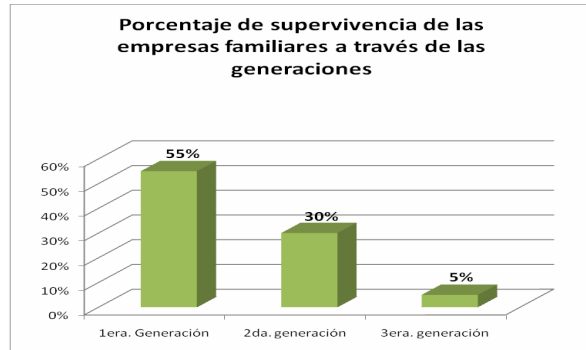


Gráfico 2  
Elaborado: Ziade (2013)  
Fuente: Salazar (2004)

### 1.6.1 Modelo de los 3 círculos

Para poder analizar de manera más clara a las empresas familiares debemos entender bien como están compuestas, y hacer una buena diferenciación entre los 3 grupos que la conforman. Un excelente modelo que explica de manera sencilla y a la vez completa, es el modelo de los 3 círculos, de Davis y Tagiuri, en este modelo se divide la empresa en 3 grupos: la empresa, la familia y la propiedad, y dichos grupos se mezclan entre si creando 4 subgrupos.

#### Tres Círculos de la Empresa Familiar

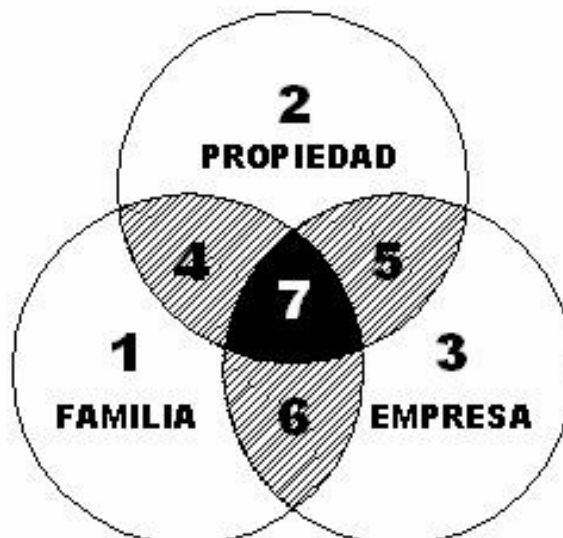


Gráfico 3  
Tagiuri y Davis (1982)  
Salazar (2004)

En el grupo 1 se encuentran todos los miembros de la familia. En el grupo 2 de la empresa se encuentran todas las personas que trabajan en la empresa sin importar si son familiares o no, a cambio de una remuneración económica por las funciones que ejercen dentro de la compañía. Dentro del grupo de la propiedad se encuentra a los propietarios de la empresa, que poseen acciones de la misma, y por ende tiene la capacidad de tomar decisiones sobre ella.

En este modelo todos los individuos que participan en la empresa familiar tienen una relación entre sí, pero están situados en diferentes subgrupos. En el grupo 1 solo pertenecen los miembros de la familia, pero que no laboran en la empresa ni son accionistas, en el grupo 2 solo están los propietarios de la empresa, pero estos no pertenecen a la familia y tampoco laboran dentro de la empresa. Y en el grupo 3 se encuentran todos los colaboradores que laboran en la empresa, pero estos no pertenecen ni a la familia ni a los accionistas. De estos 3 grupos nacen 4 subconjuntos: en el grupo 4 se encuentran a los miembros de la familia que a su vez son accionistas, pero no laboran en la empresa, en el grupo 5 encontramos a los accionistas que laboran en la empresa pero que no son parte de la familia, en el grupo 6 hallamos a las personas que laboran en la empresa y que son parte de la familia. Y por último en el grupo siete se encuentran todos los miembros, los que pertenecen a la familia, son accionistas de la empresa y a la vez laboran en ella.

### 1.6.2 Ventajas de las Empresas Familiares

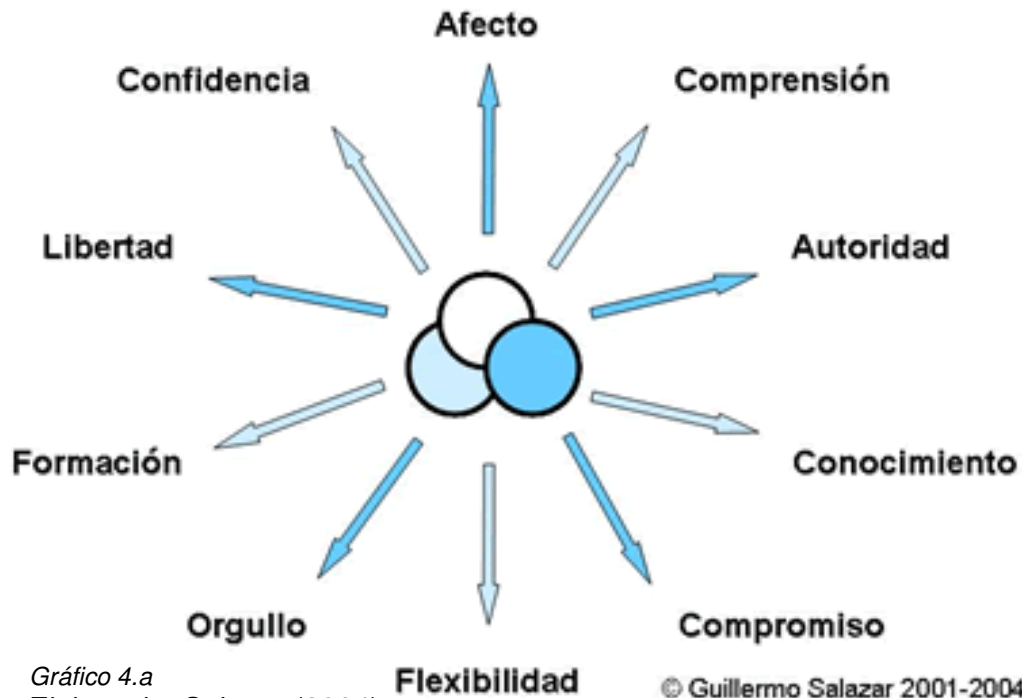


Gráfico 4.a  
Elaborado: Salazar (2004).

© Guillermo Salazar 2001-2004

- **-AFECTO:** debido a que se labora entre familiares existe un ambiente afectivo y comprensivo dentro de la empresa, lo que mejora la interrelación permitiendo ser más flexible y accesible al momento de realizar cualquier cambio necesario.
- **-LA COMPRENSIÓN:** por haber vivido mucho tiempo con una persona es más fácil comprender, conocer y compartir la manera de actuar y de pensar de esa persona, y esto se da solo en la familia.
- **-AUTORIDAD:** se mantiene el mismo respeto que ha habido siempre en casa, por lo general de hijos a padres, y no solo se respeta sino que también se admira.
- **-CONOCIMIENTO:** debido a que los hijos han sido criados e inculcados por sus padres, ellos han escuchado las experiencias del padre, llegando a tener gran conocimiento de cómo manejar la empresa y que estrategias aplicar para cada situación.
- **-COMPROMISO:** ya que el negocio es un símbolo familiar, los miembros de la empresa tienen mayor pasión por su trabajo, realizando más tareas cuando es necesario, siendo dedicados dando su tiempo y sus energías tanto físicas como mentales.
- **-FLEXIBILIDAD:** la comunicación y toma de decisiones es más ágil y sencilla, no se debe pasar por muchos procesos y papeleos, y lo mismo se podría decir a la hora de hacer re-inversiones.
- **-ORGULLO:** es el sentimiento de satisfacción obtenido por el negocio propio, y su aceptación y reconocimiento en el mercado.
- **-FORMACIÓN:** a pesar de que tanto en las grandes empresas como en las pequeñas se debe invertir en capacitación del personal, en las empresas familiares la lealtad de los colaboradores es mayor, entonces el riesgo de inversión es menor.
- **-LIBERTAD:** el dueño decide, tiene la capacidad de decidir que hacer y en que momento hacerlo, sin tener que consultar con muchas personas.
- **-CONFIDENCIAL:** la información importante de la empresa se encuentra relativamente oculta, y cuando solo la maneja los propietarios o familiares, está más segura.

- **1.6.3 Aspectos Negativos de las Empresas Familiares.**

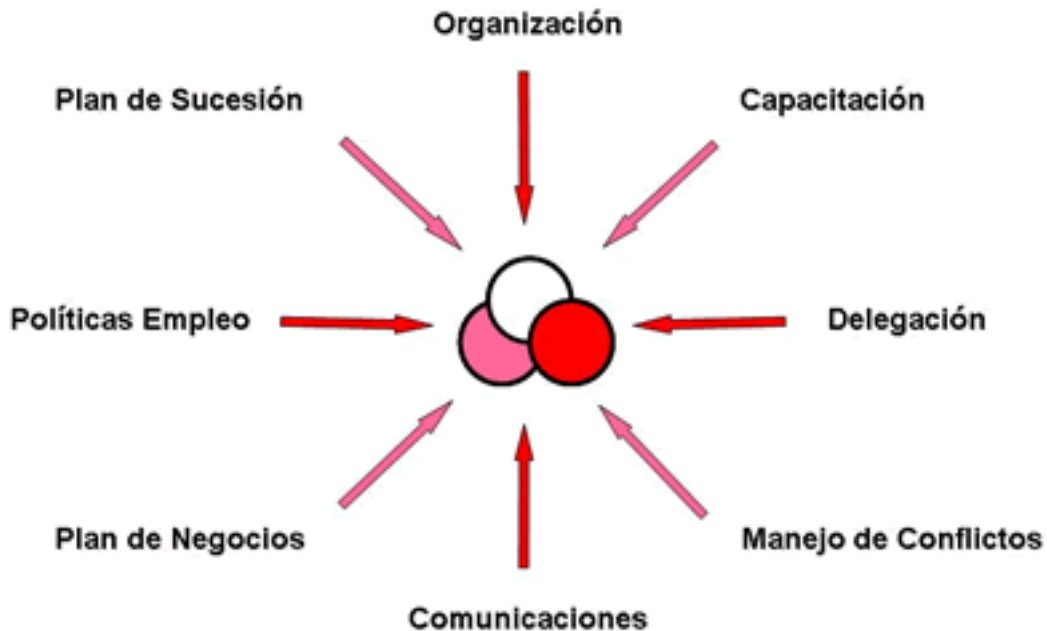


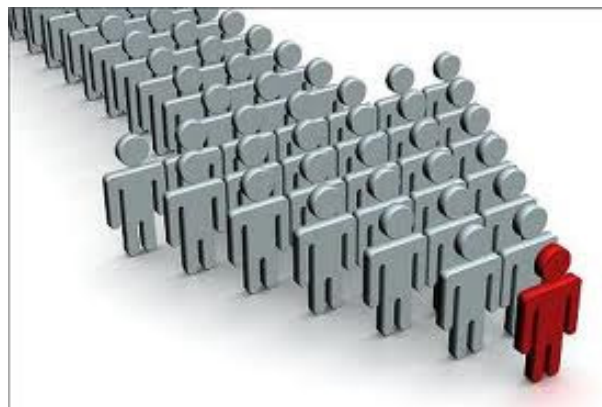
Gráfico 4.b  
Salazar (2004)

- **-ORGANIZACIÓN:** al momento de crear los cargos gerenciales dentro de un organigrama existe un gran problema ya que al no haber normas bien establecidas todos quieren los puestos más altos y se rehúsan a los puestos más bajos, y la informalidad que se maneja en la familia pasa también a la empresa.
- **-DELEGACIÓN DE LA EMPRESA:** este sigue siendo uno de los problemas más grandes de las empresas familiares, al momento de ceder el mando y/o las acciones de la empresa, existe gran resistencia entre los miembros de la familia ya que todos quieren controlar la compañía. Y es muy difícil escoger al sucesor.
- **-MANDOS COMPARTIDOS:** En varios casos el poder de la empresa está bajo el mando de un grupo de personas, por lo general los hijos del primer sucesor, en este caso en ciertas ocasiones es muy difícil la solución de problemas, principalmente cuando una o varias de las partes son autoritarias.

- **-COMUNICACIONES:** en ciertas familias existe mala comunicación, sea esta verbal o escrita, y los lazos de afecto no están muy bien desarrollados, esto crea trabas al momento de hacer actividades en grupo.
- **-PLAN DE NEGOCIOS:** Muchos de los dueños de las empresas se oponen a los cambios o a la diversificación, siendo muchas veces necesarios para la sustentabilidad en el tiempo de la empresa, y la empresa es administrada por un solo dueño, al que es difícil hacerlo cambiar de parecer.
- **-POLÍTICAS DE EMPLEO:** Este problema se da cuando las compañías no tienen normas específicas para la contratación, y los administradores no saben que decisión tomar al momento de contratar a un familiar, no saben si contratarlo o no, que puesto darles y el salario que van a recibir, que en muchas ocasiones son superiores que los salarios de los colaboradores no familiares.
- **-PLAN DE SUCESIÓN:** cuando en una empresa hay falta de organización gerencial y plan de negocios, así mismo tampoco existe una adecuada planificación de la sucesión. Dicho plan de sucesión es el más importante dentro de una empresa familiar ya que de este depende la duración en el tiempo de la empresa. El mismo que involucra muchos miembros de la familia sea que estos laboren o no dentro de la compañía.

#### 1.6.4 Sucesión

Una de las mayores dificultades que se presentan en las empresas familiares es la informalidad que hay entre los miembros de la familia, y al momento de trabajar en la empresa dicha informalidad se ve reflejada en el negocio. Cuando la empresa esta en sus inicios esto no genera ningún problema, pero conforme la empresa sigue creciendo se vuelve muy necesario dejar de lado la informalidad y aplicar normas y estatutos que rijan el comportamiento de los miembros y los pasos a seguir para cada proceso. Para que la empresa pueda ser sustentable en el tiempo es necesario profesionalizarse y así mismo crear una planificación para la sucesión y la creación de gobiernos corporativos, en el cual se debe considerar a profesionales, sean estos partes de la familia o no, y de igual manera saber elegir al sucesor adecuado, y capacitarlo con un tiempo prudencial.



*Gráfico 5 (sucesión del mando)*

Las buenas relaciones entre los miembros de un grupo familiar siempre van a ayudar a mejorar el ambiente laboral, ayudando a que la empresa siga creciendo y se mantenga en el tiempo, haciendo crecer el patrimonio de toda la familia. Pero llega un momento en que la unión familiar no basta para dirigir una empresa, conforme la empresa va creciendo los procesos y tareas se vuelven más largos y complicados y exigen cierto grado de profesionalismo, por eso es importante contratar expertos en el tema de empresas familiares y/o empresas grandes para que ayuden a estandarizar los procesos que la empresa necesita y así mismo crear estatutos formales para que sean seguidos de manera formal.

Una sucesión para que sea exitosa debe ser planificada, y esto no sucede de la noche a la mañana, sino que toma varios años, una vez elegido el sucesor, este debe ser preparado por el dueño que está al mando, trabajando en conjunto y enseñándole poco a poco como manejar la empresa, y que decisiones son las más acertadas para cada situación, de esta manera el sucesor al momento de tomar el control de la compañía, va a tener mayor experiencia laboral, y el antecesor podrá estar tranquilo dejando su empresa en buenas manos. Así mismo la creación de un gobierno de familia y un gobierno de empresa va a ayudar a darle continuidad a la empresa y a la buena comunicación familiar, aunque esos estatutos son simplemente pasos a seguir o las reglas del juego, lo que realmente pesa es que esas reglas se respeten por medio de una buena convivencia entre sus integrantes.

El escenario óptimo de una empresa familiar es donde todos los miembros de la familia se sienten a gusto, y pueden desarrollarse tanto en sentido emocional como económico y que a su vez puedan llegar a sentir una autorrealización.

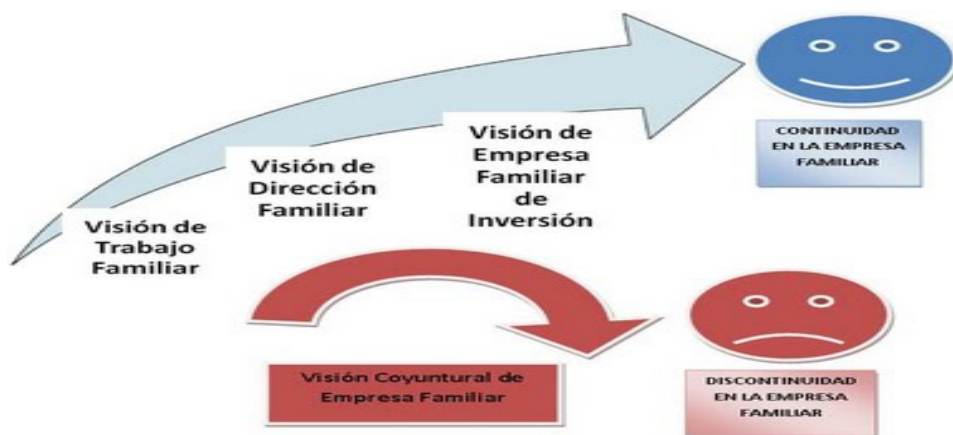


Gráfico 6. Visión de empresa familiar.

### 1.6.5 Pasos para la sucesión

Leach (1999) comenta que preparar la sucesión es un acto de gran relevancia e importancia para el dueño de una empresa, y al tratarse de un acto muy complejo es necesario seguir una secuencia de pasos para que esta se de con éxito, de esta manera se logrará minimizar los riesgos.

pasos	descripción	autor
1	Decisión de planificar la sucesión	Leach, 1999; Guinjoan & Llauro, 2000, Martínez, 2006
2	Elección de profesionales internos y externos que van a acompañar el proceso sucesorio	Gallo, 1994
3	Decisión del tiempo en que se va a ejecutar la sucesión (5 años es el plazo recomendable)	Gallo, 1994; Martínez, 2006
4	Elección de los mecanismos que se aplicaran para la sucesión.	Perkins & Caputo, 2007
5	Selección de los potenciales sucesores	Guinjoan & Llauro, 2000; Martínez, 2006.
6	Preparar a los potenciales sucesores	Ogliastri, 2011.
7	Definir si abra un sucesor o un conjuntos de sucesores	Guinjoan & Llauro, 2000
8	Estructurar el plan de sucesión, con fechas de cumplimiento y resultados esperados	Martínez, 2006
9	Comunicar a clientes externos e internos y todos los involucrados	
10	Planificación del tiempo libre de quien deja el mando,	

**Extracto 1 Pasos para la sucesión.**  
**Elaborado: Ziade (2013)**  
**Fuente: Vanoni (2012)**



### **1.6.6 Gobierno Corporativo y familiar.**

La mejor manera de satisfacer y comprometer a los accionistas con la empresa, es creando estructuras donde se puedan tratar tanto los temas familiares, los problemas de la empresa y las inquietudes de los propios accionistas, y que estos se han resueltos de manera efectiva. Por ésta razón se deben crear gobiernos para resolver dichos problemas de los 3 grupos que conforman a la empresa familiar, dichos gobiernos deben permitir:

A. Establecer un sistema de valores para la empresa, y darle una orientación.

B. Crear políticas claras y específicas, que indiquen el comportamiento que debe seguir cada uno de sus miembros, las cuales se deben llevar a cabo para cada situación determinada.

C. Debe haber un consenso en el momento adecuado, entre los miembros de la familia y de la empresa, para las cuestiones relevantes de la familia y de la organización.

Para lograr estos tres objetivos se puede utilizar estructuras tanto informales, o dependiendo del tamaño de la empresa, de estructuras más formalizadas, por ejemplo:

- Consejo de Administración.
- Consejo de Familia.
- Asamblea Familiar.
- etc.

Para los procesos formales se puede utilizar:

- agenda y priorización sistemática.
- procedimientos de voto
- etc.

Lo fundamental no es, ni donde, ni como, ni cuando, se traten estos problemas, lo fundamental es que sean tratados.

### **Modelo De Gobierno Corporativo Y Familiar**

Para que un gobierno de una empresa familiar funcione de manera óptima se debe tomar en cuenta a los tres grupos que conforman la empresa: el grupo familiar, empresa y de propiedad, y dicha posición debe estar claramente definida:

- Punto de vista familiar: el consejo y la asamblea familiar son las estructuras que organizan y dan voz a la familia
- Punto de vista de la propiedad: estos se ven representados por la junta de accionistas.
- Entre el subsistema de la propiedad y de la empresa, el Consejo de Administración es otra estructura clave de gobierno impregnada en su composición y funcionamiento por la influencia de los tres subsistemas, el grupo familiar, el grupo gestor y el grupo propietario.
- Desde la perspectiva de la empresa, la Dirección es la estructura gestora de la organización y la voz de los empleados de la misma.

Por medio de estas estructuras de gobierno se garantiza el buen funcionamiento del negocio familiar:

- Se debe establecer de manera clara el papel de cada integrante de la empresa, tanto en sus derechos como también en sus obligaciones y responsabilidades, sea este, empleado, accionista o familiar.
- Una clara separación de los ámbitos de tratamiento de las cuestiones y problemas específicos de cada grupo (asuntos relativos a la propiedad, a la familia y a la empresa), reduciendo de esta manera el impacto de tensiones o problemas de un grupo en el resto de los grupos.
- Se debe incorporar a la familia de manera adecuada en la toma de decisiones, para que pueda discutir en los temas relativos a la empresa.

## 1.7 Historia y ejemplo de empresa con más de 50 años en el mercado Guayaquileño.

Almacén de telas Burda, dedicado a la venta de textiles para vestir tanto para damas como caballeros de todas las edades, ubicado en la ciudad de Guayaquil. Inaugurado hace 50 años por la señora Felicia Chalela viuda de Ziade.



Gráfico 7. Logotipo de Burda.

Tras la muerte de su esposo y quiebra del anterior negocio, la Sra. Felicia Chalela, viuda de Ziade inició un nuevo negocio “Almacén Burda”, el cual le costó mucho trabajo y esfuerzo iniciarlo. Ella estaba en total banca rota y abrumada por las deudas. Su esposo recién fallecido había sido garante del hermano de ella, y al éste perder sus haciendas y negocios, el esposo de la Sra. Felicia tuvo que pagar todas las deudas, y por lo tanto perdió todo, el negocio, la casa, etc., y a consecuencia de todos los problemas, su salud empeoró hasta que le dio un infarto y murió.

Cuando esto sucedió la Sra. Felicia estaba por cumplir 50 años, tenía 3 hijas mayores de edad y un hijo de 8 años (Marcelo Ziade), sus hijas ya eran mayores y tenían sus trabajos y a los pocos años se casaron y dos de ellas se fueron a vivir al Perú y una de ellas se quedó aquí e inició un negocio con su esposo.

La Sra. Felicia a los 6 años de fallecido su esposo no podía sola con el negocio ni con los gastos, por lo que su hijo Marcelo se vio obligado a trabajar con ella desde los 14 años de edad.

Entre los 2 sin ningún empleado ni ayudante levantaron el negocio, el hijo desde muy joven ayudó en todo, con sus propias manos hizo las perchas y estantes del local, hizo de pintor, albañil y toda labor necesaria para que el negocio funcione.

En sus inicios no tenían mercadería ni como pagarla, pero en esa época todos los negocios de telas eran de libaneses y existían ciertos mayoristas muy amigos de Felicia, ellos le concedieron a ella venderle las telas sin ninguna garantía y a plazos más largos de lo normal, para que ella pudiese pagar.

Pasaron muchos años en los que hubo gran necesidad, las ventas sólo cubrían los gastos. Por lo que Marcelo y Felicia varias veces no tenían ni para la comida del día, incluso la casa donde vivían casi fue embargada 3 veces pero gracias a que la Sra. era muy amiga de los dueños del banco ellos les alargaban el plazo para pagar sus deudas.

Con el pasar de los años las ventas fueron mejorando y después de unos 10 años el local ya estaba bien surtido y acreditado, con el tiempo pagaron la deuda de la casa y estaban al día en todas las deudas con los proveedores, y demás servicios. El primer local de Burda estaba situado en la esquina de Pichincha y Luque, donde ahora se encuentra el edificio Banco Park.

Una de las anécdotas que cuenta el Sr. Ziade es que el local que alquilaba era una casa vieja, y él no podía darse el lujo de correr ningún riesgo, él notaba que la casa estaba muy deteriorada y que el techo era muy débil, habían pasados algunos años sin que pase nada, pero en cierta ocasión antes de la temporada de lluvias él decidió elevar las telas a 15cm del piso haciendo un desnivel en el piso, y en la parte superior de las telas hizo una especie de techo protector, con una inclinación y un canal para el agua. Estas mejoras las hizo él con sus propias manos sin la ayuda de nadie. Cuenta Marcelo que un día abrió el local y estaba lleno de agua en el piso, pero de las telas ninguna se había mojado.

El local ya tenía su buena clientela pero la zona estaba de bajada, y el local que alquilaba era muy viejo, alrededor del año 1990 Marcelo decidió cambiarse a una zona de mayor afluencia, y donde se encuentran hasta ahora los mejores almacenes de telas de Guayaquil, era la esquina de Clemente Ballén y Chimborazo, actualmente almacén Buen Hogar, esta decisión fue criticada por muchos ya que el alquiler era más del doble de caro, pero Marcelo aún así decidió cambiarse.

Desde los primeros días las ventas fueron un éxito y en pocos años el propietario ya era dueño de toda la mercadería que estaba en el local y ya no había deudas.

Cabe recalcar que el negocio creció poco a poco, gracias a que los dueños ahorraban y reinvertía todo en el negocio, todo ese tiempo anduvieron en un carro muy viejo un caprice classic del año 1971, que recién cambió en el año 1998.

En el año 1995 decidieron comprar un local en la esquina de Aguirre y Chimborazo, que es la matriz actual donde trabaja Marcelo. Pero esta vez no cerró el local anterior sino que mantuvo los dos locales abiertos, y pocos meses después le abrió un local aparte a su mamá (Felicía), en ese momento la sociedad de madre e hijo se dividió.

La razón para dividir el negocio fue que las hijas y hermanas, habían regresado divorciadas, y volvieron a vivir en la casa de Felicia y querían formar parte del negocio, pero ellas no eran dedicadas ni tenían el empuje que tenía el hijo menor Marcelo, por ende ellas trabajaban poco, querían sacar dinero de la caja para sus gastos, etc. La mejor decisión fue separarse aunque Marcelo les conseguía las telas a buenos precios y le mandaba clientes.

Al separarse el negocio entre hijo y madre, la esposa de Marcelo ingreso a trabajar en el local de Ballén y Chimborazo, y Marcelo en el de Aguirre y Chimborazo, a pesar de estar a una cuadra de distancia, las ventas eran muy buenas en ambos locales.

En esa época sus hijos tenían: 13 años la hija mayor, 10 el menor y el intermedio 12, como Ivonne (la esposa de Marcelo) ya no pasaría en la casa sino en el local, ellos decidieron hacer un cuarto en el segundo piso del local, con 3 camas, un televisor y una mesa para comer o hacer deberes. Durante 3 años después del colegio sus hijos pasaban toda la tarde en el local, donde aprendían del negocio jugando, atendiendo a los clientes, dando vueltos, entregando las fundas, incluso en una ocasión su padre debía despachar una gran cantidad de cortes para una empresa y entre los tres hermanos pasaron todo un día cortando telas, lo que para ellos fue muy entretenido.

Desde muy pequeños su padre les inculcó amor por el negocio, y les enseñó lo importante que era trabajar en familia, todos en el mismo negocio.

Cuando la hija mayor cumplió 18 años y se graduó del colegio Marcelo compró un local en el C.C. Policentro, y puso a su hija como Administradora del local, compartiendo el puesto a medio tiempo con su madre.

### **1.7.1 Problemas encontrados.**

Marcelo no tiene título universitario y es muy conservador para hacer negocios, esto sucede en la mayoría de almacenes de telas en Guayaquil. Los dueños nunca dejan sus negocios solos en manos de empleados, y solamente abren una sucursal nueva cuando tiene un familiar muy cercano como hijo o sobrino que administre el local.

En el caso particular del Sr. Ziade él es muy desconfiando de todas las personas, entonces el se encarga de realizar muchas funciones en el local, el revisa la mercadería que llega, revisa la contabilidad, cobros con tarjetas de crédito, los gastos mensuales, y se le hace muy difícil delegar sus funciones incluso a cualquiera de sus tres hijos. Porque él piensa que lo podrían hacer mal.

En sus almacenes siempre hay un dueño, solamente en un local del centro hay una administradora que no es familiar pero ella tiene ese puesto porque tiene 35 años trabajando en el local y de todas maneras uno de los hijos pasa ahí medio día de lunes a viernes.

Para realizar los despachos o ingresos de mercadería de la bodega hacia los locales, solamente tienen acceso sus dos hijos Marcelo Ziade Jr. Y Juan Carlos, ya que las bodegas tienen candado y las llaves solo las pueden manipular cualquiera de los dos.

Esto por un lado es bueno porque garantiza que no haya robo en mercadería, pero por otro lado les resta tiempo para realizar otras actividades más rentables.

Otro problema es la falta de reinversión, debido a que Marcelo es muy conservador, el teme ampliar el negocio, porque al no poder delegar las funciones, él debe hacer todo, y por esa razón no podría controlar el negocio si fuese más grande. Las utilidades anuales no son reinvertidas, ni ganan intereses de ningún tipo, ya que el Sr. no las invierte en ningún documento financiero como pólizas, acciones o títulos en general.

Dichas utilidades acumuladas podrían ser reinvertidas en el negocio, o se podría diversificar en otras inversiones, como en bienes raíces, acciones, bonos, o en un negocio secundario.

Otro problema que encontré es que el volumen del inventario es muy alto, es tan elevado que la rotación del inventario es de 1 vez al año, esto no significa que las ventas sean malas, porque las ventas normalmente son buenas, sino que el monto en compras es muy elevado, esto en ciertas ocasiones es bueno, ya que el valor de los textiles e impuestos suele subir, en ese caso Marcelo se ahorra los costos por inflación y por nuevos aranceles, pero de todas maneras debe pagar anualmente seguros por montos más altos, costos de bodega y el personal que debe manejar la mercadería. Y no solo se debe tomar en cuenta esos costos adicionales sino que ese dinero que esta estancado guardado en bodegas en mercadería pudiese ser reinvertido de manera más rentable.

## **1.8 Casos reales de empresas familiares que han fracasado en Guayaquil.**

Un excelente punto para considerar es la importancia que se le debe dar a las empresas familiares.

Grandes fortunas y negocios muy grandes y exitosos se pueden ver afectados si la familia no sabe llevarse bien y manejar juntos un negocio.

Me gustaría mencionarles el caso de una empresa muy grande que perdió todo por una mala sucesión y/o administración. José Mahuad era una persona de mucho dinero, tenía un exitoso negocio de telas, y una casa que en su época era considerada una mansión, dicha casa era tan grande y tan famosa para ese entonces que sus amigos y gente de sociedad hacían la misa en la capilla que José había hecho en el tercer piso de su casa.

Como él tenía mucho dinero no se preocupó por que sus hijos siguieran con el negocio de la familia, y les dio la libertad de que cada uno eligiera la profesión que quisiera, un hijo de él es enfermo por ende no podía trabajar, una de las hijas por ser mujer nunca trabajó, otro de los hijos decidió estudiar lo que le gustaba que era electrónica, y esa profesión nunca le dio una estabilidad económica, pero uno de los hijos decidió quedarse con el negocio del padre.

Con el tiempo, José dejó de trabajar y aún así tenía mucho dinero guardado, el cual le sirvió para mantener a él a su esposa, al hijo enfermo con su esposa y 2 hijos, y ayudar en muchas ocasiones al otro hijo el que decidió estudiar electrónica, ya que con ese título lo único que hacía era reparar televisores y equipos de sonido, pero nunca tuvo muchos clientes ni un local establecido, solo realizaba reparaciones en su casa y a sus amigos. La hija se casó con un señor adinerado, y no tuvo problemas por dinero.

Pero después de algunos años tuvieron que todos ellos vivir muy modestamente hasta el año 1998 que en el feriado bancario perdieron lo poco que les quedaba.

Por otra parte el mayor de los hijos logró consolidar una gran empresa que pasó de ser netamente textil a establecerse como fábrica de ropa, después de adquirir la franquicia francesa Pierre Cardin. El hijo de José quien llevaba el mismo nombre puso una fábrica en la cual se confeccionaba toda la ropa de la marca, tanto camisas, pantalones, corbatas, chalecos, y demás accesorios. Y tenía 8 locales repartidos entre Quito, Guayaquil y Cuenca. Su negocio fue muy prospero, pero el problema es que él lo manejaba solo, él tuvo dos hijas de las cuales la mayor se fue a estudiar a los Estados Unidos a la edad de 20 años y la menor estudio aquí en Guayaquil, pero nunca estuvo en el negocio.

Con el pasar de los años el negocio siguió creciendo y también las responsabilidades y José nunca delegó sus funciones, él se encargaba de todos los asuntos dentro de la empresa, y tanto estrés lo llevó a la adicción del alcohol y murió a la edad de 55 años, en ese momento su empresa era muy rentable y exitosa, y tanto sus hijas como su esposa cogieron las riendas del negocio. Pero debido a que nunca habían trabajado en la empresa no pudieron con la responsabilidad y con los problemas del negocio y a los pocos años tuvieron que cerrar la empresa por completo y liquidar a todos los empleados. Ellas perdieron todos los activos de la empresa, para poder pagar impuestos, deudas y las liquidaciones a sus empleados, y después de haber tenido mucho dinero y una empresa que generaba millones de dólares de utilidades, ahora solo viven de los arriendos que les generan algunas propiedades que heredaron de su padre y esposo.

Por este motivo es de suma importancia el proceso de sucesión, dicho proceso no debe ser tomado a la ligera ni al puro, ya que tal proceso toma varios años de preparación, y otro punto muy importante es analizar a quien dejarle las riendas del negocio.

Siempre en el que primero se piensa para la sucesión del poder en una empresa familiar suele ser en el hijo mayor, pero esa decisión no siempre es la mejor opción, para uno tomar una decisión acertada se debe analizar las capacidades de todos en la empresa, sea un familiar, o colaborador de la empresa, o incluso se podría contratar a alguien nuevo experto para el puesto.

Siempre es importante escoger a la persona que cumpla con los requisitos para el puesto, alguien profesional, capaz, que sepa liderar, y no dejarse llevar por los sentimientos familiares porque en muchos casos empresas muy exitosas han tenido gravísimos problemas, cuando el padre le cede su puesto a su hijo por el simple hecho de que es su hijo y nada más.

Me gustaría mencionarles un caso particular de un local de telas de muchos años que es famoso y reconocido en Guayaquil, que el nombre prefiero no mencionar.

Cuando el dueño original, él que formó el negocio optó por jubilarse, decidió dejar el negocio a cargo del hijo, el hijo tenía unos 35 años aproximadamente y el padre estaba alrededor de los 60.

En esa época el negocio ya tenía unos 50 años establecidos y era muy rentable, el hijo del dueño ahora a cargo, estaba acostumbrado a tener comodidades y ganar plata sin tanto sacrificio, ya que él no hizo el enorme esfuerzo que realizó su padre para formar la empresa desde sus



inicios, y a pesar de que ya trabaja varios años atrás en la empresa, tomó decisiones poco acertadas que casi le cuestan la pérdida de la empresa.

El negocio se dedicaba a la venta al por menor de telas aquí en Guayaquil, pero él decidió que la compañía podría ganar mucho más si vendían al por mayor, y decidió comprar varios contenedores para poder distribuir a varias provincias del país.

El monto de compras supero los \$5 millones, esto fue por el año 2.002, como la empresa tenía muy buena reputación, y un excelente crédito, las fábricas le dieron de 3 a 6 meses para que el pague, y a su vez él les daba un plazo de 3 meses a sus clientes.

Resultó que en su afán de vender le dio crédito a personas y empresas sin estudiarlas a fondo, y muchos de ellos no le pagaron. Y cuando se vio con la soga al cuello, le pidió ayuda a su padre.

El resultado fue que la empresa perdió \$2.5 millones, dinero que salió del bolsillo del padre, el cual tuvo que vender varias propiedades producto del trabajado de 50 años, y desde ese entonces hasta la actualidad el padre regresó al trabajo y el hijo trabaja en otro local, con el mismo nombre, pero de manera independiente del padre. La empresa no quebró, pero si se vio afectada por la pérdida y hasta ahora no viven con las comodidades que tenían antes.

### **1.9 Almacenes de telas en Guayaquil ya cerrados**

Durante 50 años han existido muchos locales distribuidores de telas en la ciudad me gustaría nombrar algunos de ellos los más importantes:

- Venetto
- Biblos
- San Agustín
- Bois santos
- Casa Gómez
- Casa Pepe
- El caribe
- Boccacio
- Lafayette
- Dumesa
- Casa Briz
- Casa Ivonne
- Importadora Assaf
- Balmain

Dichos locales ya están todos cerrados.

La mayoría de estas empresas cerraron porque los dueños fundadores no cedieron nunca el negocio, algunos se retiraron vendiendo todo, otros quebraron por problemas económicos del país en la época del sucre.

En el caso de Casa Briz, se cambiaron de línea de negocio, y ahora poseen una mega empresa familiar donde trabajan muchos miembros de una familia muy grande.

Casa Pepe, era el negocio José Mahuad (la historia que les conté hace poco) el hijo al recibir el negocio le cambio el nombre y posteriormente lo cerro al comprar la franquicia de Pierre Cardin.

El Caribe era de Nasin Ziade, quien lo perdió todo por ser garante del cuñado, y cuando el murió, su esposa Felicia se dedicó a la venta de telas abriendo un local con otro nombre llamado Burda.

#### **1.10 Locales que están operando todavía con más de 50 años en el mercado, (sólo voy nombrar a los más destacados)**

- Almacén Burda
- Monett
- Bassil (tiene 15 años aproximadamente pero son los mismos dueños de Casa Nueva, Bassil es administrado por el hijo.)
- Casa Nueva
- Gentex
- Barata
- Batatazo
- Dansaab
- Stefanie
- Mirey
- Ochoatex

En todos los casos de estos almacenes que siguen abiertos el éxito ha sido gracias al apoyo familiar, el buen trabajo en conjunto, donde tanto padre, madre e hijos laboran en la empresa.

En el caso de Monett el dueño fundador ya tiene alrededor de 85 años, y en el negocio laboran hijos y nietos, como tienen 3 locales cada uno es administrado por los hijos que tienen alrededor de 60 años.

Casa Nueva y Bassil, son de la misma familia, Casa Nueva es el negocio original de los padres (la familia Bassil) y el hijo (Juan José Bassil) hace aproximadamente 15 años abrió el local Bassil, que ha crecido con mucho éxito en la ciudad de Guayaquil. Casa Nueva se dedica exclusivamente a

la venta de telas para mujer, y Bassil a la venta de telas, ropa y accesorios para hombre.

El caso de Mirey están en la 2da generación, el fundador original murió y ahora el local es administrado por el hijo y el nieto de 65 y 30 años respectivamente.

En Almacenes Burda la fundadora Felicia Chalela murió, pero en este caso su hijo no sería la 2da generación, porque él ayudó desde los inicios y fue él que verdaderamente levantó el negocio prácticamente de la nada, en conjunto con su madre Felicia.

Entonces esta empresa aún esta en la 1era generación, pero ahí laboran sus 3 hijos y su esposa Ivonne. Marcelo aún posee el control de la empresa y se piensa quedar mucho más tiempo al mando.

## Capítulo 2

### 2.1 Factores claves de éxito de las empresas del sector textil en el mercado ecuatoriano.

El principal y mayor factor de éxito en el sector textil ha sido la unión familiar, en todos los casos de los almacenes textiles de la ciudad trabajan padres, esposas e hijos, en la mayoría de los casos son negocios de 2da y 3era generación, y muy pocos son de 1era generación y en dichos locales igualmente trabaja toda la familia pero todavía no ha habido una sucesión.

Otro factor de éxito son las ganas de trabajar y dedicación, la mayoría por no decir todos los negocios de telas son propiedad de familias libanesas, hace unos 90 o 100 años muchos libaneses llegaron al país huyendo de las guerras y problemas que tenían en su país, y como llegaron muy pobres y sufridos, lucharon muchísimo por salir adelante, dicho empuje y espíritu tanto luchador como trabajador fue pasado de generación en generación.

Si Ud va a cualquier almacén de telas de la ciudad es muy probable que se encuentre con el dueño del local, ya sea el fundador, la esposa o uno de sus hijos, y en el caso de que no este ningún dueño, la razón es porque tiene varias sucursales y él esta en otra en ese momento, ese es un factor de importantísima relevancia, ya que el dueño siempre atiende mejor a sus clientes, siempre busca como mejorar el producto y brindar un mejor servicio, y la gente siempre se siente mejor atendida cuando habla con el dueño directamente.

Basado en las experiencias expuestas anteriormente, podemos concluir que un factor muy importante es la educación de padres a hijos, un factor para que la mayoría de las empresas quiebren en la 2da y 3era generación, es que los hijos y nietos del fundador nacieron en cuna de oro, y vivieron con muchas comodidades toda su vida.

En los inicios de cada empresa, en la mayoría de los casos el fundador es muy pobre, y tiene que luchar para comer, y eso depende si el negocio vende o no. En el caso de los hijos ya no tienen necesidad de trabajar con tanto sacrificio, porque siempre tuvieron comodidades y piensan que el dinero no se va a acabar, y bueno en el caso de los nietos el caso es peor, 1ero porque la familia es mucho más grande, y no le ven mucha necesidad a trabajar ya que el negocio lleva años montado y ya poseen mucho dinero.

Por eso siempre es fundamental que el fundador inculque un espíritu luchador en sus hijos, y que les haga entender que 1ero se debe trabajar en armonía y amor con la familia sin dejar que los problemas y diferencias se pasen de un nivel tolerable. Y que el dinero no cae del cielo, sino que es muy difícil de obtener, pero muy fácil de perder.

Por mucho dinero y por grande que sea una empresa, se puede ir a la quiebra y no en varios años, sino en pocos meses si no se toman buenas decisiones, esto es algo que Marcelo le repitió y repitió muchísimas veces a sus hijos, siempre acompañado de casos reales donde familias muy ricas perdían muchísimo o todo su dinero, y que ahora son muy pobres, personas que poseían mucho y que pensaron que nunca lo iban a perder.

Otro factor clave que han tenido los locales de telas, es que los libaneses son muy ahorradores, y aunque viven con ciertas comodidades, siempre ponen la inversión en primer lugar sea en el negocio textil o en otro negocio.

La mayoría de dueños de los almacenes de telas, primero se preocupan por abrir algunas sucursales, comprando los locales para no alquilar, de tener un buen surtido de telas y una buena infraestructura, y después de tener un negocio grande y establecido, ahí recién se preocupan por vivir lujosamente.

Un punto a considerar que le da gran ventaja a los negocios textiles es que ya casi no existen mayoristas dentro del país, ahora casi todos los locales de telas compran directamente en las fábricas alrededor del mundo, y los que no compran a la fábrica compran a los grandes distribuidores que están estratégicamente ubicados en Panamá. Originalmente casi todos los almacenes compraban telas a los mayoristas de aquí, por esta razón los precios eran más altos, y una desventaja era que casi todos los locales vendían telas iguales lo que ocasionaba una guerra de precios.

Por otro lado los impuestos y aranceles siempre han sido un factor que ha afectado de gran manera a casi todos los sectores, pero en el caso de las telas estos aranceles han favorecido al sector.

Pero: ¿por qué decimos esto?

El país no produce mucha cantidad de telas, y en su mayoría las telas son para uniforme sea para trabajo o para colegios, y las telas importadas son más para ocasiones casuales o salidas formales etc., los impuestos y aranceles siempre han ido subiendo para los bienes importados y las telas no son la excepción, pero en el caso de las telas, los que tienen negocios textiles han tenido una ventaja.

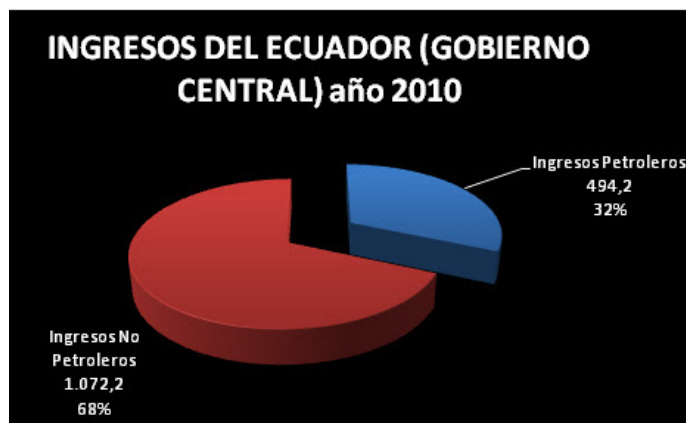
El gobierno hace varios años puso unas salvaguardas a las prendas de vestir, las prendas ya confeccionadas que vienen del extranjero ya no solo pagan un porcentaje de arancel que era de por sí más alto, sino que ahora deben pagar valores adicionales por kilo y por prenda. Esto les da una gran ventaja a los locales de telas ya que ahora a los clientes les sale mucho más económico mandar a hacer sus prendas que comprar prendas importadas.

Esto ocasionó grandes oportunidades para los almacenes textiles, ya que muchas empresas grandes como: Tosi, Deprati, Río Store, etc., dejaron de importar la misma cantidad de ropa hecha y ahora compran ropa hecha en el país, y las telas de dicha de ropa son compradas en varios locales de telas entre ellos Almacenes Burda.

## 2.2 Entorno del sector textil en el Ecuador.

**(Extracto obtenido de la publicación Más Q Menos del diario El Telégrafo, 3 de Septiembre de 2012.)**

En 2011, los sectores no petroleros generaron en promedio un Producto Interno Bruto (PIB) de 19.230 millones de dólares, mientras que las actividades petroleras aportaron en promedio con 3.362 millones. La industria manufacturera ha tenido en los últimos cuatro años un aporte del 18,7% a la generación de actividades no petroleras.



*Gráfico 8. Ingresos petroleros y no petroleros 2010 del Ecuador.*

*Elaborado: Ziade (2013)*

*Fuente: Banco Central del Ecuador.*

En el año 2011 el sector textil y de confecciones aumento de manera significativa el aporte al producto interno bruto del país, siendo este crecimiento del 5,8%, lo que es muy alto para un solo sector. Según los datos del SRI, Banco Central del Ecuador, INEC, y distintas organizaciones como la Cámara de Comercio de Guayaquil, se registran

9.739 unidades productivas a la venta y/o fabricación de prendas de vestir, de las cuales el 81% se dedican exclusivamente a la fabricación.

En la economía del país durante la última década se ha visto un cambio muy grande, que se lo ve reflejado en el producto interno bruto, que poco a poco esta dejando de depender de extracción y exportación de petróleo y de la exportación de materias primas, dando paso a una economía con mayor valor agregado y con participación del sector productivo nacional

Para ello se toma como ejemplo el período 2008-2010, en el que se observa un crecimiento y participación del sector no petrolero en la economía del país, pasando del 76,7% en 2008 al 77,9 % del PIB en 2011, lo que refleja una mayor participación del sector industrial y manufacturero.

### **Evolución de las ventas del sector textil y de confecciones**



*Cuadro 1*  
*Elaborado: Ziade (2013)*  
*Fuente: SRI*

Este comportamiento muestra que en los últimos cuatro años los sectores no petroleros generaron en promedio un PIB de \$19.230 millones, mientras que las actividades petroleras aportaron en promedio con \$3.362 millones.

Las cifras son relevantes si consideramos que el PIB no petrolero es el de mayor participación en el PIB total. Son varias las actividades económicas que conforman el PIB y, entre ellas, resalta la industria manufacturera con

un aporte promedio, en los últimos cuatro años, de 18,7% a la generación de las actividades no petroleras y representa el 13,9% del PIB total.



*Gráfico 9 (Taller de confección)*

Los datos ratifican la importancia del sector textil y de confecciones en la economía nacional en la que, de las 13 sub. actividades, la fabricación de productos textiles y prendas de vestir es la segunda en importancia y representa, en promedio, el 14,1% del total de la industria manufacturera.

### **2.2.1 Participación del sector textil y de confecciones**

Según cifras del Banco Central del Ecuador, en 2011 el sector textil y de confecciones incrementó su aporte a la generación del PIB en 5,8%, lo que demuestra una tendencia creciente desde 2008, año en el que registró un aporte de 2,6%.

Esta situación refleja una clara política pública de protección y fomento del sector productivo mediante la implementación de salvaguardias, asistencia técnica especializada, equipamiento productivo e impulso a la asociatividad.

### **2.2.2 Número de establecimientos a escala nacional**

El sector textil y de confecciones registra un total de 9.739 unidades productivas y de estas, el 81% (8.273 unidades productivas) pertenecen a la sub. actividad “fabricación de prendas de vestir”, excepto las prendas de piel.



Por otro lado, toda la actividad de fabricación de productos textiles representa el 15% del total del sector.

### **2.2.3 Personal ocupado y remunerado**

De acuerdo con la última información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los textiles y las confecciones generan 127.792 fuentes de empleo directo. De este universo, las confecciones de prendas de vestir generan el 81% de los empleos, mientras que los textiles atraen al restante 19% de empleos directos.

Datos parciales del INEC-Censo Económico Nacional permiten observar que el 56,6% de trabajadores del sector textil y de confecciones pertenecen al sexo femenino, mientras que el 43,4% pertenecen al sexo masculino.

### **2.2.4 Compras públicas**

No existe información disponible sobre la participación del sector textil y de confecciones en las compras públicas del país. Sin embargo, es relevante la información agregada que propicia el Instituto Nacional de Contratación Pública (Incop), en tanto que brinda referencias del segmento empresarial por tamaño y permite observar un incremento progresivo de la participación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el Ecuador.

Mientras que la gran empresa redujo su participación del 62% en 2008, al 27% en 2010, las pymes crecieron del 38% al 73% de participación en el sistema nacional de compras públicas.

Además es importante anotar que la participación del segmento empresarial se ha incrementado, pasando de 348.61 millones de dólares alcanzados en 2008 a 4.207.87 millones dólares en 2010.

Actualmente existen varios programas de apoyo a pequeños talleres de confecciones, entre los cuales se debe mencionar el programa 'Hilando el Desarrollo', que actúa específicamente con el sector textil en temporada escolar e involucra a 1.600 artesanos del área y confecciones de todo el país mediante la entrega de 7.984 kits (falda/pantalón, una camiseta polo y un calentador).

Esto da como resultado 31.936 prendas de vestir generadas por el sector, lo que fortalece la actividad productiva, la distribución de recursos a nivel salarial y la dinamización de la economía desde la región centro del país al resto de regiones.

### 2.2.5 Las ventas del sector textil y de confecciones

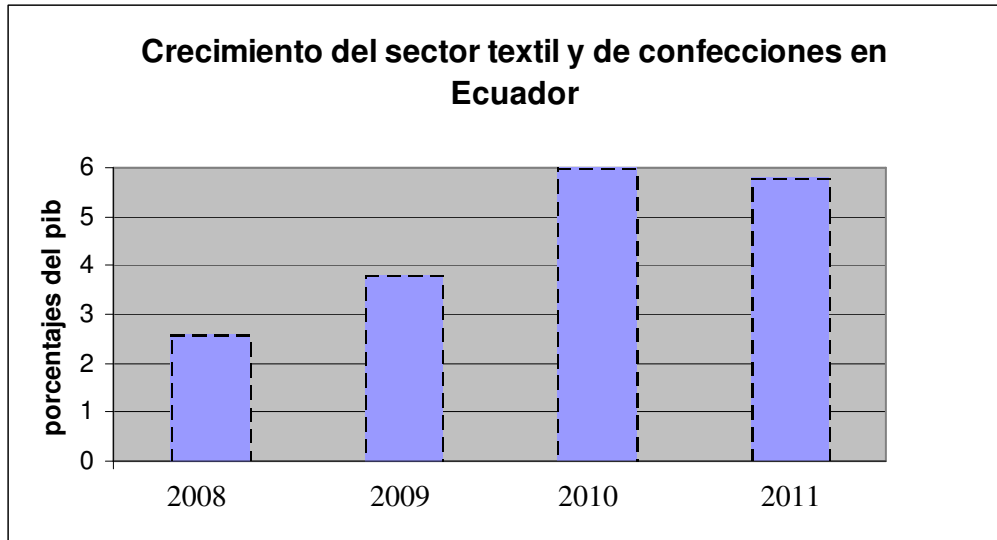


Gráfico 10.  
Elaborado: Ziade (2013)  
Fuente: Banco Central del Ecuador.

En el período 2004-2006, en este sector se realizaron ventas anuales promedio por 400 millones de dólares, mientras que en el periodo 2007-2011 se obtuvieron 645 millones de dólares, lo que se traduce en un incremento del 61,03%.

Como se mencionó anteriormente, desde 2007 se han tomado varias medidas para incentivar la producción nacional. Por ejemplo, el registro de importaciones nació en 2007 y el cambio de un arancel ad valorem a uno mixto fue en 2009, medidas que al restringir las importaciones de estos productos han dado paso a la consolidación de la industria nacional, lo que ha permitido que la misma pueda captar el mercado interno.

Según datos del censo económico de 2010, en 2009 la industria manufacturera generó 40.509.03 millones de dólares en ventas anuales, de los cuales el sector textil y de confecciones alcanzó un total de 943.85 millones de dólares, lo que representa un aporte del 2,3% de las ventas totales del sector manufacturero.

Simplificada la distribución, los productos textiles sumaron ingresos anuales de más de 538 millones de dólares, mientras que la fabricación de prendas de vestir representó ingresos por más de 405 millones anuales en la economía nacional.

### **2.2.6 Salvaguardias**

Desde que entró en vigencia el arancel mixto para la importación de calzado y textiles en junio de 2010, los productores aseguraron que la medida ayudó a crecer al sector del calzado en un 15% y al textil en un 9%, en 2011.

El calzado y los textiles importados cancelan un arancel del 10% al valor de la adquisición, más 6 dólares por cada par de zapatos y 5,5 dólares por cada kilo en el caso de las prendas. Este arancel no rige para los miembros de la Comunidad Andina, el Mercado del Sur y Chile.

### **2.2.7 Centro de Fomento Productivo**

El Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), a través de una inversión de 1'400.000 dólares y en cooperación con el Gobierno Municipal de Antonio Ante (Imbabura), impulsarán del Centro de Fomento Productivo Textil, ubicado en el anotado cantón.

Dicho centro tiene el objetivo de incrementar la productividad y competitividad de las pymes de este sector mediante la generación de servicios tecnológicos con cobertura nacional para así fortalecer las capacidades técnicas, la eficiencia, la productividad y la competitividad de la industria textil y de confecciones.

Aquello consolidará sus procesos productivos, incrementará economías de escala y propiciará la generación de empleo, dentro de un marco de políticas públicas que buscan la dinamización de la industria nacional y el cambio de la matriz productiva con equidad y sostenibilidad.

### **2.2.8 Centros de desarrollo artesanal**

El Mipro con un aporte 63.580.00 dólares y a través de un convenio realizado con la Asociación San Antonio de Pasa, implementó un centro artesanal para la confección de camisas de hombre y otras confecciones menores, en la parroquia Pasa del cantón Ambato.

Este proyecto permite desarrollar la pequeña industria e incrementar la creación de fuentes de trabajo directo e indirecto a través de microempresas que ofrezcan productos de calidad al mercado regional y nacional, lo que beneficia a 22 artesanos que confeccionan de forma directa y 100 a personas asociadas al proceso de comercialización.

### **2.3 Sector textil y de confecciones. (Resumen)**

- En 2011 incrementó su aporte a la generación del PIB en 5,8%.
- Ventas locales. El sector textil y de confecciones, entre 2007 y 2011, obtuvo 645 millones de dólares en ventas.
- Ocupación. Según el Censo Económico de 2010, los textiles y confecciones generaron 127.792 fuentes de empleo.

**(Extracto obtenido de la publicación del diario el telégrafo, 3 de Septiembre de 2012.)**

## **Capítulo 3**

### **Desarrollar recomendaciones para la sustentabilidad de los negocios del sector textil en Guayaquil.**

#### **3.1 Índices financieros**

Un aspecto que me gustaría resaltar es que en la mayoría de los negocios textiles se maneja de forma muy empírica y con poco o nada uso de técnicas financieras o administrativas.

En la mayoría de los almacenes de telas los dueños son mayores de 60 años, y casi ninguno sabe usar bien una computadora, lo hacen todo a mano y con calculadora, y utilizan muy pocas herramientas y ratios financieros para administrar sus negocios.

Partiendo de estos vamos a mencionar algunas herramientas financieras que son necesarias para que un negocio marche de manera óptima.

#### **Estados Financieros**

Para poder medir la capacidad y estado de un negocio, se han creado algunos índices financieros que parten del análisis de los grupos y cuentas de los estados financieros, como el balance general, estado de resultados, entre otros, y por medio de estos índices se obtiene las posibles debilidades y fortalezas de la compañía y de esta manera se pueden tomar decisiones oportunas que mejoren el rendimiento de la empresa en corto, mediano y largo plazo. Estos índices son los más comunes para el estudio de todas las empresas, y son muy útiles al momento de elegir entre una opción de inversión u otra.

##### **3.1.1 Resumen de índices financieros**

###### **Ratios de Liquidez menores de un año (corto plazo)**

Este índice determina la capacidad que posee una empresa para poder cubrir sus deudas u obligaciones en un plazo menor a un año y de esta manera poder realizar sus actividades con normalidad. Este índice va a establecer si la empresa es capaz de pagar sus pasivos a corto plazo, utilizando sus activos corrientes, entre mayor sea el índice significara que a la empresa se le hace más fácil cubrir sus deudas y viceversa.

## Índice de Solvencia

Con este indicador se puede medir la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas corrientes o de corto plazo. Se lo obtiene dividiendo los activos corrientes (efectivo, documentos, inventarios) para los pasivos corrientes (deudas por pagar, cuentas por pagar, etc.)

	A	B	C	D	E
9					
10	1.-	INDICE DE SOLVENCIA =		ACTIVO CORRIENTE	
11				PASIVO CORRIENTE	
12					
13		I.S. =	197632,5		
14			78232,5		
15					
16		I.S. =	2,53		
17					

Tabla: 1

Elaborado: Ziade (2013)

Fuente: Ortiz (2009)

Para decir que la empresa esta bien el índice deberá estar situado entre 2,5 y 1,5.

## Índice de Liquidez

Este al igual que el índice de solvencia sirve para calcular la capacidad de pago de las deudas a corto plazo, pero este índice solo toma en cuenta los activos corrientes más efectivos sin tomar en consideración el inventario.

	A	B	C	D	E	F
17						
18	2.-	INDICE DE LIQUIDEZ =		ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS		
19				PASIVO CORRIENTE		
20						
21		I.L. =	197632,5	-100200		
22			78232,5			
23						
24		I.L. =	1,25			
25						

Tabla 2

Elaborado: Ziade (2013)

Fuente: Ortiz (2009)

Para decir que la empresa esta bien el índice deberá estar situado entre 1 y 0,5.

### Prueba Ácida

Este indicador es menos flexible y sólo toma en cuenta los activos corrientes más líquidos de la empresa a corto plazo que son: efectivo, bancos, documentos temporales y cuentas por cobrar, restando de los activos corrientes los inventarios y los gastos prepagados que todavía no se han devengado, ya que ese dinero no va a ingresar nuevamente, y el inventario toma cierto tiempo en hacerse efectivo líquido. Dichos activos corrientes líquidos se los divide para los pasivos corrientes.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
25									
26	3.-	INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA =			ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIOS - GASTOS PREPAGADOS				
27		O PRUEBA ACIDA			PASIVO CORRIENTE				
28									
29		P.A.=	197632,5	-100200	-12277,5				
30				78232,5					
31									
32		P.A.=	1,09						
33									
34	O	P.A. = CAJA BANCOS + INVERSIONES TEMPORALES + CUENTAS POR COBRAR							
35					PASIVO CORRIENTE				
36									
37		P.A.=	51000	7425	26730				
38				78232,5					
39									
40		P.A.=	1,09						

Tabla 3

Elaborado: Ziade (2013)

Fuente: Ortiz (2009)

### Indicador de Inventarios sobre el Activo Corriente

Con este indicador podemos obtener la relación porcentual entre el inventario y los demás activos corrientes, en otras palabras nos va dar como resultado que porcentaje de los activos corrientes totales corresponde al inventario.

	A	B	C	D	E
41					
42	4.-	INDICE DE INVENTARIOS a ACTIVO CORRIENTE			
43					
44		II.AC.=	INVENTARIOS		
45			ACTIVO CORRIENTE		
46					
47		II.AC.=	100200		
48			197632,5		
49					
50		II.AC.=	0,51		

Tabla 4

Elaborado: Ziade (2013)

Fuente: Ortiz (2009)

## Rotación de Inventario

Este ratio financiero va a indicar cuantas veces se ha vendido todo el inventario dentro de un periodo de tiempo. Entre más alta sea la rotación será mejor porque significa que la empresa se demora un menor tiempo en hacer líquido todo el stock de mercaderías, pero este valor no se lo puede estandarizar ya que depende de cada industria y de cada tipo de producto, por ejemplo: en la industria farmacéutica la rotación es muy elevada, pero en la industria automotriz la rotación va a ser menor. Para poder hacer un análisis de cada empresa es importante conocer el promedio de rotación de la industria a la que corresponda.

La fórmula para obtener la rotación del inventario es:

	A	B	C	D	E	F
51						
52	5.-	INDICE DE ROTACION DE INVENTARIOS				
53						
54		I.R.I.= COSTO DE VENTAS				
55		PROMEDIO DE INVENTARIOS				
56						
57		I.R.I.=		406050		
58			65.454.00	+	100200	
59				2		
60						
61		I.R.I.=	406050			
62			82827			
63						
64		I.R.I.=	4.90			
65						

Tabla 5  
Elaborado: Ziade (2013)  
Fuente: Ortiz (2009)

## Permanencia de Inventarios

Con este indicador se da a conocer cuantos días tarda la empresa en rotar todo el inventario, el índice anterior indicaba cuantas veces se rota el inventario dentro de un lapso de tiempo, entre menor sea el número de días, va a ser mejor para la compañía, ya que esto significa optimización de recursos, los cuales pueden ser re-invertidos, y a su vez representan ahorros en bodega y manejo de inventario.



	A	B	C	D	E
65					
66	6.-	PERMANENCIA DE INVENTARIOS			
67					
68		P.I.=	360 DIAS		
69			ROTACION DE INVENTARIOS		
70					
71		P.I.=	360		
72			4.9		
73					
74		P.I.=	73 DÍAS		
75					

Tabla 6

Elaborado: Ziade (2013)

Fuente: Ortiz (2009)

### Rotación de Cuentas por Cobrar

Este indicador ayuda a saber cuantas veces, dentro de un período de tiempo, se recupera todas las cuentas por cobrar, entre mayor sea el número de veces será mejor para la empresa, pero siempre se debe analizar esto versus la cantidad de ventas o clientes que se pueden perder por otorgar créditos a plazos muy cortos.

El promedio de cuentas por cobrar se lo obtiene sumando las cuentas al inicio y al final del año y dividiendo para dos.

	A	B	C	D	E	F
75						
76	7.-	ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR				
77						
78		R.CxC =	VENTAS NETAS A CREDITO			
79			PROMEDIO DE CUENTAS POR COBRAR			
80						
81				432,000.00		
82		R.CxC =	23,700.00	+	26730	
83				2		
84						
85		R.CxC =	432,000.00			
86			25,215.00			
87						
88		R.CxC =	17.13			

Tabla 7

Elaborado: Ziade (2013)

Fuente: Ortiz (2009)

## Permanencia de Cuentas por Cobrar

Con este indicador se obtiene el número de días en que la empresa recupera todas sus cuentas por cobrar, de esta manera se puede analizar la efectividad del departamento de cobranza, y así mismo estudiar a los clientes a quienes se les otorga el crédito, con este indicador se puede hacer planificaciones para otorgar más créditos a los buenos clientes y establecer plazos sean mayores o menores al crédito otorgado.

	A	B	C	D	E
89					
90	8.-	PERMANENCIA DE CUENTAS POR COBRAR			
91					
92		P. CxC =	360 DIAS		
93		ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR			
94					
95		P. CxC =	360		
96			17.13		
97					
98		P. CxC =	21 DÍAS		

Tabla 8  
Elaborado: Ziade (2013)  
Fuente: Ortiz (2009)

## Capital de Trabajo

Se lo calcula restando todos los activos corrientes menos los pasivos corrientes. Así se obtendrá la capacidad de la empresa para realizar inversión a corto plazo.

	A	B	C	D	E	F
99						
100	9.-	CAPITAL DE TRABAJO				
101						
102		C.T. =	ACTIVO CORRIENTE -		PASIVO CORRIENTE	
103						
104		C.T. =	197632.5	-78232.5		
105						
106		C.T. =	119400			

Tabla 9  
Elaborado: Ziade (2013)  
Fuente: Ortiz (2009)

## Inventarios a Capital de Trabajo

Este indicador muestra que porcentaje del capital de trabajo pertenece al rubro de inventarios, si el resultado es muy alto, esto significa que hay exceso de inventario, lo que genera costos innecesarios, y limita la inversión de los recursos.

	A	B	C	D
107				
108	10.- INVENTARIOS a CAPITAL DE TRABAJO			
109				
110		I.CT =	INVENTARIOS	
111			CAPITAL DE TRABAJO	
112				
113		I.CT =	100200	
114			119400	
115				
116		I.CT =	0.84	

Tabla 10

Elaborado: Ziade (2013)

Fuente: Ortiz (2009)

## **Ratios financieros para el mediano y largo plazo.**

Con los ratios anteriores se puede analizar la situación de una empresa en corto plazo, ya que para su análisis se utilizaron las cuentas circulantes tanto del pasivo como del activo. Pero también existen otros ratios que sirven para determinar la posición de la empresa en el mediano y largo plazo. Para esto se utilizara el patrimonio, las deudas a largo plazo y las distintas fuentes de financiamiento, sea este de fuente propia o de terceros. A partir de estos datos se podrá comparar el nivel de endeudamiento versus el capital propio, y la capacidad para afrontar las obligaciones a largo plazo tanto del capital como de los gastos generados por intereses, y así mismo obtener el grado de solvencia que posee la empresa lo que nos ayudará en la toma de decisiones para inversiones futuras.

### **Solvencia**

Esto significa el poder que tiene una empresa para poder hacer frente a sus deudas o responsabilidades frente a terceros, sean estos a corto o largo plazo, tanto capital como su interés generado.

### **Endeudamiento**

Los índices de endeudamiento muestran que montos de efectivos han sido aportados por terceros, lo que corresponde una deuda para la empresa, y dicho dinero es utilizado para la inversión, ampliación, generación de utilidades para la empresa, etc. Se debe tener un gran control de dichas deudas ya que la empresa se ve comprometida con dichos terceros y esto también le genera costos financieros.

Los índices de solvencia y endeudamiento son los siguientes:

- Solvencia Total.
- Solvencia a Largo Plazo.
- Endeudamiento.
- Endeudamiento Total.
- Calidad de la Deuda.

Solvencia total:

Se refiere a todos los activos mediante los cuales la empresa es capaz de cubrir todas sus deudas con terceros, activos fijos y corrientes.

Fórmula:

Solvencia Total = **Activo Circulante + Activo Fijos / Total de Pasivos.**

### **Solvencia a largo plazo.**

La solvencia a largo plazo mide el alcance de los recursos permanentes frente a los activos fijos, un buen índice es cuando el resultado es mayor que uno, ya que indica que la empresa tiene la capacidad para hacer frente a una deuda mayor a sus activos.

Se lo calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Solvencia a Largo Plazo} = \text{Capital o Patrimonio} + \text{Pasivos a Largo Plazo}.$$

### **Activo Fijo total o activo fijo neto.**

Este término se refiere a los activos fijos que posee la empresa con su valor en libros o de mercado, se lo obtiene restándole a los activos fijos la depreciación acumulada y las amortizaciones.

Fórmula:

$$\text{“Activo Fijo Neto} = \text{Activo Fijo} - \text{Depreciación y Amortización”}$$

Una vez que se conoce en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los distintos Activos, se hace necesario conocer también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la entidad, es decir, qué relación guardan entre sí los Recursos Ajenos, los Recursos Permanentes y los Recursos Propios de la entidad, entiéndase por:

- Recursos Ajenos: la sumatoria de todos los Pasivos.
- Recursos Permanentes: Pasivo a Largo Plazo + aportaciones de accionistas.
- Recursos Propios: aportaciones de accionistas.

Para ello, se calculan diferentes ratios, entre ellos el Endeudamiento Total, quien muestra la intensidad de toda la deuda de la entidad con la relación a sus Fondos Propios. Mientras menor sea el valor resultante, mayor estabilidad tendrá la entidad, dado que presentará menor endeudamiento, lo cual la posibilita para acceder a nuevas fuentes de financiamiento. La fórmula de esta razón es la siguiente:

$$\text{“Endeudamiento} = \text{Recursos Ajenos} / \text{Recursos Propios”}$$

El ratio de endeudamiento total, expresa el grado de dependencia o independencia financiera de la entidad. A mayor valor, mayor dependencia de los Recursos Ajenos para financiarse y mayor riesgo.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Pasivos} + \text{Capital o Patrimonio}}$$

Por su parte, el ratio Calidad de la Deuda se utiliza para determinar que parte del total de la deuda corresponde a deudas a corto plazo. Mientras mayor sea su valor, mayor calidad tiene la deuda, pues su mayor peso recae en las Obligaciones a Largo Plazo que, por tener un vencimiento más lejano, la entidad puede financiarse más establemente.

$$\text{Calidad de la Deuda} = \text{Pasivo Circulante} / \text{Recursos Ajenos.}$$

La solidez y la Estabilidad de los Activos Fijos.

La solidez expresa el grado de garantía que una entidad le puede ofrecer a sus acreedores, es decir su grado de estabilidad. Entre los principales ratios de solidez se encuentran:

- Solidez.
- Estabilidad de los Activos Fijos.
- Estabilidad Propia de los Activos fijos.

El grado de estabilidad de una entidad, se obtiene fundamentalmente mediante el ratio Solidez; mientras más éste tienda a cero, más satisfactorio será para la entidad.

Se calcula mediante la fórmula de:

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Existen otras razones que complementan este ratio. Así por ejemplo, se puede calcular la estabilidad de los activos fijos mediante la estabilidad de los activos fijos, obteniéndose la proporción de fuentes estables o más estables que tiene la entidad que financian los activos fijos netos. Un valor < 1 mostrará un balance equilibrado. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Estabilidad de los Activos Fijos} = \text{Activos Fijos Netos.}$$

## Recursos Permanentes

También existe el ratio de la Estabilidad Propia de los Activos Fijos, el cual constituye el inverso del ratio de Solidez a Largo Plazo. Este ratio a diferencia del anterior en que la estabilidad del Activo Fijo se relaciona sólo con los Recursos Propios y expresa en qué medida el activo Fijo es financiado por los Recursos Propios, siendo su fórmula la siguiente:

$$\text{Estabilidad Propia de los Activos Fijos} = \frac{\text{Activos Fijos Netos}}{\text{Recursos Propios}}$$

En la medida que este ratio disminuya, el riesgo disminuye y existe menor dependencia de factores externos para financiar los Activos Fijos de la entidad.

## Rentabilidad

Las Razones de Rentabilidad muestran los efectos combinados de las restantes, sobre los resultados de las operaciones de la empresa, evaluando la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó. Entre los principales ratios de rentabilidad se encuentran:

- Rentabilidad de los Ingresos.
- Rentabilidad Económica.
- Rentabilidad Financiera.

En lo referente a Rentabilidad, lo primero es caracterizar cuánto gana la entidad por peso vendido, de lo cual surge el ratio Rentabilidad de los Ingresos, el cual determina el porcentaje que queda de cada dólar de venta después de deducir todos los gastos. Esta razón financiera se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad de los Ingresos} = \text{Utilidad Neta del Período} / \text{Ventas}$$

## Margen bruto:

El margen bruto se obtiene restándole a las ventas el costo de ventas, este resultado va a indicar que porcentaje de las ventas se ha gastado en mercaderías. Y así poder determinar si el costo del inventario es muy alto o si el precio de venta es el adecuado.

### **Margen operacional:**

El margen operacional indica la ganancia generada después de restarle todo los gastos operativos, con este indicador se puede medir como han sido los procesos administrativos y operativos de la empresa y determinar si la empresa ha sido eficiente, si los gastos operativos resultasen muy elevados se deberá hacer una reestructuración de los procesos.

Fórmula: 
$$\frac{\text{ventas} - \text{gastos operativos}}{\text{Ventas}}$$

### **Margen neto:**

El margen neto es una combinación entre el margen bruto y el margen operacional, se obtiene de la diferencia entre las ventas menos el costo de ventas y menos los gastos operacionales, y eso lo dividimos para los activos totales. Así obtendremos el porcentaje de rentabilidad de las operaciones de un período de tiempo en relación a los activos totales.

Fórmula:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{costo de venta} - \text{gastos operacionales} - \text{gastos financieros}}{\text{Total de activos}}$$

### **Utilidad sobre el capital o patrimonio.**

Por último para saber que porcentaje de utilidad ha generado la empresa a partir exclusivamente de las aportaciones de los accionistas, se divide la utilidad neta después de impuestos para el patrimonio.

Fórmula: 
$$\frac{\text{utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital propio}}$$



### 3.1.2 Índices financieros de Almacén Burda

Índice de solvencia	6,736111167	veces
Prueba ácida	1,402777833	veces
Razón de efectivo	1,333333333	Veces
Capital de trabajo neto	\$ 344.166,67	
Rotación de inventario	1,04	Veces
Plazo de Rotación	345,95	Días
Rotación d c x c	48,0	Veces
Plazo de c x c	7,5	Días
Rotación de c x p	5.6	Veces
Plazo c x p	64,29	Días
Razones de endeudamiento		
RE	5,0%	
Razones de rentabilidad		
Margen bruto	58,38%	
Margen operacional	27%	
Margen de utilidades	17,3%	
Rotación del activo total	\$ 0,66	x cada \$1
Rendimiento de la inversión	11,5%	

*Tabla 11 Ratios financieros de Burda 2012  
Elaborado: Ziade (2013)  
Fuente: Estados financieros Almacén Burda.*

### 3.1.3 Análisis de los ratios financieros

Para saber como se encuentra la empresa debemos analizar cada ratio financiero.

En lo que respecta a la solvencia, la empresa tiene muy buena capacidad para afrontar sus deudas a corto plazo. Tan sólo con el efectivo que posee puede cubrir sus deudas 1,33 veces, esto es muy bueno pero a su vez significa que tiene dinero ocioso, que podría ser utilizado en otras actividades de inversión.

A su vez el monto de inventario es muy elevado por esta razón el índice de solvencia nos indica que la empresa puede cubrir sus deudas con sus activos corrientes 6,7 veces.

Por esta misma razón la rotación del inventario es muy baja tan solo 1,04 veces por año, es decir que el local se demora 345 días en vender todo su inventario.

Pero conversando con el dueño sobre el tema el indicó que siempre debe tener esos montos de inventario porque es lo mínimo para tener los 3 locales bien surtidos, y además por comprar directo en la fábrica se ve obligado a comprar montos más elevados, pero que el precio es mucho más bajo que el de los distribuidores mayoristas.

Lo que respecta a cuentas por cobrar se pudo notar que tienen una rotación de 48 veces y que se demoran 7,5 días en cobrar sus deudas, esto podría parecer muy bueno, pero también significa que la empresa esta dando muy poco crédito y esto afecta a las ventas directamente.

Las cuentas por pagar tienen una rotación de 5,6 esto significa q cada 64 días se paga las deudas corrientes. Esto es muy bueno porque el almacén tiene más de 2 meses para pagar sus deudas, pero como se vio en los índices de solvencia se podría aprovechar descuentos por pronto pago, ya que sí disponen de dinero.

En la parte del crédito la empresa tiene 56 días a su favor entre lo que paga y lo que cobra, talvez si la empresa diera más crédito a sus clientes las ventas aumentarían lo que beneficiaría mucho a la empresa.

El propietario explicó que sus cuentas por cobrar son solo con las tarjetas de crédito, porque el no da crédito directo a ninguno de sus clientes, esto sucede en casi todos los locales de telas. Lo que se debería hacer es crear departamentos de crédito para estudiar a los clientes y de esta manera poder otorgar crédito de acorde con el historial y poder adquisitivo

de cada cliente y de esta manera aumentar las ventas, y disminuir la comisión que perciben las tarjetas de crédito.

### Razones de endeudamiento.

Para el caso de los almacenes de telas por tener tantos años en el mercado, prácticamente no poseen deudas, lo único que deben es la mercadería que se compra mes a mes.

En el caso de Almacén Burda tan solo debe a corto plazo el 5% de sus activos, esto significa que hay muy poca inversión, con la capacidad de pago que se posee en activos, se podrían pedir préstamos para el crecimiento y desarrollo de la empresa, y a largo plazo no se tiene ninguna deuda.

### Razones de rentabilidad

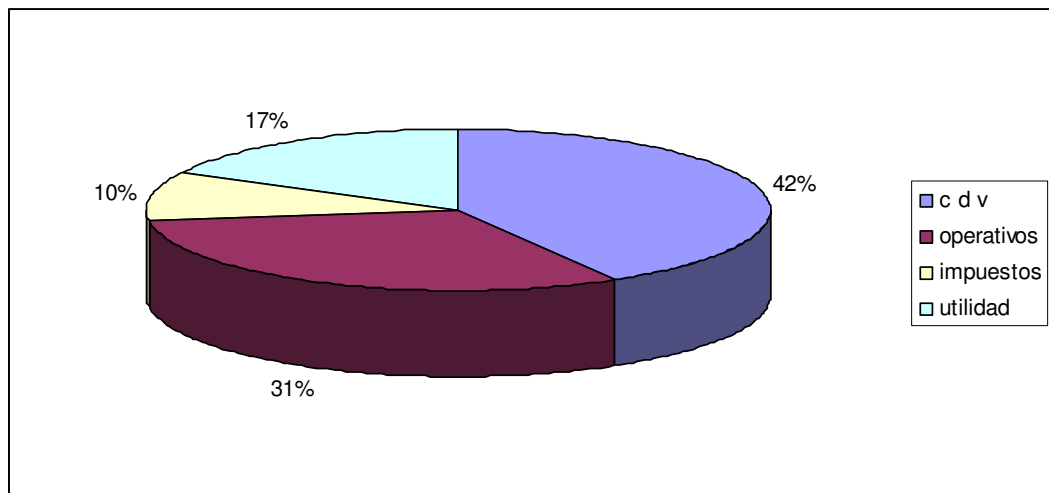


Gráfico 11.  
Elaborado: Ziade (2013)  
Fuentes: Estados financieros Almacén Burda.

El margen bruto que significa el monto ganado después de restar el costo de venta es de 58,38%, esto quiere decir q de cada \$1 vendido la empresa va a tener una margen bruto de 58,38 centavos.

Los gastos operativos representan el 31,25% de las ventas.

Después de restar el costo de venta y los gastos operativos la empresa esta recibiendo 27cts por cada dólar vendido.

Y finalmente de todas las ventas, después de pagar impuestos la utilidad final es del 17,3%.

La rotación del activo es de 0,66 cts. por cada dólar.

El rendimiento de la inversión que lo obtenemos dividiendo las ganancias para el total de activos nos da un 11,5%.

La razón para que el rendimiento de la inversión sea tan solo del 11,5% se debe a que el costo de los locales es muy elevado, de los 3 locales que tiene Almacén Burda 2 son propios y 1 es alquilado, pero esto tiene una gran ventaja, que es un ahorro de \$10.000 mensuales que sería el canon de arrendamiento de los 2 locales, y dichos locales que están en sectores muy buenos, y al ser propios no se tiene la incertidumbre de que le quiten el local en cualquier momento.

Todos estos ratios financieros son de gran ayuda para todas las empresas porque nos permiten analizar como le va a la empresa y en que aspectos se debe mejorar, y nos permite tomar decisiones al momento de invertir.

Pero dichos ratios no se calculan en la mayoría de negocios textiles en Guayaquil ya que los dueños no tienen nivel de estudios superior, y no contratan personas expertas en finanzas, lo único que tienen es una secretaria.

Y a su vez tampoco utilizan otras herramientas muy útiles como presupuestos de liquidez, diversificación del portafolio etc.

### 3.2 Estudio de mercado.

Otro aspecto importantísimo es estudiar que quiere la gente y que factores determina su decisión de compra.

Para esto se deben hacer encuestas a personas del sector para poder sacar las mejores conclusiones.

Para esto se va a entrevistar a 300 personas, entre hombres y mujeres mayores de 18 años, ya que son los clientes potenciales y con poder adquisitivo.

#### 3.2.1 Resultados de la Encuesta

##### Encuestas para almacenes de telas

Sexo	hombres	mujeres
	32%	68%
	96	204
1 Al momento de comprar ropa: ¿qué prefiere comprar?		
Telas	44%	
Ropa confeccionada	56%	
2 ¿Por qué?		
Tiempo	168	
No encuentro ropa a medida	52	
Precio	132	
3 ¿Qué tipo de ropa compra hecha?		
Jeans	220	
Camisas	63	
Pantalones	44	
Ternos	29	
Camisetas	254	
Faldas	63	
Shorts	236	
4 ¿Para qué tipo de ropa compra las telas?		
Jeans	80	
Camisas	237	
Pantalones	256	
Ternos	271	
Camisetas	46	
Faldas	237	
Shorts	64	

5 ¿Cuántas prendas compra por año?

Prendas	Personas
5	16
10	22
15	45
20	113
25	77
Más de 25	27

6 Cuando se trata de comprar, ¿Qué pone en primer lugar?

La mejor calidad	80
Precio más bajo	120
Las 2 anteriores	100

7 ¿Cuál es su local favorito de telas?

Burda	30,33%
Monett	16,33%
Bassil	17,33%
Casa Nueva	4,00%
Mirey	5,67%
Barata	5,33%
Batatazo	6,00%
Gentex	7,00%
Stefanie	3,67%
Danssab	4,33%

8 ¿Por qué le gusta más?

Mejor calidad	42%
Mejores diseños	36%
Telas de moda	65%
Precios bajos	88%

9 ¿Qué molestias le ocasiona el comprar telas?

Pierdo tiempo comprando la tela, llevarla al sastre, regresar a ver la prenda o ir a la prueba, a veces confeccionan mal la ropa o nos quedamos sin quien nos cosa

10 Recomendaciones

Que los almacenes de telas vendan ropa hecha más barata que la ropa ya confeccionada importada que tengan sastres o costureras en los almacenes, para ahorrar tiempo y que nos garanticen que la prenda va a quedar bien y en un lapso de tiempo prudente.

Tabla 12 Elaborado: Ziade (2013)

### 3.2.2 Análisis de las Encuestas

De todos los entrevistados el 32% fueron hombres y el 68% fueron mujeres.

Se decidió entrevistar el doble de mujeres porque esa es la relación de clientes en los almacenes de telas que venden ropa tanto de hombre como de mujer.

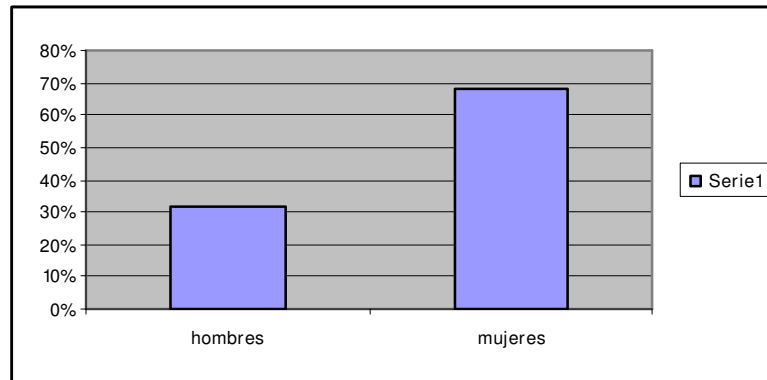


Gráfico 12.  
(Género de encuestados)  
Elaborado y fuente: Ziade (2013)

Al momento de comprar ropa:

- el 44% prefiere comprar telas.
- el 56% prefiere comprar ropa ya lista.

Se debe estudiar al 56% de personas que prefieren comprar ropa para poder atraerlas como clientes, ya que es un porcentaje muy elevado que se esta dejando de atender.

Al preguntarles ¿por qué? Respondieron:

- 168 personas prefieren ropa lista porque no disponen de tiempo.
- 52 personas compran telas porque no encuentran ropa a la medida.
- 132 personas compran telas porque es mucho más barato.

El mayor motivo por lo que la gente compra ropa confeccionada es porque no dispone de tiempo, una recomendación es tener sastres dentro del local, y mandar a hacer prendas así se captará más clientes.

¿Qué prendas de ropa compran hecha?

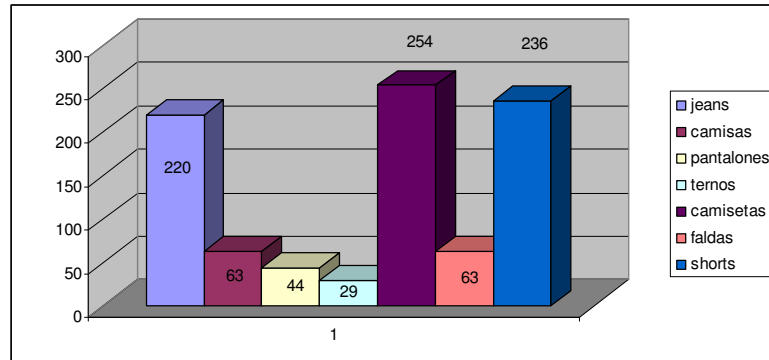


Tabla 13 (prendas que la gente compra hecha). Elaborado y fuente: Ziade (2013)

La mayoría de las personas prefirieron comprar: jeans, camisetas y shorts, confeccionados, esto nos da una directriz de que prendas mandar a hacer y en que volumen.

¿Para qué prendas prefieren comprar telas?

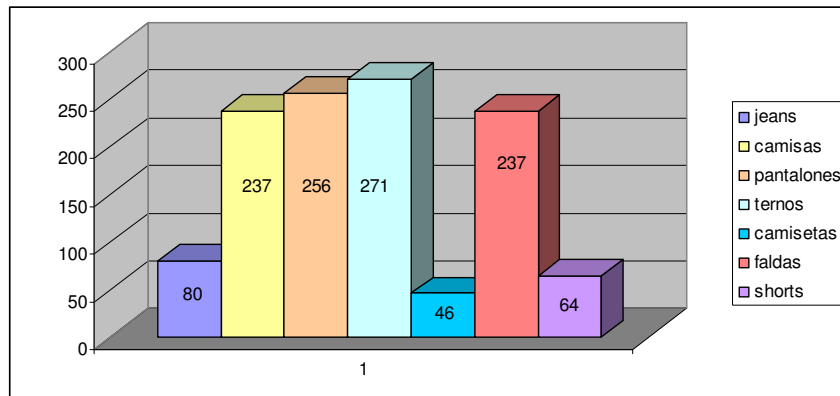


Tabla 14

La mayoría de las personas al momento de comprar: camisas, pantalones de vestir, ternos y faldas, prefirieron comprar telas, con este dato sabemos que telas comprar y que esas prendas es mejor no mandar hacer en mucha cantidad.

¿Cuántas prendas compra por año?

Prendas	Personas
5	16
10	22
15	45
20	113
25	77
más de 25	27

Tabla 15. Elaborado y fuente: Ziade (2013)



¿Cuándo se trata de comprar ropa que pone en primer lugar?

La mejor calidad	80
Precio más bajo	120
las 2 anteriores	100

Tabla 16. Elaborado y fuente: Ziade (2013)

La mayoría de personas ponen en primer lugar precios bajos, pero un número muy similar eligieron calidad a un precio razonable, lo óptimo es comprar mercadería de buena calidad pero que sea accesible para el mercado guayaquileño.

¿Cuál es su local de telas favorito?

Burda	30,33%
Monett	16,33%
Bassil	17,33%
Casa Nueva	4,00%
Mirey	5,67%
Barata	5,33%
Batatazo	6,00%
Gentex	7,00%
Stefanie	3,67%
Dansaab	4,33%

Tabla 17. Elaborado y fuente: Ziade (2013)

¿Por qué le gusta más?

mejor calidad	42%
mejores diseños	36%
telas de moda	65%
precios bajos	88%

Tabla 18. Elaborado y fuente: Ziade (2013)

**¿Qué molestia le ocasiona comprar telas?**

La mayoría de personas respondieron: “Pierdo tiempo comprando la tela, llevarla al sastre, regresar a ver la prenda o ir a la prueba, a veces confeccionan mal la ropa o nos quedamos sin sastre o costurera”.

**Recomendaciones:**

Que los locales de telas vendan ropa hecha, que sea de buena calidad pero más barata que la ropa importada, y que a su vez también vendan telas pero que tengan sastres en los locales para que nos podamos tomar las medidas en ese momento, y que nos garanticen un buen trabajo y un tiempo prudente de entrega.

## Capítulo 4

### Propuesta

#### 4.1 Beneficios para la empresa

Lo que queremos lograr con este estudio es fortalecer los negocios textiles familiares de la ciudad de Guayaquil y asesorarlos para:

- Que logren pasar de generación en generación (pasando a 2da, 3ra, 4ta, y más generaciones).
- Enseñar a sus dueños como la aplicación de finanzas pueden mejorar mucho las utilidades de la empresa, y a su vez disminuir el riesgo por medio de una diversificación.
- Mejorar las ventas por local.
- Mejorar el control por medio de programas contables.

#### 4.2 Propuesta

##### 4.2.1 Relación familiar

Como hemos visto un factor fundamental para el éxito de las empresas familiares es el respeto entre los miembros de la familia, una buena capacitación de todos los que laboran en la empresa, y una adecuada preparación para la delegación del poder.

Para esto se debe crear un gobierno familiar y de empresa, para crear normas, reglas y principios, que no se puedan quebrantar. A su vez se debe contratar personas capacitadas para cada cargo, sin importar si es familiar o no, y considerar sobre todo las capacidades, experiencia y preparación de cada persona.

La delegación de funciones es un proceso que puede tomar varios años, por eso es de fundamental importancia que los padres inculquen amor por el negocio a sus hijos, que les expliquen lo duro que fue levantar el

negocio y lo difícil que es mantenerlo. Para que de esta manera ellos se sientan motivados a seguir con el legado familiar y se sientan orgullosos de mantener y hacer crecer la empresa.

También es fundamental que los padres inculquen amor entre la familia, sean hermanos, primos, tíos, abuelos, etc. porque la única manera de que una empresa familiar funcione es si sus integrantes se llevan bien, principalmente los que son familiares.

Y siempre es bueno que los padres les enseñen a sus hijos como grandes fortunas se pueden perder de la noche a la mañana, siempre contando anécdotas e historias de cómo otras empresas o parientes de mucho dinero lo perdieron todo. Esto es muy importante porque los jóvenes a veces piensan que una vez que se tiene mucho dinero es imposible perderlo o gastarlo todo, cuando en realidad es todo lo contrario, por eso si los padres les enseñan eso, jamás van a dar por sentado que siempre tendrán dinero sin trabajar, y así jamás descuidaran el negocio familiar.

#### **4.2.2 Aspecto financiero**

En la parte financiera se debe contratar expertos en finanzas y crear un departamento financiero. Que se encargue de preparar estados financieros, presupuestos de liquidez, que constantemente este calculando los ratios financieros, para que la gerencia pueda tomar mejores decisiones de inversión. Y que a su vez los excedentes de liquidez sean diversificados o reinvertidos en la expansión del negocio.

#### **4.2.3 Control contable**

Para el mayor control del negocio una excelente opción es mejorar los sistemas contables, ya que en la actualidad los negocios textiles no poseen programas integrales. La facturación la hacen de manera manual y la contabilidad se hace en un programa distinto de el de bodegas e inventario. Al implementar un sistema contable integral para todas las áreas se puede reducir tiempo, costos de personal y la información se obtendrá en un tiempo oportuno.

#### **4.2.4 Estudio de mercado**

También se debe hacer estudios de mercado constantemente para saber que desean los clientes, se les puede preguntar a todos los clientes: ¿qué colores que prefieren?, ¿que esta de moda?, etc. para así poder satisfacer sus necesidades y gustos, y también hacer encuestas fuera de los locales para determinar que factores hacen que otras personas no compren en nuestro local.

Otra buena opción de estudio de mercado es analizar a la competencia, saber que venden los demás, a que precio venden las prendas, que esta de moda, etc. para de esta manera tener siempre precios competitivos y telas de moda.

#### **4.2.5 Servicio de confección**

Muchos de los entrevistados dijeron no disponer de tiempo para comprar telas e ir donde los sastres, una recomendación sería que los locales de telas comenzaran a contratar sastres para que también vendan productos terminados y que las personas que no encuentran ropa a su medida que se puedan mandar a confeccionar la ropa con sastres que se encuentren en el local a su disposición.

#### **4.3 Presupuesto:**

El presupuesto va a variar mucho dependiendo del tamaño de la empresa:

El departamento financiero para una empresa pequeña puede tal vez sólo necesitar un asesor externo al principio que sólo trabaje un par de veces al año, pero para una empresa más grande se requerirá un departamento financiero con un jefe de finanzas y unos cuantos auxiliares.

Para el gobierno familiar y de empresa es muy recomendable contratar un experto en el tema que no sea parte de la familia, para que ayude a tomar decisiones y de opiniones de manera imparcial.

El estudio de mercado no es muy costoso ya que se lo hace a los clientes o simplemente haciendo encuestas y/o estudiando a la competencia, no es costoso pero si lo hacemos bien y con una frecuencia de tiempo apropiada se obtendrán grandes beneficios muy valiosos para la empresa.

Los programas contables: ahora existen muchas herramientas muy económicas, que incluso ahora están en línea como Contifico entre otros, que nos permiten de manera muy sencilla tener la información de manera muy segura en la Web, y así acceder desde varias sucursales a la información y no correr riesgo de que se pierda, y el costo es muy bajo.

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

Como hemos analizado en este estudio las empresas textiles de Guayaquil han tenido una gran ventaja en el entorno económico y político durante los últimos años, ya que el gobierno para proteger la mano de obra nacional y el producto interno han creado salvaguardas y aranceles mayores a las prendas de vestir confeccionadas provenientes del extranjero, lo que deja una franja de precios muy por debajo a las telas sean estas nacionales o importadas y a la confección nacional.

A su vez El Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro), ha hecho una inversión de 1'400.000 dólares en el 2011, para promover el desarrollo productivo textil en el país.

Como resultado se obtuvieron los siguientes datos:

Sector textil y de confecciones.

- En 2011 incrementó su aporte a la generación del PIB en 5,8%.
- Ventas locales. El sector textil y de confecciones, entre 2007 y 2011, obtuvo 645 millones de dólares en ventas.
- Ocupación. Según el Censo Económico de 2010, los textiles y confecciones generaron 127.792 fuentes de empleo.

De los negocios de telas en la ciudad de Guayaquil durante los últimos 50 años solo han logrado mantenerse los que han sabido pasar de una generación familiar a otra, y de la mayoría que han cerrado fue porque solo fueron administrados por el dueño fundador el cual nunca incentivó a sus hijos a que trabajen con él en el negocio.

Los que ya cerraron son los siguientes:

- |               |             |                     |
|---------------|-------------|---------------------|
| • Venetto     | • Casa Pepe | • Casa Briz         |
| • Biblos      | • El Caribe | • Casa Ivonne       |
| • San Agustín | • Boccacio  | • Importadora Assaf |
| • Bois Santos | • Lafayette | • Balmain           |
| • Casa Gómez  | • Dumesa    |                     |

Los que todavía están operando y tienen más de 50 años en el mercado y están como mínimo en la 2da o 3ra generación familiar:

- Almacén Burda
- Monett
- Casa Nueva
- Gentex
- Barata
- Bassil ( esta empresa tiene menos de 50 años pero son los dueños de Casa Nueva, administrado por el hijo)
- Batatazo
- Dansaab
- Estefanie
- Mirey
- Ochoatex

De estos todos estos locales, el 64% de un grupo encuestado prefieren:

- Almacenes Burda 30,33%
- Monett: 16,33%
- Bassil: 17,33%

Siendo Almacén Burda el preferido para las damas, y Bassil el preferido para los caballeros.

Estos negocios se han destacado principalmente porque son administrados por la familia, siempre están sus dueños atendiendo a los clientes, en ellos laboran padres (tanto padre como madre) e hijos, todos de manera muy unida y colaborando todos entre sí.

Ofrecen productos de buena calidad, a buen precio lo que es de mucha importancia para más del 73% de los clientes.

En el caso de Bassil ellos ofrecen ropa confeccionada sean camisas, ternos, corbatas, camisetas, etc. y también tiene sastrería propia para los clientes. Pero Bassil solo vende ropa para caballeros.

En el caso de Burda, ellos ofrecen ternos, camisas y corbatas, ya confeccionados, y tienen sastres y costureras que les recomiendan a los clientes.

## 5.2 Recomendaciones

1. Motivar a los hijos a comprometerse con el trabajo y por la empresa familiar.
2. Preparar la delegación del mando del dueño a la siguiente generación ya que esto toma varios años.
3. Hacer gobiernos familiares y de empresa.
4. Contratar expertos para las distintas áreas de la empresa:
  - Departamento financiero
  - Contable
  - Marketing
  - etc.
5. Vender prendas de vestir confeccionadas.
6. Tener sastres y costureras a la disposición del cliente.
7. Hacer constantes estudios de mercado para estar siempre al día en los colores y calidades de moda.

## Bibliografía

Anónimo. "Entorno del sector textil en el Ecuador". Diario El telégrafo, publicación, Más Q menos. (3 de septiembre de 2012)

Anónimo. "El poder de las empresas familiares en el Ecuador". Diario Hoy (9 de marzo de 2006)

Álvarez, M. (Diciembre 2012) Historia de almacenes Casa Nueva y Bassil (M. Ziade, Entrevistador) Guayaquil.

Banco Central del Ecuador. Recuperado el 20 de diciembre de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>

Gallo, M. (1997) Sucesión en la empresa familiar.

Mahuad, T. (Diciembre 2012) Historia de almacén de telas Casa Pepe (M. Ziade, Entrevistador) Guayaquil.

*Martinez, J. (2006). Direccion de empresas familiares. Reto al destino. Ed. Emprenden*

Ortiz, E. (2009) "Estados financieros, ejercicios y herramientas auxiliares"

Rojas, N. (Diciembre 2012) Historia de almacenes de telas de Guayaquil (M. Ziade, Entrevistador) Guayaquil.

Rodríguez, M. (2009) "Análisis económico financiero en una entidad económica." Recuperado el 15 de noviembre de 2012, de <http://www.eumed.net/libros/gratis/2009b/554/Razones%20Financieras%20Basicas.htm>

Salazar, G. (2004) "Como Gestionar Empresas Familiares" Recuperado el 17 de diciembre de 2012. De <http://www.emagister.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/sucesion>

SRI. (s.f.). Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/32@public>

Tagiuri, R. & Davis, J. (1982) On the goals of successful family companies. Family business review, 3(1), 43-62

Vanoni, G. (diciembre 2012) "Incertidumbre en los procesos de sucesión en las empresas familiares". Podium No 22. p 25.

Vargas, B. (Diciembre 2012) Historia de franquicia Pierre Cardin (M. Ziade, Entrevistador) Guayaquil



Ziade, M. (Diciembre 2012) Historia de almacenes de telas de Guayaquil  
(M. Ziade, Entrevistador) Guayaquil.

## ESQUEMATIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

### Tema: LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR TEXTIL EN GUAYAQUIL Y SU EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS 50 AÑOS.

#### Objetivo General

Analizar que efectos positivos tiene la administración familiar dentro de la empresa textil en Guayaquil, y dar consejos financieros y de gestión para la maximización de recursos.

#### objetivos

1. Analizar la historia y evolución de la empresa familiar del sector textil en Guayaquil
2. Investigar los factores claves de éxito de las empresas del sector textil en el mercado ecuatoriano.
3. Desarrollar recomendaciones para la sustentabilidad de los negocios del sector textil en Guayaquil.

#### Conclusiones

Durante los últimos 50 años ha habido muchos locales de telas que han cerrado, mientras que otros han podido mantenerse en el tiempo.  
Unión familiar, re-inversión, y las medidas políticas, han sido los pilares para la sustentabilidad  
Falta profesionalismo en las áreas contables, financieras, mkt.  
Y de servicio al cliente

#### Recomendaciones

Realizar estudio y capacitaciones de empresas familiares. Preparar la sucesión. Promover la unión familiar.  
Creación de gobiernos corporativos y de familia. Importación directa de telas, planificación del patrimonio.  
Contratar profesionales para cada área y formar departamentos: financieros, contable, mercadeo y de control.  
Y brindar a los clientes servicios de confección y prendas confeccionadas