

## **Ecopacific S.A. en el contexto empresarial familiar.**

Baltazara Elizabeth Palacios Alcívar, María Alexandra Navarrete Ormaza, Saskia  
Valeria Guillén Mendoza, Flor María Mera Cárdenas  
Maestranter, de la Dirección de Posgrado y Educación Continua, Maestría  
Administración de Empresas  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Féliz López, km 2,7.  
Sitio El Limón, Calceta, Manabí  
Contacto: [baltypalacios@hotmail.com](mailto:baltypalacios@hotmail.com)

## **ECOPACIFIC S.A. EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL FAMILIAR.**

### **Resumen**

El objetivo de la investigación fue analizar a la Empresa Ecopacific Sociedad Anónima (S.A.), en el contexto empresarial familiar; para determinar la estructura y permanencia considerando el protocolo y la sucesión familiar, así como también la importancia dentro de la sociedad. Se describen sus características principales, estructura organizacional funcional, identificando posibles problemas empresariales. La investigación es de tipo bibliográfica, las herramientas utilizadas fueron artículos científicos, revistas, libros, páginas web, entre otros. Ecopacific S.A. es una empresa familiar ecuatoriana con 10 años de trayectoria; sus propietarios y accionistas son la familia Barcia, quienes comparten el deseo de crecer a través de innovación y la mejora continua, optimizando la funcionabilidad en las diferentes áreas. Dedicada al procesamiento de jugos naturales embotellados y distribuidor directo de frutas, verduras al por mayor y menor. El crecimiento y confiabilidad de la empresa radica en los valores que contribuyen al dinamismo empresarial. De acuerdo al análisis del ciclo de vida de una empresa familiar, Ecopacific S.A., en su curva de evolución desde su creación hasta la actualidad se encuentra en la segunda generación. Con la presente investigación se determinó que la empresa familiar juega un rol preponderante en la sociedad y contribuye activamente a su desarrollo, por ello se deben considerar factores claves para garantizar su éxito, como aplicar los métodos necesarios para lograrlo. Crear un protocolo en una empresa familiar favorece la estabilidad, permanencia y sucesión en las

organizaciones familiares, en él se deben establecer las normas y códigos de conducta para garantizar la funcionalidad.

Palabras claves: Empresa familiar, valores, protocolo, sucesión.

## **Introducción**

Las empresas familiares son las unidades económicas más antiguas, sus inicios se relacionan con el surgimiento del comercio. Su importancia radica en que contribuyen significativamente al desarrollo económico, social y cultural del mundo entero. A través del tiempo, debido al proceso de evolución y con el aporte de la ciencia y la tecnología, en el contexto empresarial familiar se han implantado nuevos conocimientos, métodos, procesos que impulsan el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Según **Corona y Téllez Roca (2011)**, "Empresa familiar, es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia".

En el Ecuador el 90.5% de las Empresas son de tipo familiar, involucrando ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y en la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura. Notándose la importancia que tiene la investigación en este sector de la Administración de Empresas.

Una de las empresas ecuatorianas de mayor desarrollo en la última década es la Empresa Comercial del Pacífico S.S. "ECOPACIFIC S.A.", la cual está posesionada en el mercado nacional e incursionando a nivel internacional, dedicada al procesamiento de jugos naturales embotellados y distribuidor de frutas, verduras al por mayor y menor.

Ecofacific S.A. cumple con las premisas de conceptualización de una Empresa Familiar debido a que la totalidad de sus accionistas son padres e hijos, quienes

conforman el directorio, además son responsable de diferentes departamentos; razón por la cual, se la ha seleccionado para investigar dentro del contexto de empresa familiar agroproductiva.

El presente trabajo de investigación nace de la necesidad de conocer y analizar la empresa Ecopacific en el contexto empresarial familiar, dedicada al procesamiento de jugos naturales embotellados y distribuidor directo de frutas, verduras al por mayor y menor; con el fin de interpretar el rol que desempeñan las empresas familiares dentro de la sociedad, su funcionalidad y conocer los procesos necesarios para lograr el pleno desarrollo de las mismas a través de la aplicación de métodos y técnicas administrativas para lograr el pleno desarrollo a través de la mejora continua .

### **Materiales y métodos.**

Esta investigación bibliográfica se la realizó como parte del proceso de aprendizaje en la Maestría de Administración de Empresas impartida por la Universidad Espam MFL, en el módulo de Empresas Familiares, la misma que está ubicada en el Cantón Bolívar de la provincia de Manabí de la República del Ecuador.

Se la realizó en un periodo comprendido entre abril y mayo del 2018, utilizando como metodología la investigación bibliográfica a través de otros artículos científicos, libros, revistas, páginas web, dando como resultado el logro de los objetivos planteados en este trabajo investigativo.

### **Resultados y discusión**

La empresa familiar Ecopacific S.A, fue constituida el 11 de febrero del 2.008 y nace del sueño de Kevin Barcia, miembro de la familia dedicada por varios años a la actividad agropecuaria y formado en este ámbito; su padre Javier Barcia fue quien le dio la oportunidad de profesionalizarse en el país y en el exterior, para posteriormente integrar a la empresa a los dos hermanos Barcia.

En Ecopacific S.A, la familia conforma su principal talento humano, Javier Barcia Mendoza es el Presidente (padre soñador), Kevin Raúl Barcia Jarre es el Gerente

(hijo, soñador, emprendedor, gestor), Javier Fernando Barcia Jarre (hijo, soñador, emprendedor) y José Ricardo Barcia Jarre (hijo, soñador, emprendedor). Lo cual esta en correspondencia con **Molina Paula (2016)** en donde presenta el enunciado de **(Kets de Vries, 1993)**, sosteniendo que en las empresas familiares, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización.

De igual manera responde a la definición de **Corona y Téllez Roca (2011)** en donde menciona que este tipo de empresa es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia.

En Ecopacific, el grupo familiar designó como máximo ejecutivo al Sr. Javier Barcia, nombrándolo Presidente de la empresa, el cual tiene la potestad de establecer estrategias de la empresa, pensando en la continuidad. Esta empresa familiar se encuentra en la segunda generación.

#### **Miembros de la familia Empresa ECOPACIFIC S.A.**

De conformidad a la información de la SUPERCIA, de conocimiento público, la empresa Ecopacific S.A, muestra el árbol accionario, el mismo que se presenta de manera porcentual.

Javier Barcia Mendoza - Presidente, Accionista con el 35%.

Kevin Raúl Barcia Jarre – Gerente General, Accionista con el 30%.

Javier Fernando Barcia Jarre - Hijo, Accionista con el 20%.

José Ricardo Barcia Jarre –Hijo, Accionista con el 15%.

Sra. Nelly Jarre Mieleles – Esposa del Presidente – Labora en área Financiera

## **Valores**

ECOPACIFIC S.S se distingue por sus Valores: amor, integridad y responsabilidad.

## **Continuidad**

Se observa que se encuentra en la segunda generación.

Primera Generación: Javier Barcia Mendoza

Segunda Generación: Kevin Raúl Barcia Jarre, Javier Fernando Barcia Jarre, José Ricardo Barcia Jarre.

## **Propiedad**

Según **Calavia (1998)**, es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participan en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones. Y se relaciona con la compañía Ecopacific, debido a que su propiedad es netamente de tipo familiar, y está sometida a transmisiones a las futuras generaciones, además sus miembros participan en los órganos de gobierno y dirección.

La compañía opera en una planta de producción y un almacén de recolección de materia prima y la fábrica principal de producciones se encuentran en Sangolquí, Pichincha Ecuador, vía Amaguaña, y el almacén principal de materia prima se encuentra ubicado en la ciudad de Portoviejo, Manabí.

## **Sucesión**

El fundador debe entender su función como asesor o mentor, así como determinar su responsabilidad al final de la gestión; en este caso, fue el Sr. Javier Barcia quien inició con las actividades de gestión y en su debido momento culminará con dicha responsabilidad y pasará a su hijo Kevin Barcia.

Hasta el momento hubo la sucesión de padre a hijo, se busca es que al realizar procesos de esta naturaleza tanto la empresa como la familia no se desestabilicen y gesten condiciones de permanencia más acertados. Se hace un paréntesis, ya que es incierta la sucesión siguiente que corresponde a los nietos del Sr. Javier Barcia.

El papel del dueño será para este momento el de asesorar la transición hacia el sucesor, se cumple lo indicado de padre a hijo.

Esta etapa será decisiva para ECOPACIFIC después de varios años.

## **Empresa**

ECOPACIFIC S.A tiene focalizada su visión y misión, mismas que se exponen a continuación.

**Visión de la Empresa.-** Ser líderes innovando alimentos saludables

**Misión de la Empresa.-** Somos una empresa con valores cristianos, innovamos alimentos saludables que generan prosperidad para nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.

ECOPACIFIC S.A, considera a su gente, empleados y trabajadores como talentosa y su mayor activo, ofrecen oportunidades de carrera en Finanzas, Marketing, Ventas, Operaciones, Cadena de suministro, Agricultura, Investigación y Desarrollo, Recursos Humano y Tecnología de la información.

Capacitan al personal interno como externamente, creen en el mantenimiento de una fuerza de trabajo diverso en un ambiente de trabajo que plantea el respeto mutuo, animan a sus empleados a mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida.

La empresa inició con financiamiento para las operaciones, sus estados financieros se encuentran publicados en la SUPERCIAS.

## **Tipos de sociedades, alcances y restricciones**

ECOPACIFIC S.A es una sociedad anónima con una directiva conformada por la familia Barcia de tipo conservadora; como sociedad familiar toman sus propias decisiones.

La empresa tiene alcances: Comercializar hacia el exterior a una cantidad limitada de países y capacitar al personal en ese contexto.

Por el momento mantienen como restricción, no vender acciones a personas particulares, deduciendo que si en algún momento se presentaran conflictos familiares, una opción, es vender acciones lo que permitirá que personas particulares formen parte del Directorio.

#### **Restricciones financieras:**

Hay la premisa que en algún momento por las reducciones de liquidez en el sistema bancario dificultarían la concesión de financiación, es probable que Ecopacific S.A. no sea sujeta de préstamo bancario, lo que les impediría invertir para implementación de planta, adquisición de equipos y maquinas.

#### **Restricciones a nuevos Mercados**

Debido al sinnúmero de documentos que se necesitan para realizar una exportación, la Empresa comercializa sus productos a una cantidad limitada de países: Colombia y Perú. En la actualidad se está realizando abarcar nuevos mercados internacionales especialmente a Europa.

Para alcanzar un mayor éxito todas las organizaciones familiares que integren a una estructura de profesionales no familiares, desde la que se potencie el carácter innovador y el factor humano en la empresa. Por tanto, y a modo de resumen, tres aspectos a potenciar en la empresa, la flexibilidad, la innovación y el factor humano.

#### **Fortalezas**

- Es una empresa familiar, sus integrantes comparten alcanzar los mismos objetivos.
- Comunicación efectiva, afinidad efectiva.

- Comercialización de una gran variedad de productos orgánicos frescos y procesados con relación al a competencia.
- Mejoramiento continuo de sus procesos y alto desarrollo de innovaciones.
- Productos y servicio de excelente calidad.
- Certificación BPM.

### **Debilidades**

- De acuerdo a los investigado, la sucesión de la primera generación a la segunda en la Familia Barcia, se llevó con normalidad por la afinidad efectiva y también porque los hijos del Sr. Javier B. tienen el espíritu de emprendimiento y mantienen una gran fortaleza que es la formación en el área agropecuaria y ambiental lo que les ha permitido fusionar todos los elementos permitiendo que la empresa llegue a una etapa de crecimiento; sin embargo, no se puede predecir si habrá sucesión en la tercera generación ya que los hermanos son jóvenes y sus posibles sucesores se encuentran en etapa de niñez, adolescencia, situación incierta.
- A futuro, se pueden crear conflictos entre la directiva familiar si es que dejara la empresa el Sr. Javier Barcia.

### **Amenazas**

- El clima en cierta época estacional afecta directamente en la calidad y capacidad de producción.
- Las características de los productos que ofertan, debido que al ser perecederos están en constante riesgo de deterioro del mismo.
- Las políticas de estado, muchas veces afectan la capacidad operativa de la empresa Familiar agroproductiva.
- Alta competencia existente en este nicho de mercado.

### **Estrategias**

ECOPACIFIC S.A debe planificar el entrenamiento de sus generaciones, es decir que se promuevan talleres a los hijos de los accionistas Barcia Jarre lo que va a



permitir involucrarlos en el mundo de la Empresa familiar agroproductiva, dicha estrategia conllevará a ser constantes para que se llegue a una tercera generación, lo que permitirá también medir a través del tiempo el grado de inclinación de los nietos del Sr. Javier Barcia en esta actividad familiar.

Las empresas familiares deben estar regidas por un protocolo que las regule durante las presentes y futuras generaciones.

El protocolo familiar es un reglamento que incrementa las posibilidades entre la propiedad y la administración de una empresa; se trata de un acuerdo entre los miembros de la familia que reúne una serie de normas y códigos de conductas permitiendo de forma armoniosa el trabajo conjunto entre familia y así poder constituir una empresa.

Crear un protocolo dentro de una empresa familiar es indispensable para regular las prácticas profesionales y poder establecerse en el mercado, este protocolo tiene tres niveles de legalidad:

1. Cláusulas que deben respetar el código de comercio y la ley de sociedades
2. Cláusulas que se constituyen como contrato privado entre las familias
3. Pacto entre caballeros, en el cual no existen repercusiones legales y solo puede acarrear un reproche desde el punto de vista ético de cada integrante de la familia.

Cuando las familias redactan un protocolo, lo adaptan a las necesidades de la familia empresarial, aquí se define el alcance, quienes intervienen en juntas directivas o negociaciones empresariales, objetivos, misión y visión de la empresa, los valores que tienen y que se comprometen a desarrollar a medida que se van ampliando en el mercado.

El cambio y la evolución forman parte del ciclo de vida de toda empresa, los primeros años de vida de la empresa donde el fundador y emprendedor, como lo fue Kevin Barcia, se centró en garantizar la supervivencia de la compañía y su crecimiento.

El éxito de la Empresa ECOPACIFIC depende de la supervivencia y durabilidad en la que se encuentra en el mercado, a pesar de que tiene 10 años ha sido una empresa que ha crecido a pasos agigantados.

**Accionistas:** Los datos del árbol accionario se han obtenido de la información general de la compañía generada en la Supercias, se observa que el mayor

porcentaje de acciones las posee el Sr. Javier Fernando Barcia Mendoza y distribuidas proporcionalmente los tres hijos.

### Organigrama estructural, personal y funciones

ECOPACIFIC S.A cuenta con un organigrama estructural, de personal y funcional, la Junta Directiva está conformada la familia Barcia; existen en los diferentes departamentos personas externas contratadas.

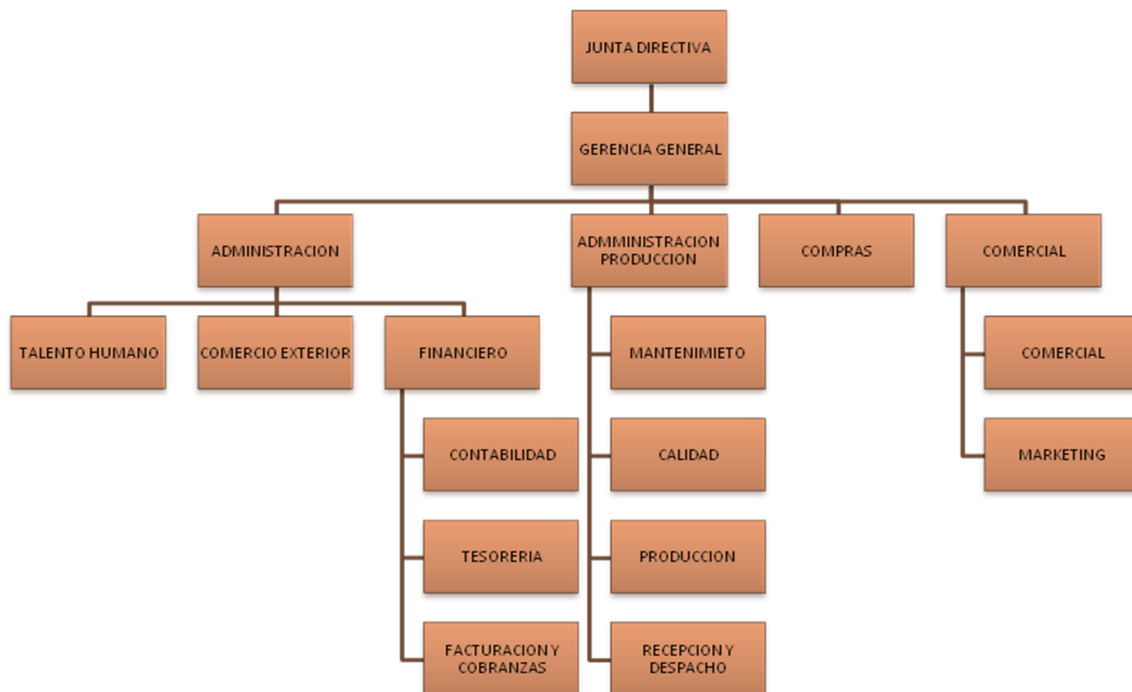


Figura 1. Organigrama Estructural

Fuente de información: Logacho Paucar

### CONCLUSIONES

- La Empresa ECOPACIFIC S.A es una empresa Familiar Agroproductiva.
- Las decisiones son tomadas por el grupo familiar de la empresa y se rigen al protocolo familiar.
- Empresa con valores identificados.
- A pesar de ser una empresa joven, permanece en el mercado por la constante innovación ofreciendo productos naturales.
- De acuerdo al ciclo de vida de una empresa familiar, ECOPACIFIC, se encuentra en la segunda generación.

- Aplican la responsabilidad social que es un factor fundamental para su permanencia en el mercado.
- Ecopacific es empresa familiar agroproductiva consolidada.

Encontrándose la empresa en la segunda generación, corresponderá a los Directivos planificar la sucesión para garantizar futuro y la permanencia de la Empresa, es decir, asesorar la transición hacia el sucesor, considerando que actualmente los hermanos socios son jóvenes y sus hijos se encuentran en la etapa de la niñez, hasta el momento no se puede predecir si continuaran con la tercera generación ya que habrá que analizar a futuro la afinidad la profesionalización.

### **Bibliografía**

Corona, J. y Telles Roca, J. 2011, "El protocolo familiar", en Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos, ed. por J. Corona, Ediciones Deust pág. 795.

Logacho K. 2015, Tesis "Diseño de un sistema de costos por órdenes de producción para la empresa comercial del PACIFICO S.A. ECOPACIFIC S.A ubicada en la ciudad de Sangolquí, Cantón Rumiñahui, Provincia de Pichincha".

Molina P. (2016).- Artículo Científico. Empresas de familia: "Conceptos y modelos para su análisis Family business: concepts and models for analysis".

Ecopacific.com.ec. (2018). [En línea] disponible en: <https://ecopacific.com.ec/la-empresa/> [Consultado 20 Abril 2018].

Revistalideres.ec. (2018). Revista Líderes. [En línea] disponible en: <http://www.revistalideres.ec/tag/ecopacific> [Consultado 21 Abril. 2018].

Super intendencia de Compañías [2018]. Disponible en [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_menu.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul). [Consultado 21 Abril. 2018].