



REPÚBLICA DEL ECUADOR

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

TRABAJO DE TITULACIÓN
PARA LA OBTENCION DEL TÍTULO DE:

INGENIERIO EN CONTADURIA PÚBLICA Y AUDITORIA

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO DE COSTOS Y GASTOS NO DEDUCIBLES EN EMPRESAS
FAMILIARES, CASO INDUELECTRIC S.A.**

JOSÉ DANIEL BERMÚDEZ MENÉNDEZ

2018

GUAYAQUIL – ECUADOR

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo agradezco a Dios por ser mi guía brindándome paciencia y sabiduría, también agradecer a todas las personas que hicieron posible esta investigación en particular a mi Madre y mi Padre por todo su amor, comprensión y apoyo para no decaer cuando todo parecía complicado, pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han tenido que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria.

De manera especial a mi tutor, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria, agradezco a todos los docentes que con su sabiduría, conocimiento y apoyo que motivaron a seguir cultivando mis valores y desarrollarme como persona y profesional.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios por haberme dado salud y fuerzas para lograr este sueño que ya es una realidad. A mis padres y a mi hermano que siempre he contado con su apoyo incondicional, motivándome siempre a seguir adelante.

En especial a una mujer que ha sido un pilar fundamental dentro de mi vida, que es mi mamá, después de Dios a ella le dedico todo este esfuerzo logrado, que siempre con sus consejos he seguido adelante, y el poco cansancio que ha demostrado para permanecer siempre a mi lado para que yo no de mi brazo a torcer, y que más por su amor puro sincero y abnegado que me ha demostrado.

A mis amigos que permanecen a mi lado, dándome apoyo incondicional, a mis compañeros de trabajos que fueron una base importante en la investigación y presentación del trabajo de titulación.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

.....

José Daniel Bermúdez Menéndez

PLAN ESTRATÉGICO DE COSTOS Y GASTOS NO DEDUCIBLES EN EMPRESAS FAMILIARES. CASO: INDUELECTRIC S.A.

José Daniel Bermúdez Menéndez

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Jose95_master@hotmail.com

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo generar un plan estratégico de los costos o gastos no deducibles en empresas familiares, partiendo de la siguiente interrogante ¿Cómo afectan las relaciones familiares en los costos y gastos no deducibles en una empresa?, tomando como caso la empresa Induelectric S.A., para esto se realizó una investigación descriptiva con metodología analítica-inductiva donde se detallan los posibles causantes que alimentan el incremento de los gastos no deducibles en una empresa familiar, captando información mediante fichas, se tuvo como resultado que el mal manejo de la liquidez en la empresa, siendo el principal, la no aplicación del principio contable generalmente aceptado Ente, y un proceso de adquisición flexible son los principales causantes de los gastos no deducibles en la empresa familiar. Según los resultados obtenidos en la investigación se llegan a la conclusión que el costo de implementación del plan estratégico representa solo un 37% en relación al impuesto a pagar del año 2017, haciendo viable la implementación del plan para lograr una reducción de impuesto a pagar.

Palabras claves: Empresas familiares, costos y gastos no deducibles, estrategias.

INTRODUCCIÓN

Llevar una empresa al éxito es un desafío, donde se necesitan varias habilidades, siendo una de ellas el trabajo en equipo, esto se ve afectado cuando existen vínculos familiares, dado que la relación Empresa-Familia lleva una línea muy estrecha, cuando se crean puestos innecesarios con sueldos elevados a familiares no capacitados, se cubren gastos familiares con el flujo de la empresa que afecta la gestión del negocio, dejando incertidumbre y gastos no deducibles que perjudican directamente la contabilidad de la organización, nace con ello la siguiente interrogante ¿Cómo afectan las relaciones familiares en los costos y gastos no deducibles en una empresa? Este caso tuvo como objetivo generar un plan estratégico de los costos y gastos no deducibles en empresas familiares tomando como base a Induelectric S.A. En los fundamentos teóricos se encuentran los principales conceptos sobre las empresas familiares, importancia, estrategias, principios contables, costos y gastos no deducibles.

MARCO TEÓRICO

Empresas familiares

Toda organización está conformada por personas que tienen objetivos en común, siendo uno de los principales el económico, con la finalidad de tener una ganancia representada en riquezas; y el social, teniendo como objetivo la satisfacción de otras necesidades (Gutiérrez, Muñoz & Vargas, 2017). Por otra parte, tener un concepto claro sobre empresas familiares resulta ser un poco complejo, dado que algunos autores se toman como referencia factores como el tamaño de la empresa, la participación del vínculo familiar en la administración o en los procesos que se apliquen (Romero, 2006).

Se puede decir que una empresa familiar nace a partir de una idea innovadora que tiene uno o varios miembros de la familia con una visión emprendedora, formando una organización con vínculos familiares (Meira & Carvalhal, 2013). Los integrantes de dichas empresas deben tener una madurez profesional que transmitan confianza y compromiso haciendo cumplir los objetivos de la organización, permitiéndose atender sus necesidades familiares muy apartado de sus responsabilidades empresariales (Gutiérrez et al., 2017). Los negocios familiares se pueden definir como una organización que opera

a partir de la disponibilidad del capital familiar, siendo aquellas compañías donde la toma de decisiones la realizan la familia controladora, incluyendo al fundador, que tiene como objetivo heredar la empresa a sus descendientes (Quejada & Ávila, 2016).

Se define como empresas familiares a todas las organizaciones, que tienen un mayor porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa, y a su vez miembros de la familia desempeñan funciones ejecutivas o el director general de la empresa es miembro de la familia propietaria (Arenas & Rico, 2014). La empresa cuya dirección y toma de decisiones estén gestionada directamente por una familia y sea propiedad de ella, se denomina una empresa familiar (Valenzuela, López & Moreno, 2015).

Importancia de empresas familiares

Las empresas familiares tienen una gran importancia en la economía de cualquier país, dado que se genera riquezas y puestos de trabajos, reduciendo así las tasas de desempleo (Quejada & Ávila, 2016). Los propietarios de las empresas familiares suelen estar comprometidos con el negocio dado que se han realizado inversiones con el capital familiar, el cual genera incentivos para invertir en nuevas actividades o proyectos creando una mayor fuente de trabajo y a su vez generando mayor riqueza para la empresa (Dolz, Iborra & Safon, 2015). Por este motivo, a pesar de que en muchas economías de distintos países se vean afectada por las crisis, las empresas familiares son el modelo de negocio que fortalece cualquier estructura económica. (Ruizalda, Vallespin & Gonzales, 2014). Las organizaciones familiares se consideran como impulsadoras del desarrollo del país, dado a que son empresas dinámicas y progresivas contribuyendo a la economía local, generando fuentes de empleo (Gutiérrez, 2015)

Estrategias de empresas familiares

Las estrategias en las organizaciones son acciones que permiten el crecimiento del negocio, lograr el éxito de una estrategia se basa en una acción compartida, y dicha acción debe justificar el uso de los diferentes recursos que sean utilizados pueden ser económicos o sociales, permitiendo con ello el crecimiento tanto del personal como la empresa (Santamaria & Pico, 2015). Por lo general, una de las principales estrategias en las empresas familiares es el diseño de estructuras organizativa, usos de sistemas de

dirección, evaluando al personal para una buena toma de decisiones, analizando los desempeños empresariales y aportando con ello al curso normal de la empresa, los valores de la familia son estrategias que plantea la organización para dar continuidad a un legado, llevando a cabo una sucesión (Gómez, Betancourt, Lagos & Aparicio, 2016). Por otra parte, las principales estrategias que utilizan la gerencia o la junta directiva en las organizaciones familiares son el trabajo en equipo, basado en el liderazgo, apuntando con ello al crecimiento profesional de los colaboradores y por ende al crecimiento de la empresa, generando confianza y compromiso (El Kadi, De Pelekais, Roble, & Leal, 2014).

Las planificaciones estratégicas son realizadas por las personas encargadas de la toma de decisiones y se elaboran mediante procesos, con la finalidad de obtener información pertinente, tanto interna como externa, de igual manera analizar y procesar la información para plantear posibles soluciones a problemas existentes o a su vez a prevenirlos (Acosta & Perez, 2010). Las estrategias que se planteen en cualquier organización deben tener objetivos alcanzables y realizables.

Los objetivos estratégicos de una empresa giran alrededor de tres ejes: el primero, tiene que ver con la consolidación, supervivencia o estabilidad de la empresa, el segundo, con la rentabilidad de la empresa, y el tercero, contempla el crecimiento de la empresa. (Santamaría & Pico, 2015, p.114)

Las estrategias de las empresas familiares se deben basar en los tres principios, para lograr una mejora continua y sobre todo una estabilidad familiar y laboral. La planificación estratégica es la primera actividad que se debe llevar en el ciclo administrativo, que consiste en ideas planteadas y estudiadas para realizar un proceso sistemático relacionado con las tomas de decisiones que se direccionan a alcanzar objetivos planteados por la organización (Ocampo, 2015). La planificación estratégica son actividades que se realizaran para lograr objetivos planteados, basados previamente en un estudio del caso a mejorar en la empresa.

El profesionalismo es una de las estrategias de las empresas familiares, dado que varios miembros de la organización poseen cualidades y actitudes que se combinan para

obtener ventajas en el negocio, asegurando la estabilidad laboral y emocional de la familia y la empresa (Flores, Vega & Chávez, 2014). Desde el inicio la empresa familiar se plantea la estructura organizacional donde se designan jefaturas y direcciones, asignando puestos de trabajos a los miembros de la organización según el perfil que se requiera. (Corado & Galero, 2017).

Costos y Gastos no deducibles

La mayoría de las empresas familiares generalmente son dirigidas por sus dueños o familiar del propietario, dado que tienden a tener capital de la familia invertida en la organización, afectando así en la toma de decisiones, creando un obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial (Molina, Botero & Montoya, 2017). Esto afecta los procesos contables según las adquisiciones que se realicen en la organización, generando un incremento de gastos. El desafío contable en una empresa se basa principalmente en los gastos no deducibles que tiene la organización, dado que estos gastos influyen para la reducción de la utilidad de la empresa causando poca rentabilidad (Torres, 2016). Se consideran gastos no deducibles según la Tabla 1.

Tabla 1

Reglamento para la aplicación de la ley orgánica del régimen tributario interno Art.35.- Gastos no deducibles

Nº	Art. 35.- Gastos no deducibles
1	Las cantidades destinadas a sufragar gastos personales del contribuyente y su familia, que sobrepasen los límites establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno y el presente Reglamento
2	Las depreciaciones, amortizaciones, provisiones y reservas de cualquier naturaleza que excedan de los límites permitidos por la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento o de los autorizados por el Servicio de Rentas Intentas
3	Las pérdidas o destrucción de bienes no utilizados para la generación de rentas gravadas
4	La pérdida o destrucción de joyas, colecciones artísticas y otros bienes de uso personal del contribuyente
5	Las donaciones, subvenciones y otras asignaciones en dinero, en especie o en servicio que constituyan empleo de la renta, cuya deducción no está permitida por la Ley de Régimen Tributario Interno

- 6 Las multas por infracciones, recargos e intereses por mora tributaria o por obligaciones con los institutos de seguridad social y las multas impuestas por autoridad pública
- 7 Los costos y gastos no sustentados en los comprobantes de venta autorizados por el Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención
- 8 Los costos y gastos por los que no se hayan efectuado las correspondientes retenciones en la fuente, en los casos en los que la ley obliga a tal retención.
- 9 Los costos y a las provisiones respectivas a pesar de habérselas constituido

Nota: Art.- 35 de gastos no deducibles del reglamento para la aplicación de la ley orgánica del régimen tributario interno. (Decreto 580, 2015).

Fuente: Elaboración propia, a partir del Art.- 35 de gastos no deducibles.

El costo y gasto no deducible son desembolso de dinero contabilizados en una organización, pero no son admitidos como gastos, para la determinación del impuesto a la renta (Asenjo, 2017)

METODOLOGÍA

Se realizó la investigación tomando el caso la empresa Induelectric S.A, siendo esta una empresa familiar dedicada a prestar servicios de ingeniería eléctrica, realizando una investigación descriptiva dado que se detalla el estado actual de la empresa familiar, en un balance general que hace referencia al año 2017 para realizar el estudio específico en la parte de los costos o gastos, en particular los gastos no deducibles en la organización, se aplica una metodología analítica e inductiva, donde se parte desde los gastos no deducibles que tienen la empresa, realizando un análisis respectivo mediante la técnica del fichaje, dado a que se recolecta información sobre las posibles causas que estén alimentando a los gastos no deducibles, para poder llegar a cumplir con el objetivo de generar el plan estratégico sobre los gastos no deducibles en la empresa familiar.

RESULTADOS

En base a la recolección de información, mediante fichas, tenemos los siguientes resultados, se muestra un balance general en la Tabla 2, donde se detallan la situación actual de la empresa familiar.

Tabla 2
Balance general de la empresa Induelectric S.A.

Balance General		
"Induelectric S.A."		
<u>Activo</u>	\$ 1.600.864,00	100%
Activo corriente	\$ 1.008.544,32	63%
Activo no corriente	\$ 592.319,68	37%
<u>Pasivos</u>	\$ 1.416.446,66	88%
Pasivo corriente	\$ 884.589,00	55%
Pasivo no corriente	\$ 531.857,66	33%
<u>Patrimonio</u>	\$ 184.417,34	12%
Aportes de socios	\$ 152.923,31	10%
Resultado del ejercicio	\$ 31.494,03	2%
Total pasivo+patrimonio	\$ 1.600.864,00	100%

Nota: Los datos obtenidos mediante la técnica del fichaje, hacen referencia al balance general del 2017
 Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Se tiene como resultado que el 63% de los activos corresponde a activos corrientes, es decir el mayor porcentaje de activos en la empresa Induelectric S.A., se encuentran desglosados en efectivos o equivalentes de efectivos, siendo estos valores o cuentas recuperables a corto plazo, teniendo solo un 37% de bienes muebles e inmuebles. En cuanto a la suma de pasivo y patrimonio, se tienen que los pasivos ocupan un 88%, siendo estas deudas a corto y largo plazo que tiene la empresa Induelectric S.A, en cuanto al patrimonio solo ocupa un 12% en comparación a la suma de pasivos más patrimonio, Teniendo con un menor porcentaje el resultado del ejercicio, es decir se tiene poca utilidad.

Según los datos obtenidos, se tiene como información un desglose del estado de resultados de la empresa Induelectric S.A. detallado en la Tabla 3, que muestra los principales causantes de un bajo resultado del ejercicio.

Tabla 3
Estado de resultado de Induelectric S.A.

Estado de Resultados		
"Induelectric S.A."		
<u>Ingresos</u>		
(+) Ventas	\$ 2.580.660,00	100%
(-) Costos de ventas	\$ 1.341.943,20	52%
Utilidad bruta	\$ 1.238.716,80	48%
<u>(-) Costos y gastos</u>		
(-) Gastos de comercializacion	\$ 356.869,00	14%
(-) Gastos administrativos	\$ 844.796,00	33%
Total de costos y gastos	\$ 1.201.665,00	47%
Utilidad operacional	\$ 37.051,80	
(-) Aportacion a trabajadores	\$ 5.557,77	
Utilidad antes del impuesto	\$ 31.494,03	

Nota: Los datos obtenidos mediante, hacen referencia al estado de resultado del 2017 de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

Según el análisis del estado de resultado, se tiene que el resultado del ejercicio se ve afectado debido a los elevados costos y gastos que tiene la empresa, siendo este un 52% de costos de ventas, que se le atribuya las compras realizadas para poder elaborar un proyecto determinado y un 47% de gastos totales, derivados en gastos de comercialización y gastos administrativos, siendo este el más representativo según los resultados obtenidos, en comparación a las ventas realizadas en el año 2017 de la organización.

Se obtuvo información sobre la parte tributaria de la organización, debido a que en esta parte intervienen los costos y gastos no deducibles, según la conciliación tributaria que se detalla en la Tabla 4.

Tabla 4
Conciliación tributaria 2017 de la empresa Induelectric S.A.

Conciliación tributaria 2017	
(+) Utilidad antes el impuesto	\$ 31.494,03
(+) Costos o gastos no deducibles	\$ 332.400,00
Total antes de impuesto	\$ 363.894,03
Impuesto causado	\$ 80.056,69
(-)Retenciones en la fuente	\$ 51.613,20
(-)Crédito tributario en años anteriores	\$ 4.000,00
Total de crédito tributario	\$ 55.613,20
Impuesto a la renta por pagar	\$ 24.443,49

Nota: Los datos obtenidos mediante, hacen referencia a la conciliación tributaria de la empresa familiar
 Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la conciliación tributaria se detallan los valores que tiene la empresa como gastos no deducibles, siendo este la principal causa del elevado pago de impuesto, debido a que los gastos no deducibles se suman a la utilidad antes del impuesto a la renta y con ello se realiza el cálculo del impuesto causado, es decir mientras mayor sea el gasto no deducible, mayor será el impuesto a pagar. Dicho valor se ve afectado de manera directa por el crédito tributario que tenga la empresa, sean estos por créditos obtenidos en el año en curso, o años anteriores, es decir, mientras la organización tenga menor impuesto causado y mayor crédito tributario, el valor a pagar de impuesto podría ser muy bajo o a su vez podría llegar a cero.

Análisis de costos y gastos no deducibles

En la investigación sobre los costos y gastos no deducibles en la empresa familiar Induelectric S.A., tuvo como resultado que las causas principales de que estos costos y gastos represente un porcentaje elevado en relación a las ventas realizadas en el año 2017, son: debido a que la organización tiene un procedimiento poco ortodoxo en la adquisición de materiales. Detallando en la Figura 1, el procedimiento que se realiza en la empresa Induelectric S.A.



Figura 1. Procesos para la adquisición de suministros y materiales de la empresa Induelectric S.A.
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la investigación

Los datos obtenidos sobre el proceso para la adquisición de suministros y materiales en la empresa Induelectric S.A, reflejan como resultado un proceso breve, teniendo como primer paso la necesidad de adquisición y solicitud de compra que lo realizan los supervisores de obra con un fin determinado, siendo en este caso para cumplir con un proyecto. Al realizar la solicitud de adquisición se procede con la cotización de los suministros a adquirir, dado que no existe un personal encargado de compras, las cotizaciones y toma de decisiones la realiza únicamente el gerente general o el dueño de la empresa, entre una de las decisiones que se toman usualmente es la compra de suministros y materiales sin realizarse las respectivas cotizaciones teniendo como justificativo la poca disponibilidad de tiempo del gerente, también se realiza la compra de los suministros y materiales a personas que no entregan un comprobante de venta autorizado por el SRI siendo esto por la rapidez en la compra o por abaratar costos, por otro lado se realizan pagos de dichos comprobantes en su totalidad, sin realizar la respectiva contabilización del documento ni la emisión de las retenciones. Esto afecta la parte tributaria de la organización, reduciendo el crédito tributario, dado a que se realizan las compras sin sustento o a su vez sin emitir las retenciones respectivas, siendo con esto una de las principales causas de los gastos no deducibles en la empresa Induelectric S.A.

Por otra parte, los costos y gastos no deducibles también se alimentan directamente por los desembolsos o salidas de dinero basados en adquisiciones que no van acorde al giro del negocio, afectando con esto uno de los principios contables generalmente aceptado, es decir, el gerente general o dueño de la empresa realizan adquisiciones personales con el dinero de la organización, teniendo con ello una reducción en la liquidez de la empresa, recurriendo al endeudamiento como se observa en la Tabla 2, también se

tienen valores no soportados y como consecuente un aumento en los gastos no deducibles.

Análisis de gastos administrativos

Otros de los causantes que afectan el bajo resultado del ejercicio son los gastos administrativos elevados, que se desglosa en la Tabla 5.

Tabla 5

Gastos administrativos de la empresa Induelectric S.A.

Gastos Administrativos	844.796,00	100%
Sueldos y salarios	616.701,08	73%
Beneficios sociales	126.719,40	15%
Suministros de oficinas	101.375,52	12%

Nota: Los datos obtenidos mediante la técnica del fichaje, hacen referencia a los gastos administrativos de la empresa Induelectric S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos

La información obtenida mediante la técnica del fichaje, según los resultados de la investigación, la empresa Induelectric S.A., designa puestos de jefaturas a familiares que en la mayoría de los casos son personal no capacitado con un sueldo elevado. Siendo esta la principal razón por el cual la organización, tiene un mayor gasto administrativo basados en los sueldos y salarios siendo este un 73% del total de dichos gastos, como se muestra en la Tabla 4.

Propuesta del Plan Estratégico

Basados en la información obtenida en la investigación, se tiene como resultado la elaboración de un plan estratégico de costos y gastos no deducibles en la empresa Induelectric S.A., empresa familiar. Como se observó, los procesos para adquisición de materiales influyen de manera directa al crecimiento de los costos y gastos no deducibles, siendo la principal variable de la investigación.

Objetivo del plan estratégico:

Reducir los costos y gastos no deducibles en la empresa Induelectric S.A.

Al reducir los costos y gastos no deducibles en la empresa, se tiene como beneficio un aumento en el crédito tributario, reduciendo el valor de impuesto a pagar y por ende

aumentan el resultado del ejercicio, teniendo con ello una mayor liquidez para solventar el endeudamiento obtenido en años anteriores.

Estrategias

Debido a que el resultado del ejercicio en la empresa Induelectric S.A., se ve afectado por dos variables principales, como son los elevados gastos administrativos y sobre todo los elevados costos y gastos no deducibles. Se plantean estrategias para disminuir dichas variables.

- Diseñar un proceso de adquisición.
- Definir responsabilidad y funciones.
- Diseñar políticas.
- Realizar capacitaciones.

Proceso de adquisición

Según el resultado de la investigación se obtuvo que las principales causas de los elevados costos y gastos no deducibles en la empresa Induelectric S.A, son un procedimiento empírico en adquisiciones, compras sin soporte tributario y adquisiciones personales del gerente con el dinero de la organización. Para lograr disminuir los costos y gastos no deducibles en la organización, se plantea un proceso de adquisición de suministros y materiales con un mayor control como se muestra en la Figura 2, basándonos en el estudio realizado, el no llevar un correcto proceso, genera una mayor probabilidad de alimentar a los gastos no deducibles.

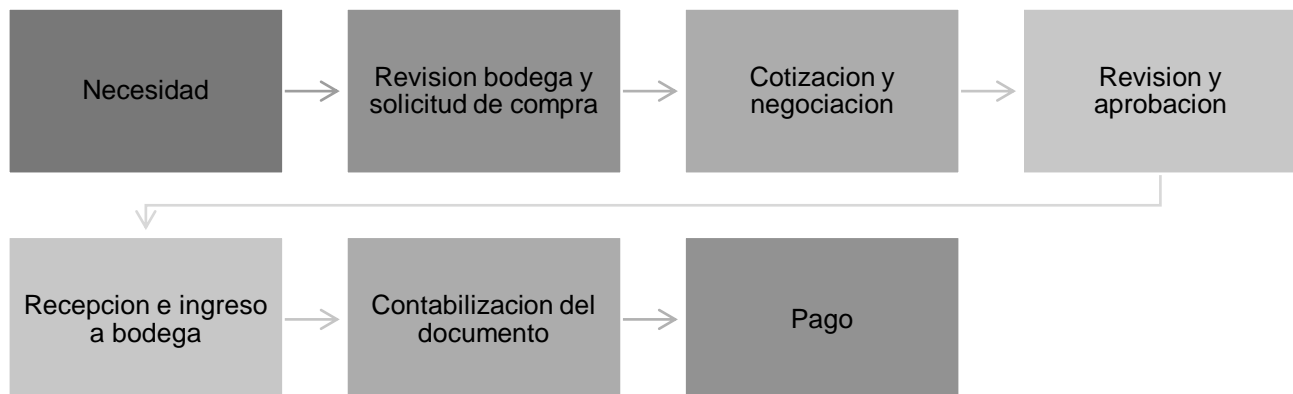


Figura 2. Procesos de adquisición del Plan estratégico De Induelectric S.A.
Fuente: Elaboración propia basados en la investigación.

Se toma como base el proceso de adquisición que tiene la empresa Induelectric S.A., proponiendo un proceso más completo donde se puede llevar un control que beneficia a la organización, detallando a continuación brevemente cada paso:

Necesidad: Es donde se inicia el proceso de adquisición, teniendo como base principal la necesidad de adquirir materiales para poder cumplir con un proyecto determinado. Se realiza un listado de materiales mediante el levantamiento correspondiente en obra, dicho listado es enviado a bodega para realizar la respectiva revisión.

Revisión de bodega y solicitud de compra: En este paso se realiza la revisión respectiva de los materiales que se solicitan, donde se descartan suministros que se tienen en stock, evitando con esto una compra de materiales innecesaria, disminuyendo así los costos. Actualmente la empresa Induelectric S.A., no lleva acabo este paso, teniendo como resultado costos y gastos innecesarios. Luego de descartar e identificar los materiales para realizar la adquisición correspondiente, se emite una solicitud de compra.

Cotización y negociación: En este paso interviene el departamento o la persona encargada de las adquisiciones, realizando varias cotizaciones sobre lo solicitado, teniendo con esto un análisis sobre el mejor proveedor ya sea por precio, calidad, crédito o tiempo de entrega. Para poder plantear una negociación y así reducir costos.

Revisión y aprobación: En este paso se realiza la revisión de los materiales cotizados vs los materiales solicitados, recibiendo la aprobación respectiva tanto del gerente de la organización como de la persona solicitante, aprobando la compra y así emitiendo la orden correspondiente al proveedor.

Recepción e ingreso a bodega: En este paso se recibe los suministros y materiales realizando el respectivo ingreso a bodega, donde se lleva acabo el control sobre los suministros despachados vs lo facturado.

Contabilización del documento: Esta parte del proceso, es la más importante, debido a que se realiza la contabilización correcta del documento o comprobante de venta debidamente autorizado por el SRI. Emitiendo así las retenciones respectivas, aumentando con esto el crédito tributario.

Pago: se cierra el proceso de adquisición con la cancelación del documento, dando de baja la cuenta por pagar. Con esto se lleva un mayor control, sobre la salida del dinero con un soporte tributario, disminuyendo así los costos y gastos no deducibles.

Responsabilidad y funciones

Los procesos desarrollados en el plan estratégico van de la mano con una distribución de funciones, designando responsabilidades para las personas que intervienen en dicho proceso, como se describe brevemente a continuación:

Supervisor de obra: Es donde comienza la necesidad, es responsable de solicitar a bodega los materiales que se vayan a utilizar en la elaboración del proyecto asignado.

Bodeguero: Basado en el plan estratégico, es la persona encargada de revisar el stock de la mercadería y realizar la solicitud de lo faltante al departamento de compra, también realiza la recepción de los materiales comprado, almacena y distribuye lo adquirido para las distintas obras o proyectos que se estén realizando en la empresa.

La persona responsable de compra: Será el encargado en realizar los procesos correspondientes para la adquisición del material, realizando las respectivas cotizaciones, el análisis de la misma, para reducir costos y gastos. Presenta los informes de las cotizaciones al gerente para su respectiva aprobación.

Gerente General: Será el encargado de la revisión y la toma de decisión basada en los informes presentados por el departamento de compras. Realizara los pagos correspondientes por las adquisiciones.

Contador: Tiene la responsabilidad de realizar el proceso contable del documento como sustento tributario, realizando la respectiva retención alimentando el crédito tributario, para reducir el impuesto a la renta. Elaborará informes sobre los pagos a proveedores y la capacidad de endeudamiento que tiene la empresa.

Políticas

Para poder aplicar los procesos de adquisición, se necesita plantear políticas que tenga un impacto positivo y así poder cumplir con los procedimientos, responsabilidades y

funciones designadas contribuyendo así a la reducción de los gastos no deducibles, donde se detalla a continuación brevemente unas de las principales políticas:

- Todos los requerimientos de adquisición deberán pasar por el departamento de compra.
- Todas las decisiones de adquisición deberán tener mínimo tres cotizaciones, revisión de bodega y del gerente.
- Todo pago se realizará basados en un comprobante autorizado por el servicio de rentas internas luego de haber realizado la contabilización del documento.

Estas políticas tienen como objetivo, reducir los costos y gastos no deducibles, dado a que solo se realizara pagos a proveedores cuando se presenten documentos debidamente autorizados por el SRI.

Capacitaciones:

Como estrategia para la reducción de los costos y gastos no deducibles, se plantean realizar capacitaciones sobre:

- **Principios contables:** esta capacitación tiene como objetivo concientizar al gerente general a solo realizar adquisiciones que van acorde al giro del negocio, mas no realizar adquisiciones personales o familiares.
- **Responsabilidades y funciones:** Tiene como objetivo capacitar al personal en las funciones que se asignaron para el correcto cumplimiento del proceso de adquisición establecido.
- **Asignación de sueldos y salarios:** esta capacitación tiene como objetivo, el análisis de los puestos de trabajos y sus respectivas remuneraciones, siendo estos acordes a las funciones que realizan los trabajadores. Reduciendo con esto los elevados gastos administrativos.

Costo de implementación del plan estratégico

Implementar el plan estratégico conlleva una inversión, en la Tabla 6 se detallan los costos.

Tabla 6

Costos anuales para la implementación del plan estratégico de Induelectric S.A

Costos		
Item	Descripcion	valor
1	Sueldos y salarios	\$ 6.000,00
3	Equipo de computacion	\$ 1.100,00
4	Suministros de oficinas	\$ 800,00
2	Capacitaciones	\$ 1.500,00
	Total	\$ 9.400,00

Nota: detalle de los principales costos anuales que intervienen para la implementación del plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Para poder implementar el plan estratégico en la empresa Induelectric S.A., tiene un costo total de \$ 9.400,00 dólares. Como se detalla en la Tabla 6, el mayor costo se centra en los gastos administrativos, debido a que actualmente la empresa Induelectric S.A., no cuenta con una persona responsable de las adquisiciones en la organización, esto implicaría la apertura un puesto en la empresa y la selección del recurso humano para la asignación del puesto, teniendo así la cancelación de sueldos y salarios del personal contratado.

La mayor parte de los costos en la implementación del plan estratégico, van direccionados a la apertura de un nuevo puesto de trabajo en la organización, debido a esto se realiza la adquisición de equipos y suministros necesarios para un correcto funcionamiento del cargo.

Se plantean realizar capacitaciones en la organización, teniendo con esto un presupuesto de \$ 1.500,00 dólares.

CONCLUSIONES

Se tiene como conclusión que el principal causante de la alimentación de los costos y gastos no deducibles en la empresa Induelectric S.A. es el llevar un proceso empírico en adquisiciones de materiales, basados en la experiencia del dueño de la organización, comprando materiales según el precio y realizando una salida de dinero sin tener un sustento tributario, reduciendo así el crédito tributario y por ende un mayor impuesto por pagar.

La utilidad de la organización se ve afectada por tener gastos administrativos elevados, donde sobresalen los sueldos y salarios, debido a la asignación de puestos de trabajos a miembros de la familia, con sueldos por encima de lo estimado para el cargo.

La implementación del plan estratégico en la empresa Induelectric S.A, tiene como costo un 38.7% en relación al impuesto a pagar del año 2017 por ende, resulta viable la implementación del plan, dado que se reducirán los costos y gastos no deducibles que tiene la empresa, llegando a tener posiblemente un mayor crédito tributario que un impuesto causado, teniendo así un impuesto a pagar en cero.

REFERENCIAS

- Gutiérrez, L. M., Muñoz, M., & Vargas González, P. (2017). Responsabilidad familiar corporativa, la percepción del conflicto y la conciliación entre la vida familiar y laboral: caso Universidad de Antioquia. *Revistas Ciencias Estratégicas*, 25(38), 299-317.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes y una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 131-141.
- Meira, R. & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y Conflictos en empresas familiares. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 854-874.
- Quejada, R. F., & Avila, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocio*, 61, 149-157.
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Revista Estudios gerenciales*, 30, 252-258.
- Valenzuela, M., Lopez, V. & Moreno, L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali. *European Scientific Journal*, 11, 70-84.
- Dolz, C., Iborra, M., & Safon, V. (2015). Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambigüedad en las pymes. *Revista de administración de empresa*, 6(55), 673-687.
- Ruizalda, J., Vallespin, M., & Gonzalez, J. L. (2014). El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar*, 1, 45-58.
- Gutierrez, S. (2015). Emprendimiento en las empresas familiares. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4, 163-181.
- Santamaria, E., & Pico, P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politecnica*, 35(2), 113-123.
- Gomez, G. E., Bentancourt, J. B., Lagos, D., & Aparicio, R. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía en empresas familiares. *Revista Escuela de Administración de Negocio*, 159-174.
- El Kadi, O., De Pelekais, C., Roble, M. A., & Leal, M. (2014). Autonomía caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 68-84.

- Acosta, A., & Perez, A. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 81-87.
- Ocampo, J. (2015). *Propuesta de un plan estratégico financiero para la empresa Advance Learning Technology Center Ltda., 2016* (tesis de posgrado). Universidad de Costa Rica sistema de estudios posgrado, San Jose, Costa Rica.
- Flores, M., Vega, A. & Chavez, E. (2017). Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera. *Revista académica eco*, 17, 41-65.
- Corado, L. & Galeros, H. (2014). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C., México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9, 792-804.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33, 76-86.
- Torres, G. (2016). *Gastos no deducibles del impuesto a la renta y la influencia en la utilidad de la clínica nefrolab Chiclayo S.A.C., 2016* (tesis de grado). Universidad Cesar Vallejo, Pimentel, Peru.
- Decreto 580, Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario Interno, Ecuador, 28 de febrero del 2015. Recuperado de [file:///c:/users/jose9/downloads/reglamento%20aplicacion%20de%20la%20ley%20de%20regimen%20tributario%20interno%20\(2\).pdf](file:///c:/users/jose9/downloads/reglamento%20aplicacion%20de%20la%20ley%20de%20regimen%20tributario%20interno%20(2).pdf)
- Asenjo, J. (2017). *Implicancia de los gastos no deducibles en el cálculo del impuesto a la renta empresarial del negocio unipersonal Grifo Orlando de la ciudad de Guadalupe ejercicio fiscal 2005, 2017* (tesis de grado). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Peru.