

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL  
DE GUAYAQUIL



Tesis en Opción al Título de:  
Ingeniería en Gestión Empresarial con  
Especialización en Finanzas

Título de la Tesis:  
"Estrategias Administrativas para la Optimización de  
Recursos de una Organización Familiar en el Sector  
Inmobiliario"

Autores:

Mariuxi Escalante Grijalva  
Gabriela López Murillo  
Carlos San Martín Sacoto

TUTOR:

Elvis Rovayo

Fecha:

01 - 11 - 2007

## **AGRADECIMIENTO**

*Al término de este estudio es nuestro deseo manifestar nuestro sincero y eterno agradecimiento:*

*A Dios, por haber sido la fuente espiritual que a guiado no solamente este trabajo sino cada uno de nuestros días.*

*A nuestros padres, por ser un ejemplo constante, y un soporte ineludible.*

*A nuestros profesores que a lo largo de nuestra carrera universitaria, nos han compartido sus conocimientos guiando nuestro desarrollo profesional.*

*Y a todos aquellos que día a día nos han brindado su apoyo para salir adelante en nuestras vidas.*

## DEDICATORIA

*Siento la necesidad de dedicar este trabajo, en primer lugar a Dios, por darme la fortaleza que me levanta y me permite seguir adelante día a día. A mis padres por ser la base fundamental de mi vida, quienes con sus enseñanzas y consejos, hacen de mí, cada día, una mejor persona. A mis abuelitos, por su preocupación y amor constante, sentimientos que me llenan de valor para salir adelante y, a todos aquellos que de una u otra forma me han ayudado, les digo de corazón: Muchas gracias, por su apoyo incondicional.*

**Gabriela López M.**

*Dedico este estudio a Dios, por cada uno de los días que me brindó para realizarlo. A mis padres, como parte del compromiso eterno de ser un buen hijo pero por sobre todo, un hombre de bien. A mis hijos Nicolás y Valentina, quienes son mi inspiración, mi motivación constante y quienes día a día me recuerdan, que ser padre es el regalo mas importante que he recibido en mi vida.*

**Carlos San Marín S.**

*El término de mis estudios lo dedico a Dios y a la Virgen Santísima, por ser mi luz e inspiración, por demostrarme que cuento con ellos. A mis padres por su apoyo incondicional, su paciencia, dedicación y por los principios que siempre inculcaron en mí. A mis hermanos, por siempre estar presentes, pero en especial a Fabricio, por escucharme y darme fuerzas para seguir adelante, en los momentos que sentía, que no la tenía. Y muy especialmente a mi tía Olguita, porque sin su apoyo quizás no hubiera podido culminar esta etapa de mi vida. Gracias a todos por contar siempre con su apoyo y amor.*

**Mariuxi Escalante G.**

## RESUMEN

El estudio que podrá ser revisado a continuación, parte del análisis de una empresa de género familiar que mantiene negocios de carácter inmobiliario, ofertando bienes inmuebles en calidad de alquiler. En este resumen hemos considerado importante resaltar mediante un breve extracto, tanto el desarrollo de la investigación en sí, como la importancia del sector inmobiliario y de las empresas familiares en el Ecuador.

Las empresas familiares en el Ecuador son una importante fuente productiva generadora de réditos económicos y de oportunidades laborales para los ecuatorianos. Según estudios realizados por el IDE (Escuela de Dirección de Empresas), el 89% de las compañías del Ecuador son familiares, incluyendo en este grupo a pequeñas, medianas e incluso grandes empresas. Por otro lado este sector empresarial, brinda oportunidades laborales a un promedio aproximado de 1.6 millones de individuos en el Ecuador, según estudios realizados también por la institución mencionada, lo cual significa el 93% del empleo formal de nuestro país. Motivos suficientes para considerar muy importante el estudio y reconocimiento de la evolución de este grupo empresarial.

Por otro parte, la demanda del mercado de la vivienda es cada día más creciente, el difícil acceso a créditos hipotecarios en instituciones financieras por circunstancias tales como los altos costos de los intereses, o los rigurosos perfiles que deben cumplir los clientes, ha mermado la posibilidad de los mismos acceder a este tipo de financiamiento.

Este suceso, abre un portal de negocios para aquellas personas propietarias de bienes inmuebles, desde aquellos dueños de grandes edificaciones, como edificios de departamentos, consultorios, u oficinas, hasta aquellos que simplemente han decidido seccionar sus propias viviendas, con el afán de poner en calidad de arriendo parte de ella, todos ven en el arriendo de estos activos una oportunidad para obtener réditos financieros.

Sin embargo el desarrollo de este estudio estará enfocado exclusivamente a aquellas personas que han decidido darle un carácter más formal a sus negocios, optando por la decisión de establecer personas jurídicas, compañías, las cuales serán las responsables de la pertenencia y administración de los bienes inmuebles.

Para este efecto, se ha escogido como objeto de estudio, una organización familiar compuesta de 3 hermanos, quienes a su vez son propietarios de cinco empresas creadas principalmente para la administración de bienes inmuebles, lastimosamente, han sido sujeto de una administración ineficiente, carente de conceptos administrativos, lo cual ha dado como consecuencia arrastrar una situación Administrativa – Financiera cada día más caótica.

Estas circunstancias son las que nos han motivado a realizar un estudio de este tipo específico de negocios familiares, a fin de lograr un diagnóstico y brindar asesoría de un conjunto de estrategias administrativas que permitan guiar estos negocios por una senda próspera y no adversa como en muchas ocasiones se encuentran.

Durante el desarrollo de este estudio se podrá observar en primera instancia aspectos básicos de toda investigación, objetivos, justificaciones, hipótesis entre otros, luego de esto se procedió a la recolección de información financiera de la empresa, así como entrevistas para evaluar el desempeño administrativo, lo cual sirvió para proceder con un diagnóstico general, en el cual se pueden evidenciar una gestión administrativa ineficiente, que ha dado como consecuencia obligaciones tributarias pendientes, incumplimiento con los beneficios del recurso humano, que podrían acarrear problemas legales, empresas con una desfavorable situación financiera, entre otros problemas, los cuales serán descritos en el desarrollo de este estudio.

Finalmente se procedió con la selección y aplicación de una serie de estrategias administrativas, encabezadas por la necesidad urgente de fusionar estas cinco empresas, con el fin de obtener una sola con la cual sea más rentable, y cuyo desempeño administrativo le permita mantener una imagen más sólida en el mercado inmobiliario.

## SUMMARY

The study that may be revised, part of the analysis of a family company that maintains real estate business, offering real estate as rental. In this summary we considered important to highlight through a brief extract both the development of research into whether, as the importance of real estate and family businesses in Ecuador.

The family businesses in Ecuador are an important source of income-generating productive economic and employment opportunities for Ecuadorians. According to studies conducted by the IDE (School of Management), 89% of the companies in Ecuador are family companies, including this group of small, medium and large enterprises. On the other hand this business sector provides job opportunities to an average of approximately 1.6 million individuals in Ecuador, according to studies conducted by the said institution, which means 93% of formal employment in our country. Reason enough to consider very important to the study and appreciation , of the evolution of this business group.

On the other hand, demand in the housing market is becoming more increasingly, the difficult access to mortgage loans in financial institutions by factors such as high cost of interest, or the rigorous profiles that the customers must keep, has reduced the possibility for them to access to this type of financing.

This event opens a portal business for those owners of property, from those owners of large buildings, such as apartment buildings, clinics, offices or to those who simply have decided sectioning their own homes, with the desire to give qualify lease part of it, everyone sees in the leasing of these assets an opportunity to obtain financial returns.

However the development of this study will focus exclusively on people who have decided to make it more formal about their business, opting for the decision to establish legal persons, companies, which will be responsible for the ownership and administration of property.

To this effect, has been chosen as the object of study, a family organization composed of 3 brothers who, in turn, are owners of five companies created primarily for estate management, unfortunately, have been subject of an inefficient administration, lacking administrative concepts, which has resulted in a situation drag Administrative and Financial increasingly chaotic.

These are the circumstance that has I us to a study of this particular type of family businesses, in order to reach a diagnosis and provide advice on a range of administrative strategies that allow these businesses to steer a prosperous path and not adverse like sometimes they are.

During the development of this study can be seen in the first instance basic aspects of any investigation, objectives, margins, hypothesis among others, after it we proceed to the collection of financial information of the company, as well as interviews to assess managerial performance, This served to make a general diagnosis, which may reveal an inefficient management, which has resulted in outstanding tax liabilities, non-compliance with the benefits of human resources, which could lead to legal problems, companies with a bad financial situation among other problems, that will be described in the development of this study.

Finally, we proceeded with the selection and implementation of a series of administrative strategies, led by the urgent need to merge these five companies, in order to obtain one of which is more profitable, and whose performance administrative allowed to maintain a solid image in the real estate market.

# ÍNDICE

	Paginas
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>1 CARACTERIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA</b>	
1.1. Justificación	4
1.2. Objetivos	6
1.3. Marco Teórico	7
1.3.1. Empresas Familiares en el Ecuador	7
1.3.1.1. Características de las Empresas Familiares en el Ecuador	8
1.3.2. La Administración	14
1.3.2.1. Definición de Administración	14
1.3.2.2. Características de la Administración:	14
1.3.2.3. Principios Básicos de la Administración	15
1.3.2.4. El Proceso Administrativo	16
1.3.2.5. La Estructura y el Diseño Organizacional	18
1.3.3. Los Tributos	18
1.3.3.1. Los Impuestos	21
1.3.3.2. Tasas	23
1.3.3.3. Contribuciones Especiales	23
1.3.4. Los Impuestos en el Ecuador	24
1.3.4.1. Impuesto a la Renta	25
1.3.4.2. Impuesto al Valor Agregado (IVA)	26
1.3.4.3. Impuestos Municipales	26
1.4. Metodología	27
1.4.1. Tipo de Estudio	27
1.4.2. Metodología de la Investigación	28
1.4.3. Fuentes	28
1.4.4. Limitaciones	28
1.4.5. Alcance de la Investigación	30

## **CAPITULO 2**

### **2 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR**

2.1. Antecedentes de la Organización	31
2.2. Descripción de la Organización	32
2.2.1. Historia y Constitución de la Organización	32
2.2.1.1. Personas Naturales	32
2.2.1.2. Personas Jurídicas	33
2.2.2. Misión y Visión de la Organización Familiar	39
2.2.3. Proceso Operativo	40
2.2.3.1. De la Organización	40
2.2.3.2. De Cada Compañía	44
2.3. Análisis de Desempeño de la Organización	46
2.3.1. Eficacia	46
2.3.2. Eficiencia	47
2.4. Habilidades del Personal Administrativo	48
2.4.1. Apoyo al Desarrollo Profesional	48
2.4.2. Revisión de las Funciones del Personal	48
2.4.3. Revisión de la Misión	48
2.5. Viabilidad Financiera	49
2.5.1. Estructura de Gastos	49
2.6. Estructura de Recursos Financieros	53
2.6.1. Origen de los Fondos	55
2.7. Estructura de Activos, Pasivos y Patrimonio	56
2.7.1. Inversiones en Acciones	56
2.7.2. Obligaciones Bancarias	57
2.7.3. Capital de Trabajo	57
2.8. Aspectos de la Capacidad de la Organización que Afectan el Desempeño de la Organización	58
2.8.1. Liderazgo Estratégico	58
2.8.2. Estructura Organizacional	59
2.8.3. Recursos Humanos	60
2.8.4. Finanzas	61

2.8.5. Programas – servicios	61
2.8.6. Infraestructura	61
2.9. Políticas Contables utilizadas por la Organización	62
2.9.1. Inversiones	62
2.9.2. Activo Fijo	62
2.9.3. Gastos	63

### **CAPITULO 3**

#### **3 DETERMINACIÓN DE LAS DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS LUEGO DE LA EVALUACIÓN DEL NEGOCIO**

3.1. Diagnostico Administrativo y Financiero	64
3.2. Situación General de la Organización	64
3.2.1. BARGAD S.A.	65
3.2.2. MIZONE S.A.	67
3.2.3. SALQUIN S.A.	70
3.2.4. CARINVEST S.A.	72
3.2.5. FAELI S.A.	75
3.3. Situación Tributaria de los Hermanos Barcia	77
3.3.1. Xavier Barcia	77
3.3.2. Carlos Barcia	81
3.3.3. Enrique Barcia	82
3.4. Situación Administrativa de la Organización	83
3.4.1. Exceso de Gastos de Personal	83
3.4.2. Falta de Manual de Funciones y Procedimientos	84
3.4.3. Plan Estratégico	84
3.4.4. Misión y Visión	85
3.4.5. Exceso de Compañías	85
3.5. Situación Financiera de la Organización	86
3.5.1. Falta de Elaboración de un Presupuesto Anual	86
3.5.2. Activo Fijo a Valor Catastral	86
3.6. Estimación de la Obligación Tributaria	88
3.6.1. Base legal para determinar Obligaciones Tributarias	88
3.6.1.1. Conciliación Tributaria	88
3.6.1.2. Intereses por Mora	89
3.6.1.3. Multas	89
3.6.1.4. Determinación Presuntiva	90

3.6.2. Estimación de la Obligación Tributaria	92
3.6.2.1. Bargad S.A.	93
3.6.2.2. Mizone S.A.	93
3.6.2.3. Salquin S.A.	93
3.6.2.4. Carinvest S.A. y Faeli S.A	93
3.6.2.5. Xavier Barcia	94
3.6.2.6. Carlos Barcia y Enrique Barcia	96
3.7. Revisión de Índices Financieros	97
3.7.1. Índices de Liquidez	97
3.7.2. Índice de Endeudamiento	98
3.7.3. Índice de Rendimiento	99
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>4 SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	
4.1. Estrategia Administrativa y Financiera	101
4.2. Aspectos Financieros	101
4.2.1. Compensación de Pérdidas	101
4.2.2. Análisis del Proceso de Fusión por Absorción	102
4.2.3. Proceso de Fusión: Bargad, Mizone, Salquin, Carinvest y Faeli	104
4.2.4. Traspaso de Activos y Pasivos de la Fusión	106
4.2.4.1. Proceso de Transferencia de Bienes entre Compañías	108
4.2.5. Proceso de Cancelación de Registro Unico de Contribuyentes	111
4.2.6. Costos de la Fusión y Tiempo del Proceso	112
4.2.7. Efectos en el capital accionario de los miembros de la organización	113
4.2.8. Elaboración de Presupuestos	114
4.2.9. Avaluó de Bienes	114
4.2.10 Registros Contables con sus Respective Soportes	115
4.3. Aspectos Administrativos	116
4.3.1. Manual de Políticas, Procedimientos y Funciones	116
4.3.2. Remuneración del Personal	117
4.3.3. Plan Estratégico	119
4.3.3.1. F.O.D.A.	120
4.3.3.2. Plan Estratégico Propuestos	121

4.4. Determinación de Pagos de Impuestos y Contribuciones Aplicando Estrategia	123
4.4.1. Contribuciones a la Superintendencia de Compañías	123
4.4.2. Impuesto Municipal sobre los Activos	124
4.4.3. Cuotas a la Cámara de Comercio	124
4.5. Determinación del Ahorro	125
4.5.1. Impuestos relativos al funcionamiento de las compañías	125
4.6. Determinación de la Situación Real de la Organización	126
<b>Conclusiones</b>	127
<b>Recomendaciones</b>	133
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCIÓN

Los negocios familiares en nuestro país han proliferado de manera considerable durante el transcurso del tiempo, llegando en la actualidad a superar el 80% de las empresas en el Ecuador. Estas empresas están conformadas por miembros de una misma familia quienes deciden crear compañías por distintos motivos los cuales encierran distintos propósitos tales como darle un carácter más formal y empresarial a aquellos negocios heredados, incluso por algunas generaciones atrás, o simplemente con el fin de lograr trascendencia, poder mantener el prestigio de un nombre, una organización que prospere a través del tiempo, un negocio que no fenezca con el retiro de su creador, sino todo lo contrario que se pueda expandir, crecer, y ser manejado por sus descendencias.

Las empresas familiares son una importante fuente de trabajo, alcanzando en la actualidad el 93% del empleo formal del país, según los últimos estudios realizados por la Escuela de Dirección de Empresas en el Ecuador IDE, son la oportunidad laboral principal para el sector social más abundante y necesitado de nuestro país, la clase pobre, puesto a que indistinto del género del giro de negocio en el cual se encuentren implícitas estas empresas, siempre tendrán en sus estructuras, ya sean éstas grandes, medianas o pequeñas, la necesidad de contratar personal que ocupe las posiciones bases de la pirámide organizacional, debido a que los cargos gerenciales, y las jefaturas se encuentran en la mayoría de los casos ocupadas por miembros de la misma familia, esto considerando empresas que tienen algo de formalidad en sus organigramas, ya que la gran mayoría de las empresas familiares, principalmente en las pequeñas y grandes únicamente se distinguen dos rangos jerárquicos estrictamente definidos que son, el jefe y el empleado.

El mercado inmobiliario, no esta exento de este tipo de empresas.

Aquellos padres quienes producto de su esfuerzo, fueron adquiriendo bienes inmuebles, desean obtener réditos económicos de los mismos, y los ofertan en calidad de alquileres, pero llega el momento en cual, la evaluación del crecimiento del negocio demanda tomar la decisión de dejar de administrar estos bienes como personas naturales, y se procede a dar el paso de establecer personas jurídicas, pero esta figura no se la adopta únicamente con fines de mejoras administrativas y de la búsqueda de la trascendencia, sino que también es utilizada para evitar que litigios judiciales recaigan o afecten en ciertas cosas afecten sobre las propiedades.

Lastimosamente el camino a la quiebra de las empresas familiares es cada día más inminente e irreversible, ya que constantemente se encuentran amenazados por factores tales como la falta de capital de trabajo, el difícil acceso al crédito bancario y las altas tasas de interés, elementos definitivamente trascendentales para la marcha de un negocio, sin embargo las principales consecuencias que producen la disolución de las empresas familiares en nuestro país, están marcadas por sus propias debilidades.

Las malas administraciones de los negocios de carácter familiar no son una noticia extraña en nuestro país, dentro de este género empresarial, se contemplan situaciones que colaboran con una quiebra eminente tales como la no segregación de la transacciones realizadas por los dueños y las empresas, la carencia de los preceptos básicos administrativos, la negligencia de conocimientos de estructuras organizacionales, de estrategias administrativas, misiones y objetivos personales que no logran ser amalgamadas entre todos los miembros de la organización, entre otros, son un factor común, un manual equívoco que al parecer los administradores utilizan como mucha frecuencia, que dan como resultado el terminar con la oportunidad de trascender empresarialmente.

Es por esto que consideramos importante el estudio de este fenómeno, basado en la revisión de la situación financiera y administrativa de una empresa de género familiar, que se desenvuelve en el mercado inmobiliario, la cual ha venido operando bajo recurrentes errores administrativos, lo cual la ha hecho esclava de un futuro nefasto económica y legalmente, en caso de que sus administradores no opten por la decisión de realizar una evaluación de su situación real, punto en el que basados en nuestros conocimientos administrativos, hemos decidido interceder, a fin de identificar los principales problemas que han originado esta situación desfavorable.

A continuación, se podrá revisar el estudio practicado a esta empresa, su diagnóstico, y las recomendaciones para salir del camino irreversible de la tragedia económica, para conducirla por una senda financiera y administrativa próspera.

# **CAPITULO 1**

## **CARACTERIZACION Y DEFINICION DEL PROBLEMA, MARCO TEORICO Y METODOLOGIA**

## 1.1. JUSTIFICACIÓN

El crecimiento constante de las empresas familiares en el Ecuador se vuelve cada día más evidente, son un sector empresarial muy importante y representativo de nuestro país, el cual merece ser reconocido, y el cual ha ganado un nivel de respeto importante, principalmente por los organismos recaudadores del estado, quienes obtienen cada día, mayores rubros provenientes de la recaudación de los tributos.

Por otro lado, son una fuente muy importante de empleo, más del 90% del empleo formal de nuestro país, está destinado a trabajar en este grupo de empresas, quienes brindan oportunidades laborales sin ejercer estrictos procesos de reclutamiento, lo cual abre la puerta a aquellas personas que en su gran mayoría no ha tenido la oportunidad de alcanzar niveles académicos, y que en muchas ocasiones no cuentan más que con los conocimientos adquiridos por la experiencia de campo a través del tiempo.

Dentro del sector empresarial familiar, hemos decidido encaminar este estudio en el mercado inmobiliario, esto debido a que consideramos muy relevante evaluar cuales son los principales factores que generan la disolución de este tipo de empresas, aún cuando mantienen un importante aspecto a resaltar, que la demanda de vivienda en el país, mantiene una posición cada día más creciente, no solo porque se encuentra estrictamente en función al crecimiento de la población, sino por otros factores tales como el difícil acceso a créditos bancarios para este fin,

Es por esto, que hemos decidido utilizar como objeto de investigación a una empresa familiar compuesta por tres hermanos propietarios de bienes inmuebles, que decidieron años atrás, establecer personas jurídicas con el fin de que la representación y pertenencia de estos activos sea manejado por las mismas.

Lastimosamente, su carencia de conocimientos administrativos, sumado a la gestión ineficiente de la administración encargada, ha sumado una serie de errores que han dado como consecuencia, poner a la organización en un escenario adverso, con obligaciones con el fisco, y con sus empleados las cuales no han sido cumplidas, y que pueden traer consecuencias muy importantes, las cuales van desde la disolución de la compañía, hasta la privación de la libertad de sus administradores.

Son por los motivos mencionados que consideramos muy importante realizar este estudio, el cual estamos seguros que no solo servirá a los accionistas de las empresas evaluadas, sino que será una herramienta de gran ayuda para la colectividad, específicamente, para las organizaciones familiares, las cuales deseen encaminarse en la aventura empresarial, evitando que ésta se vuelva una pesadilla financiera, sino por el contrario una travesía al éxito.

Para lograr nuestro objetivo de encaminar a esta organización por una senda próspera, hemos considerado fundamental realizarnos una serie de preguntas las cuales serán nuestras directrices en esta investigación, entre las cuales resaltamos como las principales las siguientes:

¿Cuál ha sido el impacto de las transacciones realizadas entre los miembros de la organización las cuales se han efectuado incorrectamente?

¿Cuáles son las obligaciones tributarias que podrían generar consecuencias legales que se han originado?

¿Cuáles serían las estrategias que se deberían aplicar para mejorar la situación administrativa y financiera de la organización?

## 1.2. OBJETIVOS

### Objetivo General

Proporcionar un conjunto de estrategias administrativas financieras que permita a la organización familiar optimizar su situación financiera y mejorar su gestión administrativa.

### Objetivos Específicos

- Determinar el impacto que originan las operaciones efectuadas entre personas naturales y jurídicas de la organización familiar
- Establecer las obligaciones fiscales pendientes de liquidar de años anteriores.

### Hipótesis

Los instrumentos de gestión que ayudarían a los integrantes de la organización familiar a minimizar los costos operativos y obligaciones tributarias, optimizando su situación financiera en un ejercicio económico, serían:

1. Fusión por Absorción de cinco compañías
2. Establecimiento de políticas y procedimientos operativos de la organización.
3. Implementación de estrategias que le permita minimizar sus gastos y maximizar sus recursos, para obtener resultados positivos en sus ejercicios económicos futuros y mejorar así su situación financiera.

### Variable Independiente

Utilizar como estrategia de optimización administrativa la realización de la fusión de las cinco compañías, y la implementación de estrategias que le permita minimizar sus gastos y maximizar sus recursos.

## **Variable Dependiente**

Que el actual marco legal se mantenga vigente durante la implementación de estas estrategias administrativas.

## **Resultados Esperados**

1. Adoptar un sistema más simplificado, con la mínima cantidad de empresas, que le permita a la administración manejar los bienes de la familia de acuerdo con las disposiciones del servicio de rentas internas.
2. Mostrar la situación financiera real de la organización y optimizar los recursos.
3. Reducir la obligación tributaria para las personas naturales de la organización que en este momento es muy alta.

## **1.3. MARCO TEÓRICO**

### **1.3.1. Empresas Familiares en el Ecuador**

La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia tomando control administrativo y financiero sobre ella. En general se suele asociar a la empresa familiar con empresas pequeñas y poco profesionales.

Un reciente estudio de la Escuela de Dirección de Empresas (IDE) publicado en Mayo del 2007, revela que el 89% de las empresas de Ecuador son familiares.

Se estima que el monto de empleos generados por estas empresas llega a 1,6 millones de personas, que representa alrededor del 93% del empleo formal en el país.

Solo entre el lote de las 500 compañías más grandes del país el IDE determinó que el 77% son familiares. La proporción crece cuando se analiza un número mayor de empresas y microempresas (pymes).

Graficó No. 1

Radiografía de las empresas		
Características	Familiares	No familiares
Sobre total de empresas grandes	77%	23%
Sobre total de Pymes	90%	10%
Sobre total de microempresas	100%	0%
Sobre el total de las empresas (estimado)	89%	11%
Empleos	Familiares	No familiares
Número de empleos formales (millones)	1,6	0,12
Porcentaje de empleo formal	93%	7%

Fuente: IDE EL UNIVERSO

En el seno de la empresa familiar se conjugan cuatro variables importantes:

- a. Relaciones de Afecto
- b. Finalidad Común
- c. Comprensión y
- d. Aceptación de la Autoridad

También está definida por la relación familiar existente entre sus miembros, el grado de maduración de estos miembros, bajo el entendimiento de que la persona es para la familia y que la empresa es para la sociedad donde a su vez la familia es parte de ella.

### 1.3.1.1. Características de las Empresas Familiares en el Ecuador

Las familias y las empresas son organismos complejos e imprevisibles y suelen relacionarse entre sí de un modo no adecuado para los negocios, ya que un problema organizacional puede ser tratado en la mesa directiva, en la empresa o en el comedor de la casa o durante el almuerzo familiar del domingo.

El hecho de que los planes empresariales y los familiares se entremezclen representan un problema muy importante para el desarrollo y supervivencia de la empresa, pues generalmente no se tiene claro, que los planes de uno y de otro miembro familiar son independientes, pero no por esto, deben estar separados de la estrategia de la empresa.

En nuestro país existen empresas familiares importantes que consumen mucho tiempo, energías y dinero (llegan hasta a contratar a consultores en el exterior) para realizar sus reuniones de Planeación Estratégica, pero que reaccionan negativamente cuando se les propone hacer el Plan Estratégico Empresarial, que piensan atentan contra sus personales intereses y más aun, cuando se plantea fijar un esquema de sucesión y la conformación de los órganos de gobierno de la Empresa Familiar.

Es difícil aprender a trabajar en familia y saber que todos los hijos tienen iguales derechos y obligaciones; es decir que en la empresa, todos deben rendir, en forma igualitaria.

Cuando el padre fundador de la compañía fallece, el 70% de estas compañías muere con él, lo cual se debe a que en la primera generación, al haber un solo dueño, habitualmente este tiene un poder absoluto. Él que no piensa ni medita en el futuro, dice a sus hijos: "Cuando yo no esté, ustedes hagan lo que quieran, pero mientras tanto se hacen las cosas como yo dispongo". Y cuando el padre sale de escena, los hijos repiten el único modelo de gestión aprendido. Ahí deberían aprender a consensuar y administrar el poder. El problema es que el modelo diferente no fue aprendido nunca y allí naufragan, por lo general.

Parecería común encontrar en estas empresas las siguientes debilidades, que reflejan claramente la complejidad de las Empresas Familiares:

- Conflictos entre los intereses de la familia y los de la empresa como conjunto.
- Dificultad general de delegar (el director o dueño aferrado a su criterio).
- Resistencia al cambio.
- Resistencia a abrir el capital accionario por considerarlo que atenta contra la propia naturaleza familiar.
- Confusión de roles de desempeño y de flujos de comunicación en la Empresa, siendo esta quizá la debilidad más importante.

Entonces el principal problema de las empresas familiares es conseguir la continuidad de la misma a través de las generaciones.

Esto obliga a un manejo profesional y una clara asignación de funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno, considerando como pautas básicas las siguientes:

- a. Definir y establecer estilos y sistemas de dirección adecuados: evaluación, remuneración, comunicación y control.
- b. Definir un Plan Estratégico para la organización familiar.
- c. Independizar el sistema familiar del empresarial y mantener un protocolo.

Los autores Braidot y Soto (1999) clasificaron las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

### **Ventajas**

1. Compromiso.- Para el fundador la empresa significa su vida, debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extiende a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa.

2. Conocimiento.- La mayoría de las empresas poseen un know how particular, el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia, traspasándose de generación en generación. Los miembros de la familia especialmente los hijos del fundador desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
3. Flexibilidad.- La familia dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa esta dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende que la liquiden, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.
4. Confiabilidad y Orgullo.- El hecho de que una sola persona sea el fundador y por su propio esfuerzo haya creado la empresa es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
5. Cultura Estable.- En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar.

### **Desventajas**

1. Rigidez.- Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera, teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
2. Desafíos Comerciales.- Existen tres desafíos comerciales:
  - a. Obsolescencia que puede ser tecnológica, la fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetas al éxito empresarial, no les permiten visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno.
  - b. El manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes.
  - c. El tercer desafío es el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

3. Sucesión.- En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.
4. Conflictos Emocionales.- El campo de acción es limitado por factores psicológicos emocionales. En la empresa de capital abierto, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados, mientras que en la empresa familiar prevalecen la protección y la lealtad.
5. Liderazgo y Legitimidad.- El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces se realiza el nombramiento de una persona sin características de liderazgo.

Para minimizar los riesgos de conflicto, y potenciar los factores claves de éxito de las empresas familiares es necesario que se aclaren dentro de la organización temas tales como:

- a. Visión de cada miembro sobre la empresa y su compatibilidad para formar una visión compartida con los demás familiares
- b. Las competencias profesionales y la personalidad de los familiares deben ser las adecuadas a los roles que vayan a desempeñar.
- c. Los intereses en juego de cada uno deben estar claramente expuestos entre los miembros de la organización para evitar que entren en conflicto.

En el proceso de formación y desarrollo de una cultura empresarial ejerce mucha influencia el fundador, inculcando sus valores, preferencias y procedimientos.

Por eso, es natural que los padres deseen que sus hijos continúen con lo que ellos iniciaron, pero cuando esto supone el ingreso irrestricto de los hijos a cargos importantes, probablemente habrá una pérdida rápida de competitividad, y por lo tanto, de valor de la empresa.

Depender de la genialidad de un fundador exitoso ya no es suficiente para que la empresa pueda mantener su competitividad. La complejidad de los negocios ante los cambios tecnológicos, la globalización y las crisis económicas del sector o del país hace que la continuidad de la empresa dependa más de su gente y de la forma que es dirigida. Esto implica dejar de apoyarse sólo en una persona, para hacerlo en un equipo directivo que, como órgano de gobierno de la empresa, sepa conducir la organización y sus negocios.

Lo que ha dado mejor resultado es que los hijos no empiecen a trabajar con su padre inmediatamente después de acabar sus estudios. Esto se fundamenta principalmente por la necesidad que tienen los hijos de desarrollar su personalidad, proceso que se ve favorecido cuando trabajan en otras empresas donde tendrán oportunidad de probarse a sí mismos y, en caso de irles bien, de demostrar a todos, y en particular a su familia, que son capaces de hacer carrera por sus propios méritos.

Peter Drucker, refiriéndose a las empresas familiares argentinas, dijo que "la única razón para darle trabajo a un pariente del dueño de la empresa deberá ser porque sus aptitudes sean iguales o superiores a la de sus competidores en el mercado laboral. De lo contrario -advierte- las empresas perderán competitividad".

El negocio familiar, a diferencia de otros, es un espacio donde no está claro el límite entre el campo profesional y el afectivo. Aunque los hijos no tengan estudios ni experiencia profesional, y mucho menos jerárquica, con frecuencia, sus progenitores les otorgan responsabilidades mayores para las que no están preparados.

Esta situación crea muchos conflictos entre los miembros de la misma generación. A la muerte del fundador, los problemas originados surgen con fuerza, destruyendo la relación afectiva y laboral.

La experiencia muestra que las empresas familiares fracasan no por problemas empresariales sino por conflictos familiares que terminan teniendo efecto sobre la empresa, un ejemplo conocido en el Ecuador fue el caso de la Fabrica de Chocolates La Universal. Esta es la razón principal de por qué, sólo el 25% de estas empresas logra pasar con éxito a la segunda generación, es decir, a los hijos del fundador.

### **1.3.2. Administración**

Para aplicar una estrategia administrativa y financiera a la organización, definiremos como nuestro marco teórico la administración financiera y el control interno y para ello hablaremos de la Administración y sus principios.

#### **1.3.2.1. Definición de Administración**

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos con el objeto de perseguir la productividad generando un superávit.

Tomando la definición de área administrativa o función administrativa formulada por Fayol, hay que tener en cuenta los siguientes términos:

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- Ejecutar: Dirigir, guiar y orientar.
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.
- Acciones correctivas: Redireccionamiento.

#### **1.3.2.2. Características de Administración**

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

- **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, etc.
- **Valor Instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.
- **Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente.
- **Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.**
- **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

**Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

### **1.3.2.3. Principios Básicos de Administración**

Los principios básicos de la administración sustentados por Fayol son:

1. **División del Trabajo:** Dice: Cuando más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñará su oficio.
2. **Autoridad:** los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas.
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan las empresas.
4. **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular de una sola persona.
5. **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidos por una sola gente, que use un solo plan.
6. **Subordinación del Interés Individual al bien Común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener mayor importancia que los intereses de la organización como un todo.

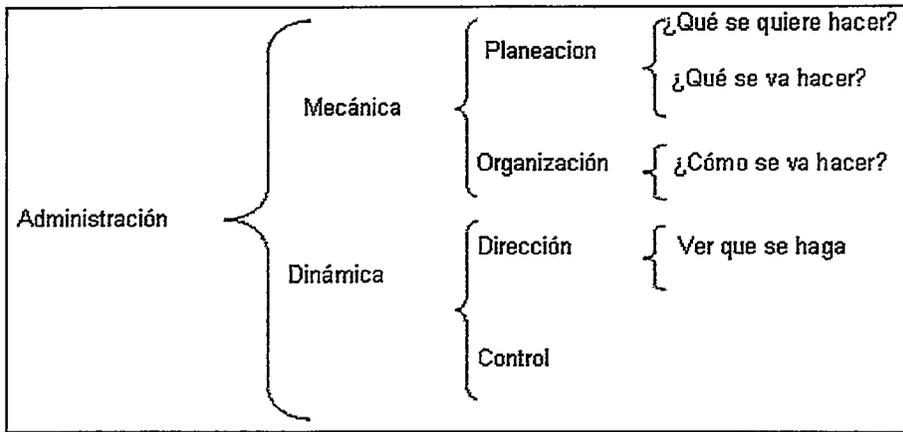
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los patrones.
8. Centralización: La disminución del papel de los subalternos en la toma de decisiones es centralización. Aumentar su papel es descentralizar.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy por cuadros y líneas en un organigrama, pasa en orden de rango desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subordinados.
12. Estabilidad de Personal: Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una empresa.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes aún cuando a veces cometan errores.
14. Espíritu de Compañerismo: promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

#### **1.3.2.4. El Proceso Administrativo**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad.

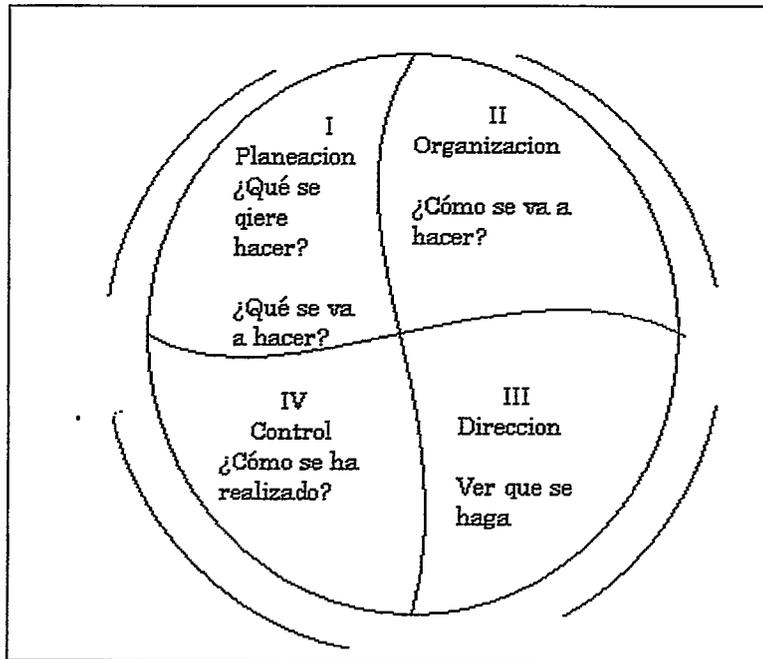
En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forman un proceso integral.

**Grafico No. 2**



Estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración.

**Grafico No. 3**



### **1.3.2.5. La Estructura y el Diseño Organizacional**

#### **Concepto de Estructura de la Organización**

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

- Permite lograr una determinada disposición de sus recursos,
- Facilita la realización de las actividades y
- Coordinación de su funcionamiento

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas:

- Principios de Administración
- Definición de Administración Financiera
- Definición de Control Interno
- Análisis Financiero
- Atributos de las recomendaciones

### **1.3.3. Los Tributos**

Para aplicar una estrategia tributaria a la organización familiar, definiremos también como nuestro marco teórico la Tributación y para ello hablaremos de la Teoría de la Tributación.

Adam Smith, el padre de la economía clásica, se pronunció sobre los principios de la imposición, aspecto de fundamental importancia para el desarrollo científico de la teoría de la tributación.

Tales principios aún siguen vigentes, siendo los que se mencionan a continuación:

- a. Justicia, Proporcionalidad o Igualdad.- Según el cual los súbditos de cualquier Estado deben contribuir al sostenimiento del gobierno en proporción de sus respectivas facultades, esto es, en proporción a las rentas o haberes de que gozan bajo la protección de aquel.
- b. Certidumbre o Certeza.- El tributo que cada individuo está obligado a pagar, debe ser cierto y determinado y no arbitrario. El tiempo de su cobro, la forma de pago, la cantidad que deba satisfacerse, todo ha de ser claro e inteligible para el contribuyente y para cualquier otra persona.
- c. Comodidad.- Según el cual todo tributo debe exigirse en el tiempo y modo que sea más cómodo y conveniente a las circunstancias del contribuyente.
- d. Economicidad.- Todo impuesto debe extraer del poder de los particulares la menor cantidad posible por encima de la suma que entra efectivamente en el Tesoro público del Estado, es decir que todo impuesto requiere ser productivo y de gran rendimiento, pero además debe ser económico en cuanto a su administración y control. Al respecto, teóricos modernos como Luigi Einaudi señala que si el costo de la recaudación excede el 2% del rendimiento total del impuesto, este es incosteable.

A partir de estos principios, otros especialistas formularon otros, que debe acatar todo sistema tributario, a los que le denominan principios complementarios que son:

1. Capacidad de Pago
2. Capacidad de Beneficio
3. Del Crédito por Ingreso Ganado
4. De la Ocupación Plena
5. De la Convivencia

No son los tributos los únicos recursos con los que cuenta el Estado para hacer frente a los gastos que, con fines de interés general, está obligado a realizar, pero en el momento actual son los más importantes.

Los recursos no tributarios pueden provenir del arrendamiento de bienes de propiedad del Estado o de su venta, de empréstitos, herencias, legados o donaciones o de la explotación de sus propias empresas; en consecuencia, junto a los recursos que obtiene el Estado de su propio patrimonio, sin distraer la riqueza de la economía privada, encontramos los tributarios.

La recaudación de los tributos en el Ecuador se realiza a través de:

- a. Los Municipios en lo referente a los impuestos prediales y del Régimen Seccional;
- b. La Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) recauda los impuestos de comercio exterior (aranceles);
- c. El Servicio de Rentas Internas (SRI) administra el resto de impuestos que tienen una cobertura a nivel nacional.

Los artículos contenidos en el Código Tributario regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Estas normas se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos. Para estos efectos, entiéndase por tributos: los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

### 1.3.3.1. Los Impuestos

La Ley General de España (Art.26), define a los impuestos del siguiente modo:

"Son impuestos los tributos exigidos sin contraprestación, cuyo hecho imponible está constituido por negocios, actos o hechos de naturaleza jurídico o económica que ponen de manifiesto la capacidad contributiva del sujeto pasivo, como consecuencia de la posesión de un patrimonio, la circulación de los bienes o a la adquisición o gastos de la renta".

Esta definición es muy clara y menciona al sujeto pasivo que es el contribuyente y su capacidad contributiva medida en negocios, bienes de capital o patrimonio como hecho generador del impuesto.

El impuesto es el principal ingreso tributario del Estado, siendo el instrumento más versátil para la actuación de la política fiscal. Los servicios públicos generales se financian con impuestos y las obras públicas que aportan un beneficio a la comunidad como parques, pasos a desnivel, regeneración urbana, etc. se financian en parte con impuestos y en parte con contribuciones especiales llamadas mejoras.

Los impuestos se clasifican en impuestos directos e impuestos indirectos.

Son impuestos directos los que atacan manifestaciones inmediatas de riqueza como el patrimonio y la renta. Un ejemplo es el Impuesto a la Renta Anual.

Son impuestos indirectos los que inciden en manifestaciones mediatas de riqueza, como los actos de cambio, producción y consumo<sup>1</sup> como ejemplo podemos mencionar el impuesto al valor agregado, el impuesto a los consumos especiales y los derechos arancelarios.

---

<sup>1</sup> Dr. José Vicente Troya, Documento de los Tributos, septiembre del 2.002

Los efectos económicos de los impuestos suelen estudiarse desde el punto de vista del comportamiento de una determinada persona, inducido por la imposición, siendo los principales los siguientes:

- a. Efecto Renta: Es la disminución de la renta monetaria producida por el impuesto, siendo tal disminución proporcional al monto del impuesto pagado.
- b. Efecto Sustitución: Es el cambio en la forma de utilizar la renta. La imposición sobre un producto determinado eleva su precio, motivando que la persona sustituya su consumo por el de otro producto cuyo precio sea inferior. De igual modo el efecto sustitución se produce entre la renta (equiparable al trabajo) y el ocio o descanso y también entre el consumo presente y el futuro. El consumo futuro se identifica como el ahorro.
- c. Efecto Incentivo: Es el cambio en el uso de los factores de la producción, capital y trabajo. El impacto producido por un impuesto sobre la renta que se aplica por primera vez sobre un individuo, producirá que este incremente el número de horas de trabajo que le permita ganar una renta adicional con la que pueda mantener el poder adquisitivo.
- d. Efecto Bienestar: Es la incidencia total sobre el bienestar de la persona, originada en la distribución de la renta provocada por el impuesto y el consiguiente cambio en las costumbres consumistas. Podemos observar que, el sistema tributario afecta a la economía en razón de su incidencia sobre el consumo, y, por tanto, sobre el comportamiento de los individuos y también por su repercusión sobre la producción y la oferta de recursos productivos.

Desde el punto de vista de los individuos o personas naturales, un impuesto directo sobre la renta, al disminuir el poder adquisitivo, tiende a retraer el consumo y el ahorro.

Igual efecto, es decir retraer el consumo y el ahorro, puede producir un impuesto indirecto que grave a consumos específicos (ICE), en cuyo caso puede desencadenarse el efecto sustitución, induciendo al consumo de otros bienes no afectados por la imposición.

Desde el punto de vista de las empresas o personas jurídicas, los impuestos producen alteraciones en los factores de la producción: mano de obra y capital. El aumento de la presión tributaria en las épocas de prosperidad tiende a evitar la inflación y su reducción en épocas recesivas procura evitar la depresión de la economía.

### **1.3.3.2. Tasas**

La tasa es un tributo cuyo hecho imponible consiste en la utilización privativa o el aprovechamiento especial del dominio público.

Las tasas se aplican sobre servicios públicos municipales siempre que el monto de ellas guarde relación con el costo de producción de dichos servicios. Se entenderá como costo de producción el que resulte de aplicar reglas contables de general aceptación, debiendo desecharse la inclusión de gastos generales de la administración municipal que no tengan relación directa y evidente con la prestación del servicio.

La Ley de Régimen Provincial (artículos 88 y 91) se refiere a las tasas como ingresos propios de estas corporaciones e indican que estos recursos se cobran por utilización de servicios. El Estado puede crear y aplicar tasas y contribuciones especiales de acuerdo con la ley según la constitución política artículo 257.

### **1.3.3.3. Contribuciones Especiales**

Las contribuciones especiales son un tributo cuyo hecho imponible consiste en la obtención por parte del sujeto pasivo de un beneficio o de un aumento de valor de sus bienes, como consecuencia de la realización de obras públicas o del establecimiento o ampliaciones de servicios públicos.

Un ejemplo de estas contribuciones es la plusvalía de quienes se establece se benefician particularmente de un obra pública, por lo cual tienen que pagar un gravamen y quien debe percibir la contribución es el ente que realizó la obra pública. En el caso de Guayaquil, se creó un tributo a los predios ubicados en las zonas de regeneración urbana.

En el artículo 1 de la Ley de Régimen Provincial se manifiesta: "Los Consejos Provinciales recuperarán el monto de las inversiones de sus obras de infraestructura mediante el cobro de contribuciones especiales de mejoras previstas en la Ley de Régimen Provincial"

En el artículo 6 de la misma Ley señala: "Se entiende por plusvalía, para los fines de esta contribución, la parte de la diferencia del valor entre el último avalúo catastral anterior a la iniciación de la obra y el que realice después de terminadas la obras definidas".

El peaje y contribuciones parecidas se han considerado como contribuciones o tasas que se satisfacen por la utilización de la obra pública. No se cumple la nota fundamental de ser prestaciones exigidas a favor del Estado, para que sean consideradas tributos.

Las municipalidades y los consejos provinciales pueden crear contribuciones especiales en uso de las facultades que se les concede la Constitución; debiendo expedir las correspondientes ordenanzas.

#### **1.3.4. Los Impuestos en el Ecuador**

Los impuestos solamente pueden crearse mediante leyes aprobadas por el Congreso Nacional y puestas en vigencia por el Presidente de la República. Es facultad exclusiva del Presidente de la República el preparar proyectos de leyes tributarias y someterlos a la aprobación del Congreso Nacional.

En general, en Ecuador los impuestos son administrados por Gobiernos Nacionales y Municipales.

El Servicio de Rentas Internas ("SRI") es la autoridad administrativa encargada de recaudar los impuestos nacionales y, en términos generales, de expedir reglamentos y resoluciones relacionados con las leyes tributarias.

Los principales impuestos corporativos en Ecuador son los siguientes:

- a. Impuesto a la Renta
- b. Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- c. Impuestos Municipales

#### **1.3.4.1. Impuesto a la Renta**

En términos generales, las sociedades ecuatorianas y las sociedades extranjeras que tengan una sucursal en Ecuador u otro tipo de establecimiento permanente, están sujetas a impuesto a la renta en Ecuador.

En el caso de las sociedades extranjeras el impuesto está relacionado exclusivamente con sus negocios en Ecuador.

El sistema de administración tributaria está fundamentado en el principio de la propia determinación y declaración del impuesto por parte del contribuyente. Los contribuyentes deben presentar una declaración impositiva anual al SRI. En la declaración de impuesto, los contribuyentes determinan su ingreso, deducción y exenciones aplicables, y liquidan el impuesto.

El impuesto generado por sobre el valor que hubiere sido previamente retenido, debe pagarse conjuntamente con la declaración.

Se generan intereses y multas en caso de falta de presentación de la declaración o de mora en el pago de impuestos causados o de impuestos retenidos.

El pago en exceso del impuesto puede reclamarse a través de un proceso de reembolso ante la autoridad administrativa o la corte competente.

En general, el ingreso bruto de una sociedad para determinado período impositivo es equivalente a las ventas brutas menos las devoluciones y los descuentos (más otros ingresos derivados de intereses, cánones, regalías, ganancias de capital, entre otros), menos el costo de los bienes o servicios vendidos. En términos generales, solamente son deducibles para efectos impositivos, los costos y gastos ordinarios y necesarios para la generación de la renta. Aún cuando aplican muchas limitaciones, en general se consideran costos y gastos deducibles, entre otros, los salarios, deudas incobrables, cánones, intereses, el costo de bienes y servicios generadores de renta, y la depreciación y amortización.

El ingreso gravable está sujeto a una tasa impositiva única del 25%. En caso de que se reinvierta la utilidad mediante el incremento del capital de la sociedad que la generó, la tasa impositiva se reduce al 15%.

#### **1.3.4.2. Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

En general, el IVA grava la importación de bienes y la transferencia de propiedad de bienes muebles, en cualquier etapa de su comercialización. También aplica a la prestación de servicios. La tarifa del IVA es 12%. Existen ciertas excepciones y exenciones del IVA como los aportes en especie al capital de sociedades, fusiones, escisiones, transferencia de acciones, participaciones y otros títulos valores.

#### **1.3.4.3. Impuestos Municipales**

Existen fundamentalmente dos impuestos que gravan a las sociedades que operan en Ecuador:

1. El "Impuesto de Patente" que debe pagarse anualmente en todos los cantones en donde se realicen operaciones comerciales. Generalmente el monto no es significativo, aún cuando la formula para su determinación es compleja y varía de un municipio a otro.
2. El impuesto de 1.5X1.000 sobre activos totales. Se trata de un impuesto anual equivalente al 0,0015 del valor total de los activos (aplican ciertas deducciones). Se lo paga proporcionalmente en cada cantón en donde se realizan actividades comerciales.

#### **1.4. METODOLOGÍA**

##### **1.4.1. Tipo de Estudio:**

###### **Exploratorio y Descriptivo**

Exploratorio: consideramos este tipo de estudio, ya que no existe ninguna investigación precedente acerca de la situación administrativa – financiera de esta organización.

Descriptivo: consideramos este tipo de estudio, ya que partiremos de la recolección, descripción y evaluación de la información financiera y de las entrevistas realizadas a la administración para el desarrollo de esta investigación.

#### **1.4.2. Método de la Investigación**

El método que vamos a utilizar en la tesis es el inductivo porque partiremos de situaciones concretas como el levantamiento de información a través de los registros contables y entrevistas con los empleados de cada una de las compañías y personas naturales de la organización, para luego hacer un diagnóstico general y plantear alternativas administrativas, financieras y tributarias.

#### **1.4.3. Fuentes**

##### **Fuentes Primarias:**

Realizaremos entrevistas al personal administrativo de la organización que nos ayudaran a recopilar información sobre las operaciones efectuadas en la organización.

##### **Fuentes Secundarias:**

Para la realización de esta tesis emplearemos los datos y la información financiera de cada uno de los integrantes de la organización familiar.

Nos apoyaremos en la información financiera de las compañías, principios contables generalmente aceptados, principios administrativos y financieros, el Código, la Ley y Reglamento de Régimen Tributario, Ley de Compañías, Código Civil y Reglamento de Facturación.

#### **1.4.4. Limitaciones**

Se realizara un estudio de la organización familiar, tanto de cada uno de sus miembros, como de cada una de las empresas, para lo cual utilizaremos dos principales instrumentos de recolección de información, los cuales son entrevistas a los accionistas y revisión de los estados financieros.

Sin embargo se considera fundamental anticipar que este estudio estará limitado a la veracidad de la información recolectada, pudiendo en ciertos casos haberse omitido información importante por parte de la administración de la organización, lo cual se espera no ocurra, ya que basados en una posición recíproca estamos convencidos de que nuestro estudio será una herramienta muy importante para mejorar la situación administrativa de la organización así como para lograr una optimización de sus recursos.

Adicionalmente, consideramos importante indicar que estamos conscientes de que para efectuar una investigación de este género, es necesario evaluar la información de al menos los tres últimos años consecutivos, sin embargo para el desarrollo de esta tesis, se han considerado únicamente la evaluación de la información financiera de los años 2005 y 2006, esto debido a que la administración de las empresas, que es nuestra fuente de información, únicamente nos facilitó lo referente a los años mencionados.

De igual forma, se convino con la administración de la organización, quien cordialmente accedió a colaborar con nuestra investigación, que se mantendrá, por concepto éticos la confidencialidad tanto de los accionistas como de las empresas, utilizados durante toda la redacción los nombres de Javier, Enrique y Carlos Barcia, no siendo estos los verdaderos nombres de los accionistas, al igual que de las compañías, las cuales bajo las razones sociales de Bargad, Mizone, Salquin, Faeli, y Carinvest, han sido sujeto de estudio, no siendo sus verdaderas razones sociales, más es importante indicar que tanto la información de los accionistas como la de las empresas ha sido homologada a la del personas naturales y jurídicas de nuestra investigación

#### **1.4.5. Alcance de la Investigación**

Se realizará la recolección de información de cada uno de los miembros, de la organización incluyendo dentro de ésta, tanto a cada uno de los accionistas, como a cada una de las empresas.

Luego de esta recolección se elaborará un diagnóstico de las empresas con el fin de establecer las principales falencias y debilidades administrativas, siendo importante citar que nos dedicaremos a analizar las transacciones de carácter local, y no alguna transacción que provenga del extranjero.

Una vez terminado el estudio del desempeño administrativo, se procederá a la recomendación de soluciones a las falencias encontradas, e inclusive escogiendo las principales herramientas administrativas pertinentes para el eficiente desempeño de esta organización, lo cual a su vez será aseverado por medio de la presentación de los estados financieros una vez aplicadas las mismas, lo que evidenciará las mejoras esperadas.

## **CAPITULO 2**

# **CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO Y ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN FAMILIAR**

## **2.1. Antecedentes de la Organización**

Los hermanos Barcia administran los bienes de la familia provenientes de herencias. Hace más de doce años, su padre constituyó las cinco compañías que se mencionaran a continuación, en cuyos activos se registraron los bienes heredados que son: Efectivos, Propiedades, Acciones, y Equipos.

Durante los últimos años las compañías no han percibido ingresos, pero si han incurrido en gastos relacionados al funcionamiento de las mismas, tales como: Impuestos Municipales (Permiso de Funcionamiento y Patentes, Impuestos Prediales), Mantenimiento de Bienes, Contribución a la Superintendencia de Compañías, Cuotas de Afiliación a las Cámaras de Comercio e Industrias, esta situación ha originado pérdidas que en algunos casos supera el 50% del capital suscrito más las reservas.

Algunos de los inmuebles de las compañías se encuentran arrendados, sin embargo los valores recibidos por arrendamiento no son registrados en las cuentas de las Compañías, sino que son percibidos a título personal por Xavier Barcia.

Los hermanos Barcia solventan además de sus gastos personales, ciertos gastos que corresponden a las compañías, como los originados por el mantenimiento de sus bienes inmuebles y gastos de empleados.

Para cubrir estos valores reciben transferencias bancarias de una cuenta que mantienen en Estados Unidos cuyos fondos heredaron y sobre los cuales no hicieron la respectiva declaración de impuesto a la renta por herencia.

Un análisis a priori demuestra que las operaciones desarrolladas por las personas naturales y las compañías de esta organización familiar son de alto riesgo, por lo cual, es necesario estudiar un nuevo esquema que considere los aspectos legales vigentes y sea viable desde el punto de vista administrativo, financiero y tributario del negocio.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.2.1. Historia y Constitución de las Compañías**

En vista del alto grado de correlación entre las transacciones de las cinco empresas familiares y las de sus tres dueños y, debido a la situación de no encontrarse una separación clara entre los ingresos y gastos que realizan las mismas, es necesario mencionar no solo los antecedentes de las cinco compañías, sino también los de los tres miembros del grupo, para conocer el perfil de cada uno, y al final poder establecer si existen debilidades administrativas y financieros tanto para las personas naturales como para las personas jurídicas de la organización:

#### **2.2.1.1. Personas Naturales**

- **Xavier Barcia**

Es el mayor de los hermanos, con 45 años de edad, es el Presidente de las cinco Compañías y el más involucrado en la situación administrativa y financiera de las empresas.

Mantiene varios negocios en el exterior, por lo que realiza viajes frecuentes. No tiene formación profesional administrativa.

- **Carlos Barcia**

El segundo de los hermanos, es Gerente de las cinco compañías, y muy pocas veces se presenta en las empresas debido a que pasa la mayor parte de su tiempo viajando en el extranjero, por negocios personales.

- **Enrique Barcia**

El menor de los hermanos, es Subgerente de las cinco Compañías, al momento se encuentra realizando estudios de Administración de Empresas en la Universidad Central de Florida

No se encuentra vinculado con las empresas, pues radica totalmente en Estados Unidos.

- **Juan José Barcia**

Es el apoderado de la compañía, mantiene tercer grado de consanguinidad con los hermanos Barcia, en calidad de tío, ya que es el hermano menor de Xavier Barcia padre, a quien siempre lo apoyó en sus negocios personales.

Este factor le ha permitido gozar de la total confianza de los herederos y actuales accionistas de las empresas, a pesar de no contar con una experiencia administrativa destacable, sino más bien con conocimientos administrativos empíricos aprendidos en el transcurso de los años.

No mantiene formación profesional, y no se ha preocupado de una autodidáctica en temas administrativos ni financieros.

Habita en la ciudad de Guayaquil, y su presencia en la empresa es frecuente.

#### **2.2.1.2. Personas Jurídicas**

- **Bargad S.A.**

En 1995, los hermanos Barcia, compraron a un Estudio Jurídico todas las acciones de esta sociedad anónima, que había sido constituida dos años antes.

Esto lo hicieron con el propósito de poder comprar un departamento que adquirieron en ese entonces en el centro de la ciudad, cuyas escrituras preferían que queden registradas a nombre de una Compañía. Este departamento se adecuaría para utilizarlo como oficina, la misma que administraría todos los bienes que los hermanos heredaron

De acuerdo a las escrituras de constitución, podemos anotar que Bargad S.A., se constituyó mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Carlos Quiñónez Velásquez, el 23 de Julio de 1993 e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil, el 6 de Agosto de 1993; siendo su objeto social la importación, compra, venta, distribución, consignación, comercialización, representación, agenciamiento de vehículos, camiones, equipos, repuestos; maquinarias industriales y agrícolas, aeronaves. Pudiendo dar asesoramiento técnico administrativo a toda clase de empresas y la administración de bienes de particulares y sociedades, ya sean comerciales o civiles, pudiendo administrar arrendar y explotar por cuenta propia o de terceros, toda clase de bienes muebles e inmuebles, urbanos y rurales. La Compañía se constituyó con un capital Pagado de 2'000.000 de Suces y un Capital Autorizado de 4'000.000 de Suces.

Mediante escritura pública autorizada por el Notario Primero del Cantón Guayaquil, el 7 de Noviembre de 1994 e inscrita en el Registro Mercantil de este Cantón el 17 de diciembre de 1995, la compañía aumentó su capital a 10'000.000 de Suces y reformó sus estatutos sociales.

Posteriormente mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Carlos Quiñónez Velásquez, el 2 de Enero del 2002 e inscrita el 30 de Agosto del 2002, aumentó su capital pagado a US\$2,400.00 y el capital autorizado a US\$4,800.00 y reformó su estatuto social.

• **Mizone S.A.**

Los hermanos Barcia son herederos de esta Compañía que era de su padre. Cuando él falleció, Mizone S.A. tenía como activo principal dos condominios ubicados en las Cimas del Bim Bam Bum, un departamento ubicado en Urdesa Norte y un edificio tipo banco ubicado en el centro de la ciudad, en pleno casco bancario.

De acuerdo a las escrituras de constitución, podemos anotar que Mizone S.A., es una sociedad anónima que se constituyó mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Carlos Quiñónez Velásquez, el 12 de Agosto de 1978 e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil, el 28 de Noviembre de 1978, con un capital de 10.000 Sucres; siendo su objeto social la importación, compra, venta, distribución, consignación, comercialización, representación, agenciamiento de vehículos, camiones, equipos, repuestos; maquinarias industriales y agrícolas, aeronaves. Pudiendo dar asesoramiento técnico administrativo a toda clase de empresas y la administración de bienes de particulares y sociedades, ya sean comerciales o civiles, pudiendo administrar, arrendar y explotar por cuenta propia o de terceros, toda clase de bienes muebles e inmuebles, urbanos y rurales.

Mediante escritura pública autorizada por el Notario Primero del Cantón Guayaquil, el 17 de Julio de 1998 e inscrita en el Registro Mercantil de este Cantón el 22 de Agosto de 1998, la compañía aumentó su Capital a 5'000.000 de Sucres y reformó sus estatutos sociales.

Posteriormente mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Rodolfo Pérez Pimentel, el 2 de Enero del 2002 e inscrita el 30 de Agosto del 2002, aumentó su capital pagado a US\$800.00 y su capital autorizado a US\$1,600.00 y reformó su estatuto social.

• **Carinvest S.A.**

Los hermanos Barcia heredaron esta Compañía a la muerte de su padre. Cuando él falleció, Carinvest S.A. tenía como activo principal acciones ordinarias y nominativas del capital de la Compañía de Cervezas Nacionales C.A..

De acuerdo a las escrituras de constitución, podemos anotar que Carinvest S.A., es una sociedad anónima que se constituyó mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Carlos Quiñónez Velásquez, el 6 de Mayo de 1980 e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil, el 8 de Julio de 1980 con un capital de 10.000 Suces; siendo su objeto social la importación, compra, venta, distribución, consignación, comercialización, representación, agenciamiento de vehículos, camiones, equipos, repuestos; maquinarias industriales y agrícolas, aeronaves.

Pudiendo dar asesoramiento técnico administrativo a toda clase de empresas y la administración de bienes de particulares y sociedades, ya sean comerciales o civiles, pudiendo administrar arrendar y explotar por cuenta propia o de terceros, toda clase de bienes muebles e inmuebles, urbanos y rurales.

Mediante escritura pública autorizada por el Notario Primero del Cantón Guayaquil, el 28 de julio de 1998 e inscrita en el Registro Mercantil de este Cantón el 22 de agosto de 1998, la compañía aumentó su Capital a Cinco Millones de Suces y reformó sus estatutos sociales.

Posteriormente mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Carlos Quiñónez Velásquez, el 2 de Enero del 2002 e inscrita el 30 de Agosto del 2002, aumentó su capital pagado a US\$800.00 y su capital autorizado a US\$1,600.00 y reformó su estatuto social.

- **Faeli S.A.**

Cuando el padre falleció los hermanos Barcia heredaron esta Compañía que era de su padre. Faeli S.A. tenía como activo principal acciones ordinarias y nominativas del capital de Compañía de Cervezas Nacionales C.A..

De acuerdo a las escrituras de constitución, podemos anotar que Faeli S.A., es una sociedad anónima que se constituyó mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Carlos Quiñónez Velásquez, el 12 de Febrero de 1976 e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil, el 13 de Marzo de 1976 con un capital de 10.000 Suces; siendo su objeto social las actividades propias de la construcción de toda clase de viviendas vecinales e unifamiliares y de toda clase de edificios, centros comerciales, residenciales, condominios e industriales; el diseño, construcción, planificación, supervisión y fiscalización de cualquier clase de obras arquitectónicas y urbanísticas. Puede dar asesoramiento técnico administrativo a toda clase de empresas y la administración de bienes de particulares y sociedades, ya sean comerciales o civiles, pudiendo administrar arrendar y explotar por cuenta propia o de terceros, toda clase de bienes muebles e inmuebles, urbanos y rurales.

Mediante escritura pública autorizada por el Notario Primero del Cantón Guayaquil, el 9 de Julio de 1998 e inscrita en el Registro Mercantil de este Cantón el 22 de Agosto de 1998, la compañía aumentó su Capital a 5'000.000 de Suces y reformó sus estatutos sociales.

Posteriormente mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Carlos Quiñónez Velásquez, el 2 de Enero del 2002 e inscrita el 30 de Agosto del 2002, aumentó su capital pagado a US\$800.00 y su capital autorizado a US\$1,600.00 y reformó su estatuto social.

- **Salquin S.A.**

Los hermanos Barcia son herederos de esta Compañía que era de su padre. Cuando él falleció, Salquin S.A. tenía como activo principal dos casas de playa, una en Punta Blanca – Salinas y la otra en Barbasquillo – Manta. La Compañía nunca ha ejercido ninguna actividad.

De acuerdo a las escrituras de constitución, podemos anotar que Salquin S.A., es una sociedad anónima que se constituyó mediante escritura pública que autorizó el Notario Primero del Cantón Guayaquil, Doctor Carlos Quiñónez Velásquez, el 19 de Abril de 1979 e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil, el 28 de Mayo de 1979 con un capital de s/.8.000; siendo su objeto social la reproducción en cautiverio de camarones mediante el establecimiento de laboratorios, principalmente mediante el desove de hembras grávidas capturadas o por la maduración de los adultos en criaderos especiales. La construcción de plantas procesadoras de alimentos o productos para el propio consumo de la actividad camaronera que desarrollara, pudiendo comercializarlos en el mercado nacional e internacional.

El cultivo y cría de camarones en viveros y piscinas y su fase extractiva con fines de comercialización.

Mediante escritura pública autorizada por el Notario Primero del Cantón Guayaquil, el 2 de Agosto de 1998 e inscrita en el Registro Mercantil de este Cantón el 23 de Septiembre de 1998, la compañía aumentó su Capital a Cinco Millones de Suces y reformó sus estatutos sociales.

Posteriormente mediante escritura pública que autorizó el Notario Décimo Sexto del Cantón Guayaquil, Doctor Rodolfo Pérez Pimentel, el 2 de Enero del 2002 e inscrita el 30 de Agosto del 2002, aumentó su capital pagado a US\$ 800 y su capital autorizado a US\$ 1,600 y reformó su estatuto social.

Actualmente el capital accionario de las cinco empresas esta distribuido de la siguiente manera:

33.33% Xavier Barcia

33.33% Carlos Barcia

33.33% Enrique Barcia

Los Estatutos otorgan al Presidente y Gerente las mismas facultades, teniendo ambos la representación judicial y extrajudicial de las cinco Compañía.

En ausencia de ambos, el subgerente podrá prorrogarse las funciones de Presidente y Gerente y también podrá ejercer la representación judicial y extrajudicial.

Cabe anotar que aún ninguna de las compañías ha realizado ningún trámite para cumplir con la nueva disposición de la Superintendencia de Compañías emitida el 1 de Noviembre de 2006, mediante Registro Oficial #389, Decreto No.1975, Art.1 donde se establece como capital mínimo US\$10,000.00 para las compañías anónimas

## **2.2.2. Misión y Visión de la Organización Familiar**

### **Misión**

El padre de los Barcia creó las compañías con el objeto de promover el desarrollo inmobiliario en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de satisfacer las necesidades habitacionales de sus ciudadanos. A excepción de Salquin S.A. que se constituyó con el objeto de desarrollarse en el mercado camaronero, objetivo que jamás fue cumplido.

### **Visión**

Ubicar las compañías en una importante posición en el mercado inmobiliario, así como ser empresas eficientes en la inversión de valores en el mercado bursátil.

Cuando los hermanos Barcia heredaron las compañías decidieron simplemente mantenerlas para que estas administren los bienes, más no para que sigan operando y den cumplimiento al objeto para el que fueron creadas.

### **2.2.3. Proceso Operativo**

#### **2.2.3.1. De la Organización**

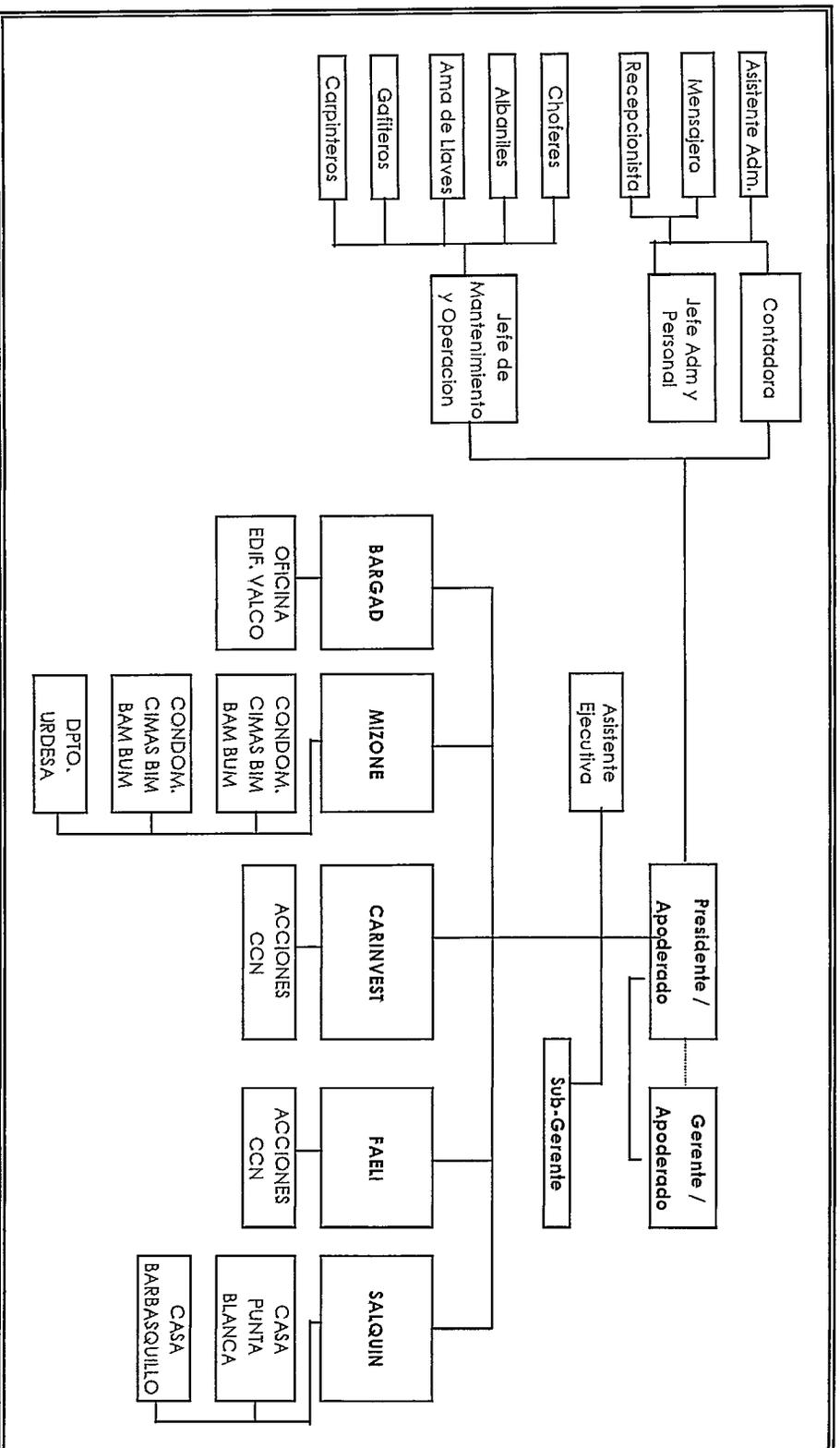
La Organización integrada por las cinco compañías de propiedad de los hermanos Barcia, es dirigida por un Apoderado del Presidente que tiene plenas facultades durante su ausencia, y que en la práctica es quien administra la organización, la cual está conformada por 16 empleados que trabajan en relación de dependencia para el Sr. Xavier Barcia.

Según nos mencionó el Apoderado de las compañías el objetivo del Sr. Barcia es evitar que los empleados trabajen para cualquiera de sus compañías, para obviar a futuro el pago de utilidades.

Del total de 16 empleados, 6 son administrativos y el resto es personal operativo para dar mantenimiento a las propiedades.

Las compañías no tienen órganos de gobierno, su jerarquía es horizontal y las decisiones están centralizadas 100% en el Apoderado cuando existe ausencia del Presidente.

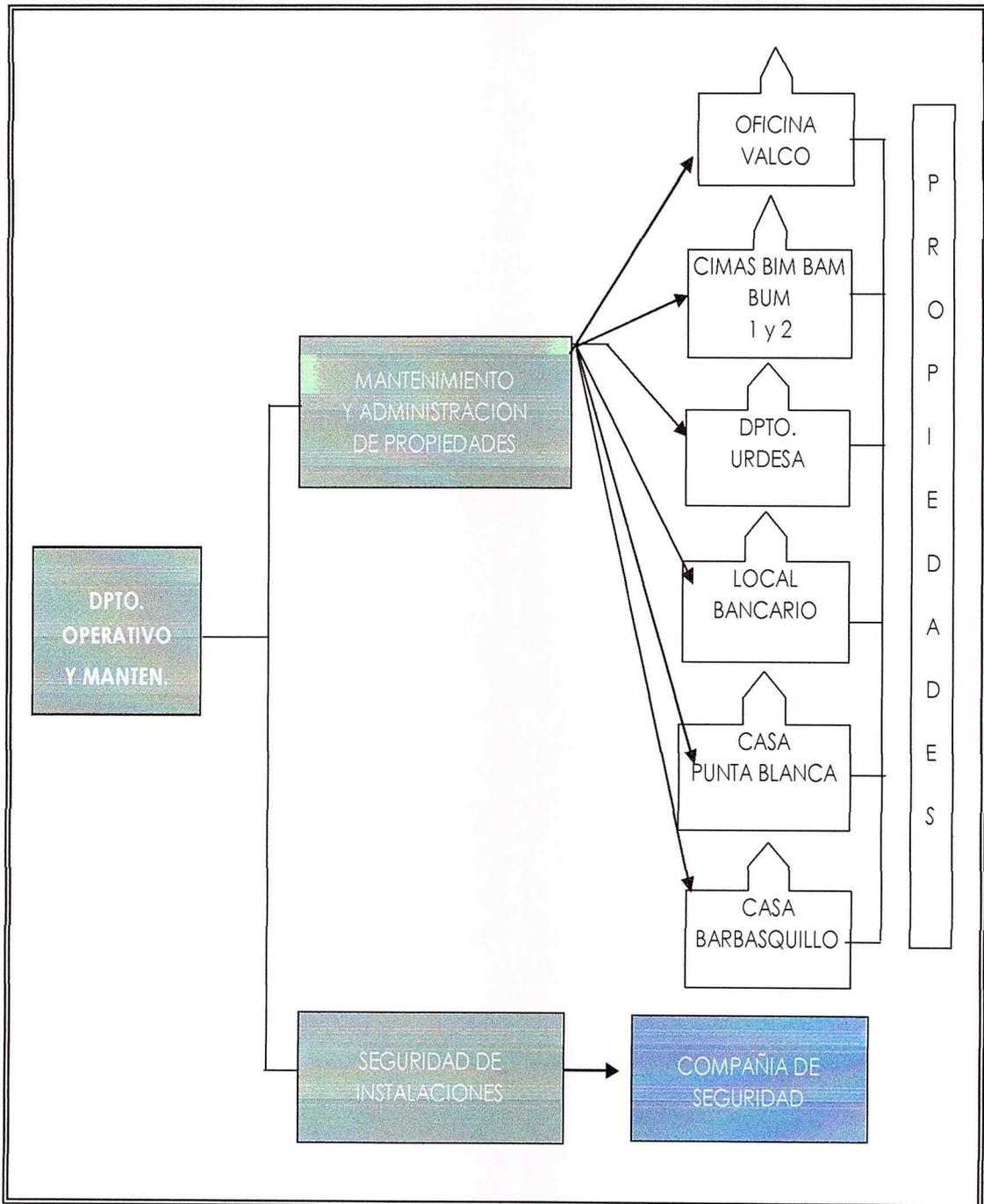
Gráfico No. 4  
Organigrama de la Organización



El Departamento Operativo y de Mantenimiento con su jefe a la cabeza, se encarga de dar mantenimiento en lo que respecta a pintura, remodelaciones, adecuaciones y mantenimiento de las instalaciones de las siguientes propiedades:

- Departamento tipo oficina de 60 mts<sup>2</sup> ubicado en el Edificio Valco.
- Condominio de 300 mts<sup>2</sup> de terreno y 620 mts<sup>2</sup> de construcción ubicado en las Cimas del Bim Bam Bum, con 5 departamentos.
- Condominio de 350 mts<sup>2</sup> de terreno y 650 mts<sup>2</sup> de construcción ubicado en las Cimas del Bim Bam Bum, con 6 departamentos.
- Departamento de 280 mts<sup>2</sup> ubicado en Urdesa Norte.
- Edificio bancario de 800 mts<sup>2</sup> de terreno y 2,250 mts<sup>2</sup> de construcción ubicado en el centro de la ciudad.
- Casa de 600 mts<sup>2</sup> de terreno y 280 mts<sup>2</sup> de construcción ubicada en Punta Blanca-Salinas.
- Casa de 400 mts<sup>2</sup> de terreno y 220 mts<sup>2</sup> de construcción ubicada en Barbasquillo-Manta.

Grafico No. 5  
ESQUEMA DE ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN



### **2.2.3.2. De Cada Compañía**

Por la forma como está organizada la compañía es difícil describir un proceso operativo específico para cada una, más aún establecer algún flujograma, sin embargo mencionaremos la razón que mantiene activa a cada Compañía:

#### **Bargad S.A.**

En las oficinas que Bargad S.A. posee en el Edificio Valco, actualmente están laborando los empleados que trabajan para Sr. Xavier Barcia, por lo tanto, en realidad todas las actividades de administración de la organización están centralizadas aquí. Esto puede definir a Bargad S.A. como la principal dentro de la organización.

El personal administrativo bajo la dirección del Apoderado, se encarga de realizar los pagos a los empleados del Sr. Barcia, a los proveedores, realizar compras y buscar clientes para el alquiler de propiedades directamente o a través de intermediarios. La contadora registra las transacciones que diariamente se generan y se encarga de realizar las declaraciones que le corresponden a la Compañía.

Se elaboran reportes para la gerencia cuando esta lo solicite.

#### **Mizone S.A.**

La Compañía es propietaria de estos bienes inmuebles:

- Condominio de 300 mts<sup>2</sup> de terreno y 620 mts<sup>2</sup> de construcción ubicado en las Cimas del Bim Bam Bum tiene 5 departamentos.
- Condominio de 350 mts<sup>2</sup> de terreno y 650 mts<sup>2</sup> de construcción ubicado en las Cimas del Bim Bam Bum tiene 6 departamentos.
- Departamento de 180 mts<sup>2</sup> ubicado en Urdesa Norte.

- Edificio tipo Banco ubicado en el centro de la ciudad de 800 mts<sup>2</sup> de terreno y 2,250 mts<sup>2</sup> de construcción.

Actualmente, en los Condominios de las Cimas del Bim Bam Bum están alquilados 5 departamentos, 4 están desocupados y 2 son ocupados por los hermanos, cuando se encuentran en el país, los mismos que permanecen amueblado. También se encuentra alquilado el departamento ubicado en Urdesa Norte y el Edificio Bancario.

A los inquilinos no se les entrega factura cuando cancelan el canon mensual de arrendamiento a excepción del Edificio Bancario, que es facturado por Xavier Barcia. Estos ingresos no están siendo registrados en Mizone S.A., sino que se ingresan a la cuenta personal de quien cobra.

#### **Carinvest S.A.**

Esta Compañía es una de las más antiguas y los hermanos la han conservado desde que la heredaron, sin realizar ninguna actividad con ella. Carinvest S.A., en calidad de titular de acciones recibe anualmente dividendos de la Compañía Cervezas de Nacionales C.A. en donde posee un paquete accionario minoritario.

#### **Faeli S.A.**

Esta compañía es una de las más antiguas y los hermanos la han conservado desde que la heredaron. Posee acciones de Compañía de Cervezas Nacionales C.A.

Años atrás el Sr. Xavier Barcia realizó a cuenta de la compañía, una inversión en un Portafolio Administrado de Inversión en el Bank of American, la que fue efectuada con sus fondos personales. Recibe anualmente dividendos por los intereses generados por este portafolio, los que no son contabilizados por la compañía, pues son cobrados por el Sr. Xavier Barcia en calidad de Representante Legal de la misma y depositados en su cuenta personal.

## **Salquin S.A.**

Esta Compañía también recibida en herencia, registra las propiedades que el papá de los Barcia poseía:

- Casa de 600 mts<sup>2</sup> de terreno y 380 mts<sup>2</sup> de construcción ubicada en Punta Blanca-Salinas.
- Casa de 400 mts<sup>2</sup> de terreno y 220 mts<sup>2</sup> de construcción ubicada en Barbasquillo -Manta.

Las dos propiedades están desocupadas y las utilizan los hermanos cuando van a la playa.

## **2.3. ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Desarrollaremos un Análisis Institucional de la Organización, con el propósito de esclarecer las actividades realizadas para cumplir con la misión.

### **2.3.1. Eficacia**

La misión de la organización no ha sido explicada al personal que labora en la organización, que de manera general conocen que trabajan para una Compañía de administración de bienes, pero no tienen claro ni objetivos, ni propósitos, peor una visión del futuro de la empresa.

Sin embargo cuando el padre de los Barcia creó las compañías las creó con el objeto de promover el desarrollo inmobiliario en la ciudad de Guayaquil.

Si se toma la misión de la Escritura de constitución de las Compañías, tenemos más de una página, por lo que tendríamos que circunscribirnos sólo al párrafo que menciona que las Compañías se dedicarán a brindar asesoramiento técnico y administrativo a toda clase de empresas y a la administración de bienes particulares, pudiendo administrar, arrendar y explotar toda clase de bienes muebles e inmuebles. En la escritura de constitución de Salquin S.A., se establece como objeto social la reproducción en cautiverio de camarones, esta actividad no se cumple.

Si queremos evaluar de qué manera la organización avanza hacia el cumplimiento de su misión, podríamos mencionar los siguientes problemas de efectividad:

- a. La declaración del objetivo de creación de la Compañía establecido en las escrituras de constitución, no constituye la razón de ser de la sociedad, porque es demasiado extensa e imprecisa.
- b. Debido a la falta de difusión de la definición de la misión, ésta no es conocida, peor aceptada por el personal.
- c. No hay programas que organicen las actividades en función del cumplimiento de una buena administración de los bienes de la familia.
- d. No hay controles para evaluar la efectividad de la empresa.

### **2.3.2. Eficiencia**

La organización esta constituida por compañías pequeñas, cuyo tamaño de activos no llega a US\$1,000.000.00, por lo cual no están obligadas a contratar auditores externos.

Para revisar la eficiencia con la que la organización maneja sus recursos analizaremos los siguientes aspectos:

## **2.4. HABILIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Los seis empleados son profesionales, sin embargo sólo dos realizan tareas relacionadas con su profesión. Los cuatro empleados restantes realizan tareas que están por debajo de su preparación, lo cual ocasiona dos problemas:

- a. Sub-utilización de las capacidades del personal.
- b. Costo elevado para la empresa, que pudiera contratar un personal con un perfil y nivel de remuneración más bajo.

### **2.4.1. Apoyo al Desarrollo Profesional**

La filosofía de los dueños es que el personal se capacita en la marcha, en el día a día, y es la práctica lo que les otorga la experiencia. Consideran que con la preparación formal que tiene el personal cuando ingresa, es suficiente. Por eso no apoyan cursos de capacitación, y con dificultad aprueban algún permiso por motivos de estudio, en caso de que estos interfieran en su horario laboral.

### **2.4.2. Revisión de las Funciones del Personal**

No hay Manual de Funciones y Procedimientos, ni preocupación por documentar los procesos; por lo cual las actividades que realiza el personal están acordes con los problemas que día a día tienen que resolver; existiendo también tareas diarias rutinarias que cada uno, por la fuerza de la costumbre, conoce que tiene que realizar.

### **2.4.3. Revisión de la Misión**

No ha habido difusión, ni revisión de la misión desde la constitución de las Compañías.

Salquin S.A. no ha definido una misión y visión pues esta compañía no opera.

## **2.5. VIABILIDAD FINANCIERA**

La administración de la organización ha tratado lentamente de ir adaptándose a las exigencias del mercado. Por ejemplo, en el año 2005 tuvo que cambiar íntegramente todas las instalaciones de frío de su edificio bancario ubicado en el casco comercial, para poder entregarlo en alquiler a una agencia bancaria.

Sin embargo, estos cambios han sido prácticamente obligados por las exigencias del mercado, porque no hay preocupación por la innovación, ni por adaptarse a las nuevas tecnologías, hablando en el caso de herramientas administrativas.

Para determinar la viabilidad financiera de la organización, requiere revisar los siguientes aspectos:

### **2.5.1. Estructura de Gastos**

Cabe resaltar que se incluirán dentro de esta revisión, tanto los gastos de las personas jurídicas como de las personas naturales, esto debido a la relación transaccional existente entre las compañías y los accionistas, considerando que frecuentemente, Xavier Barcia, ha asumido gastos que les correspondían asumir a las empresas, por otro lado, las compañías han costeado gastos de los hermanos cuando estos se encuentran dentro del país.

Los gastos están distribuidos tal como consta en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 1**  
**Gastos Realizados en el Año 2005**

DETALLE	GASTOS POR COMPANIAS							GASTOS PERSONALES				TOTAL INGRESOS	% TOTAL
	BARGAD	MILONE	SALQUIN	CARINVEST	FAELI	TOTAL	XAVIER BARCIA	ENRIQUE BARCIA	CARLOS BARCIA	TOTAL			
Agua	789,67	505,76	240,08	-	-	1.535,51	1.248,39	1.172,14	841,85	3.262,38	4.797,89	1,39%	
Luz	3.068,62	598,59	523,80	-	-	4.191,01	1.062,15	79,80	640,20	1.782,15	5.973,16	1,73%	
Telefono	2.757,47	676,69	300,31	-	-	3.734,47	621,60	6.285,60	7.100,40	14.007,60	17.742,07	5,14%	
Comunicaciones y otros	556,30	-	-	-	-	556,30	-	-	-	-	556,30	0,16%	
Movilizacion y Transporte	408,89	-	-	-	-	408,89	-	-	-	-	408,89	0,08%	
Reparacion y Mantenimiento	724,06	1.021,83	181,10	-	-	1.926,99	13.200,00	-	-	13.200,00	15.126,99	4,38%	
Adecuaciones de Edificio Bancario (Aires Acondicionados, Adecuacion de Bovedas, adecuacion de Instalaciones Electricas)	-	16.333,42	14.591,62	-	-	30.925,04	-	-	-	-	30.925,04	8,96%	
Gastos de depreciacion	5.728,96	3.644,95	26.964,81	-	-	36.338,72	-	-	-	-	36.338,72	10,53%	
Cuotas y suscripciones	45,67	32,16	-	-	-	77,83	-	-	-	-	77,83	0,02%	
Comisiones Bancarias	-	-	22,00	-	89,08	111,08	255,00	180,00	86,00	521,00	632,08	0,18%	
Impuestos y Contribuciones	3.186,84	5.454,87	6.635,09	2.185,00	641,67	18.103,47	-	-	-	-	18.103,47	5,25%	
Alicuotas	1.500,00	-	-	-	-	1.500,00	-	-	-	-	1.500,00	0,43%	
Seguros	696,94	8.844,94	531,45	-	-	10.073,33	-	-	-	-	10.073,33	2,92%	
Seguridad	-	-	-	29.332,86	-	29.332,86	-	-	-	-	29.332,86	8,50%	
Sueldos y Beneficios	-	-	-	-	-	-	130.573,22	-	-	130.573,22	130.573,22	37,84%	
Adecuacion de Planta electrica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	
Sueldo Apoderado	-	-	-	-	-	-	32.400,00	-	-	32.400,00	32.400,00	9,39%	
Movilizacion y Manten. Vehiculos	-	-	-	-	-	-	2.279,50	1.455,00	1.697,50	5.432,00	5.432,00	1,57%	
Combustible	-	-	-	-	-	-	1.207,65	931,20	903,26	3.042,11	3.042,11	0,88%	
Varios	219,34	308,56	1.067,00	346,67	134,00	2.075,57	-	-	-	-	2.075,57	0,60%	
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>19.682,76</b>	<b>37.421,77</b>	<b>51.057,46</b>	<b>31.864,53</b>	<b>864,75</b>	<b>140.691,07</b>	<b>132.847,51</b>	<b>10.103,74</b>	<b>11.269,22</b>	<b>204.220,47</b>	<b>345.111,54</b>	<b>100,00%</b>	

**Tabla No. 2**  
**Gastos Realizados en el Año 2006**

DETALLE	GASTOS POR COMPANIAS							GASTOS PERSONALES					TOTAL INGRESOS	% TOTAL
	BARCAD	MIZONE	SALGUIN	CARINVEST	FAELI	TOTAL	XAVIER BARCIA	ENRIQUE BARCIA	CARLOS BARCIA	TOTAL				
Agua	821,03	521,40	247,50	-	-	1.589,93	1.287,00	1.208,39	867,89	3.363,28	4.953,21	1,26%		
Luz Oficina	3.038,54	617,10	540,00	-	-	4.195,64	1.095,00	1.140,00	660,00	2.895,00	7.090,64	1,80%		
Telefono	2.547,91	697,62	309,60	-	-	3.555,13	8.880,00	6.480,00	7.320,00	22.680,00	26.235,13	6,67%		
Comunicaciones y otros	533,35	-	-	-	-	533,35	-	-	-	-	533,35	0,14%		
Movilizacion y Transporte	242,74	-	173,12	-	-	415,86	-	-	-	-	415,86	0,11%		
Reparacion y Mantenimiento	746,45	1.053,43	186,71	-	-	1.986,59	25.200,00	-	-	25.200,00	27.186,59	6,92%		
Amortizacion: Adecuaciones de Edificio Bancario	-	21.189,30	18.929,67	-	-	40.118,97	-	-	-	-	40.118,97	10,21%		
Gastos de depreciacion	5.728,96	1.130,82	26.964,81	-	-	33.824,59	-	-	-	-	33.824,59	8,61%		
Cuotas y suscripciones	40,79	61,80	-	-	-	102,59	-	-	-	-	102,59	0,03%		
Comisiones Bancarias	200,21	303,35	151,68	267,23	267,23	1.189,70	220,00	190,00	70,00	480,00	1.669,70	0,42%		
Impuestos y Contribuciones	1.789,27	6.442,61	6.130,69	1.965,00	1.175,00	17.502,57	-	-	-	-	17.502,57	4,45%		
Alicuotas/Mantenimiento	1.500,00	-	-	-	-	1.500,00	-	-	-	-	1.500,00	0,38%		
Seguridad	-	-	-	30.240,00	-	30.240,00	-	-	-	-	30.240,00	7,69%		
Sueldos y Beneficios	-	-	-	-	-	-	130.573,22	-	-	130.573,22	130.573,22	33,22%		
Movilizacion y Manten. Vehiculos	-	-	-	-	-	-	2.350,00	1.500,00	1.750,00	5.600,00	5.600,00	1,42%		
Seguro de los bienes inmuebles	706,94	9.406,67	547,89	-	-	10.661,50	-	-	-	-	10.661,50	2,71%		
Sueldo Apoderado	-	-	-	-	-	-	32.400,00	-	-	32.400,00	32.400,00	8,24%		
Adecuacion de Planta electrica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%		
Pintada de fachada de Local Bancario y condominios	-	7.369,44	-	-	-	7.369,44	-	-	-	-	7.369,44	1,87%		
Combustible	-	816,00	-	-	-	816,00	1.245,00	960,00	931,20	3.136,20	3.952,20	1,01%		
Varios	225,95	295,81	1.329,90	613,80	224,67	2.690,13	4.234,00	2.345,00	1.865,00	8.444,00	11.134,13	2,83%		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>18.122,14</b>	<b>49.905,35</b>	<b>55.511,57</b>	<b>33.086,03</b>	<b>1.466,90</b>	<b>158.291,99</b>	<b>207.484,22</b>	<b>13.823,39</b>	<b>13.464,09</b>	<b>234.771,70</b>	<b>393.063,69</b>	<b>100,00%</b>		

Los rubros de gastos más significativos son sueldos, teléfono, seguridad y mantenimiento.

### **Gastos de Personal**

Representa el mayor rubro dentro de los gastos asumidos por las compañías y los miembros familiares de la organización (38%) y no esta cargado a las compañías, pues la nomina es pagada a título personal por el Sr. Xavier Barcia, quien tiene su respectivo número patronal en el IESS. Todos los empleados son afiliados y gozan de los beneficios de ley.

A continuación un rol de pagos:

**(Ver Anexo # 1)**

### **Luz y Teléfono**

Se registra el gasto por consumo eléctrico y telefónico realizado por las compañías y los hermanos Barcia. El gasto asumido por los hermanos Barcia corresponde al consumo realizado por ellos cuando se encuentran en el país, por lo general vienen al Ecuador por 3 meses. Estos gastos no son registrados en la contabilidad de las compañías, pues consideran que son gastos personales de los dueños, sin embargo las planillas de consumo se emiten a nombre de las mismas, pues son estas las propietarias de los bienes inmuebles utilizados por los miembros de la familia.

### **Mantenimiento**

El 94% aproximadamente de este gasto es cancelado por los hermanos Barcias, pues las compañías propietarias de los bienes no reciben el ingreso generado por el alquiler de sus propiedades, pues son cobrados a título personal por el Sr. Barcia, lo que no les permite cubrir sus gastos de operación más importantes, por esta situación él financia las operaciones de la organización.

## Seguridad

Los gastos de guardianía son asumidos por Carinvest S.A. que una de las compañías que tiene liquidez porque percibe ingresos por dividendos. Este servicio es contratado por una Compañía de Seguridad, que cobra US\$630.00 por cada puesto de guardia de 24 horas. Los gastos del 2006 y 2005 fueron de la siguiente manera:

**Tabla No. 3**  
**Gastos por Compañía de Seguridad**

Propiedades	Hs	2006	2005
1 Cond. Cimas de Bim Bam Bum	24 hs	7,560.00	7,333.20
1 Cond. Cimas de Bim Bam Bum	24 hs	7,560.00	7,333.20
1 Casa Barbasquillo	24 hs	7,560.00	7,333.20
1 Casa de Punta Blanca	24 hs	7,560.00	7,333.20
<b>TOTAL</b>		<b>\$30,240.00</b>	<b>\$29,332.80</b>

## 2.6. ESTRUCTURA DE RECURSOS FINANCIEROS

Las compañías no están percibiendo ingresos porque los arriendos que le corresponden son cobrados por Xavier Barcia, quien destina parte de los ingresos a para cubrir el pago de personal y el mantenimiento de las propiedades.

En el caso de las Compañías Faeli S.A. y Carinvest S.A. que generan sus propios ingresos a través del cobro anual de dividendos de Compañía de Cervezas Nacionales C.A., estos fondos son colocados en certificados de inversión a 30 días plazo, al 4% de interés, que responde a la tasa promedio del mercado ecuatoriano, los que se encuentra registrados en la cuenta de Intereses Ganados en cada Compañía.

Carinvest S.A. posee 59,860 acciones y Faeli S.A. posee 19,366 acciones nominativas de US\$1,00 cada una del capital accionario de Compañía de Cervezas Nacionales C.A., cuyo capital suscrito es de US\$ 20'000.000.00.

En el año 2005 las Compañías recibieron de Compañía de Cervezas Nacionales C.A. el saldo de US\$0.99 correspondiente al dividendo por cada acción del ejercicio económico 2004. Posteriormente, en el mismo año hubo un anticipo de dividendo del ejercicio económico 2005, correspondiente a US\$1.00 por cada acción.

En abril del 2006 recibieron el saldo correspondiente a US\$0.83 por cada acción del dividendo del 2005 y luego, en septiembre recibieron un anticipo de US\$1.00 por acción del ejercicio económico 2006. En la Junta de Accionistas de marzo de este año, se resolvió entregar US\$2.09 por cada acción del ejercicio económico 2006; por lo tanto US\$1.09 por cada acción ingresaran a Faeli S.A. y Carinvest S.A. en el 2007.

El reparto de dividendos se puede apreciar en el cuadro que consta a continuación:

**(Ver Anexo #2)**

El detalle de la distribución de las utilidades y entrega de dividendos a los accionistas de Compañía de Cervezas Nacionales C.A., del año 2005 y 2006, en los Informes Económicos de esos años.

**(Ver Anexo #3)**

Adicional a las acciones, Faeli S.A. posee un portafolio administrado de inversión en el exterior en el Bank of American con un saldo al 31 de diciembre del 2006 de US\$55,000.00 el cual no se encuentra reportado en los estados financieros de la compañía pues los ingresos generados por este fondo son cobrados por Xavier Barcia en calidad de Representante Legal y depositados en su cuenta personal, este fondo es alimentado en ciertas ocasiones con los ingresos por dividendos, previa autorización del Presidente.

Esta inversión no ha sido registrada por la compañía, pues el Sr. Xavier Barcia es quien maneja esta inversión personalmente.

Al momento las Compañías tienen 6 departamento que han permanecido desocupados durante 2 años, lo cual significa un gasto mensual de mantenimiento de US\$1,800.00 aproximadamente, sobre el cual no ha habido, ni hay ningún retorno, por la falta de ingresos de las compañías estos gastos son solventados en ciertas ocasiones por los hermanos Barcia. Además las dos casas de la playa permanecen durante 9 nueve meses del año vacías, generando gastos de mantenimiento y guardianía.

Los inmuebles que poseen las compañías se encuentran registrados al avalúo catastral. La compañía utiliza las siguientes tasas de depreciación:

Edificios	10%
Muebles y Enseres	12%
Equipos de Oficina	12%
Vehículo	5%
Equipos de Computación	33.33%

Los activos de las compañías son depreciados en línea recta, y se lleva un control de los activos que se adquieren.

#### **2.6.1. Origen de los Fondos**

La organización y la familia ha mantenido durante los últimos dos años, un promedio anual de ingresos de US\$400,000.00, de los cuales el 40% provienen de ingresos por dividendos y el 30% por ingresos de alquiler.

A continuación consta un cuadro de las fuentes de origen de ingresos obtenidos durante los dos últimos años tanto por las Compañías como por las personas naturales:

**(Ver Anexo #4)**

Los ingresos por alquiler corresponden a:

**Tabla No. 4**  
**Ingresos de las Propiedades Alquiladas**

<b>Propiedades</b>	<b>#</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Condominio 1 Cimas del Bim Bam Bum	3	350,00	12.600,00
Condominio 2 Cimas del Bim Bam Bum	2	350,00	8.400,00
1 Departamento en Urdesa	1	600,00	7.200,00
1 Local Bancario	1	7.800,00	93.600,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$9.100,00</b>	<b>\$121.800,00</b>

Sin embargo, hay que mencionar que estos ingresos que le corresponderían a la compañía Mizone, no son registrados por la misma, sino que son cobrados por el Sr. Xavier Barcia y los deposita en su cuenta personal.

Es por esta razón que Mizone S.A. no tiene una fuente de ingresos para cubrir sus gastos.

## **2.7. ESTRUCTURA DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO**

### **2.7.1. Inversiones en Acciones**

Carinvest S.A. posee 59,860 acciones y Faeli S.A. posee 19,366 acciones nominativas de US\$ 1,00 cada una del capital accionario de Compañía de Cervezas Nacionales C.A., cuyo capital suscrito es de US\$ 20'000.000.

### 2.7.2. Obligaciones Bancarias

No existen pasivos con los bancos, pero sí una Cuenta por Pagar a los accionistas que supera los US\$150,000.00, la misma que cada año sigue aumentando, debido a que únicamente Carinvest S.A. y Faeli S.A. obtienen ingresos correspondientes al cobro de dividendos generados por el paquete accionario mantenido en Compañía de Cervezas Nacional C.A..

Al 31 de diciembre del 2006 la Cuenta por Pagar a los Accionistas presenta los siguientes valores:

**Tabla No. 5**  
**Cuentas por Pagar a Accionistas**

<b>Compañías</b>	<b>Valor</b>
Bargad S.A.	18.356,04
Salquin S.A.	131.458,32
<b>Total</b>	<b>\$149.814,36</b>

### 2.7.3. Capital de Trabajo

La organización requiere de un capital de trabajo de US\$26,000.00 para cubrir sus gastos mensuales, calculado en base a los gastos del 2006.

Los gastos en el 2006 fueron:

**Tabla No. 6**  
**Capital de Trabajo**

Detalle	Valor
Gastos totales de las compañías	158.291,97
Gastos de reparación y mantenimiento (asumidos por Xavier Barcia)	25.200,00
Gastos de sueldos (asumidos por Xavier Barcia)	130.573,27
<b>Total de Gastos de Compañías</b>	<b>\$314.065,24</b>

El total dividido para 12 meses, equivale a US\$26.172,10

Sin embargo estos gastos que no son financiados totalmente por las Compañías, son cubiertos con fondos traídos vía transferencia bancaria desde una cuenta del exterior hacia una cuenta personal del Sr. Barcia. Luego el realiza una inyección financiera a las empresas cuando es necesario.

## **2.8. ASPECTOS DE LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN QUE AFECTAN EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **2.8.1. Liderazgo Estratégico**

La Presidencia es ocupada por el hermano mayor Xavier Barcia, quien carece de formación profesional y cuenta con poca experiencia en administración.

Generalmente el está ausente por continuos viajes fuera del país y encarga sus funciones a un Apoderado, quien tiene una edad de 62 años y es familiar de los hermanos Barcia, en tercer grado de consanguinidad (Tío), no posee mucha experiencia en el área administrativa, pero es la persona en quien confían los Barcia.

Entonces, el liderazgo formal lo ejerce el apoderado, quien es una persona que por más de cuarenta años ha trabajado con la familia y conoce sus actividades y el negocio familiar, por lo cual trata de asignar tareas a los empleados, en base a las operaciones del giro del negocio; tratándose de una persona mayor, es natural que haya resistencia al cambio.

Las atribuciones otorgadas al Apoderado de la Compañía tienen un campo de acción muy amplio, lo que le otorga un exceso de poder, originando que exista una probabilidad de fraude.

No hay ningún plan estratégico que detalle los valores específicos, misión, metas, ni procedimientos que se seguirán para lograr un buen desempeño en la organización. La Junta Directiva está conformada por los tres hermanos que son accionistas al 100% de la Compañía. Por sus continuos viajes, generalmente no hay Juntas y cuando se realizan porque la ley así lo exige, se tratan sólo de Juntas de escritorio, por cumplir un mero formalismo.

### **2.8.2. Estructura**

El sistema de relaciones laborales para ejecutar las tareas de en la organización es simple, está encaminado a satisfacer las necesidades inmediatas de sus dueños, o de dar mantenimiento a las propiedades.

La estructura jerárquica es horizontal, y cada uno realiza el trabajo asignado generalmente por los dueños o por el Apoderado.

### **2.8.3. Recursos Humanos**

El personal que trabaja en la organización es un elemento valioso, porque son personas altamente capacitadas.

En total son 16 empleados. Sin embargo, las capacidades del personal son subutilizadas y la mayoría de las personas no están en posiciones apropiadas.

Cuando se contrata al personal se les exige un perfil muy alto, por lo cual la empresa tiene que pagar una remuneración superior de lo que le correspondería según el mercado. El resultado es que contrata personal sobre calificado para los cargos requeridos.

No hay políticas de personal, y si bien existe una Jefa Administrativa y Recursos Humanos, no tiene la autoridad para tomar decisiones. En realidad, es el Apoderado quien tiene poder de decisión en cualquiera de los aspectos relativos al personal.

No hay un sistema de ascensos ni de promociones internas, y tampoco perfiles laborales adecuados. Cuando existe una vacante, se redacta un anuncio para publicar en el periódico, con los requisitos que en ese momento el Gerente o el Apoderado crean necesarios.

En el momento en que ingresa un nuevo empleado, no hay ninguna inducción, y el propio trabajador debe ir descubriendo poco a poco lo que tiene que hacer.

No hay capacitación por parte de la empresa, ni se conceden permisos para que el empleado lo haga por su propia cuenta. Por lo que los trabajadores creen que no hay oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.

Los aumentos de sueldo son anuales y están en función de la tasa de inflación y, a lo impuestos por el Gobierno Nacional.

No existe comedor interno, el personal tiene una hora para almorzar. Cada quincena todos los empleados reciben un valor de subsistencia por comida, equivalente a US\$1,80 por cada día laborado.

#### **2.8.4. Finanzas**

No se elabora un presupuesto anual formal de las operaciones de la empresa. Los Estados Financieros sólo se presentan a la Gerencia al final del año, previo a la convocatoria a Junta de Accionistas y la cual se realiza más que para efectos de análisis, para cumplir con los requisitos de la SIC y el SRI.

#### **2.8.5. Programas – Servicios**

No existen programas de desarrollo empresarial en marcha en la organización, ya que no hay planificación, ni un liderazgo estratégico adecuado.

#### **2.8.6. Infraestructura**

Las condiciones en que se desarrolla el trabajo en la organización en lo referente a la parte física cuenta con un área que cubre dos oficinas provistas con iluminación adecuada, sistema de enfriamiento y servicios básicos. No hay comedor interno.

Como las oficinas están ubicadas en una zona central, el personal llega por sus propios medios de transporte. Los equipos eléctricos están protegidos con UPS y reguladores de voltaje. Dos veces al año se da mantenimiento a la oficina y se pinta el interior.

Las comunicaciones telefónicas son buenas. Las oficinas se encuentran ubicadas a tres cuadras de las agencias bancarias, lo cual facilita la labor diaria que los mensajeros realizan en los bancos.

## **2.9. POLÍTICAS CONTABLES UTILIZADAS POR LA ORGANIZACIÓN**

La organización mantiene sus registros contables en US Dólares a partir del 1 de Abril del 2000 y de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el Ecuador, que son los mismos utilizados en la preparación de los estados financieros. A continuación mencionamos los principios contables más importantes que se han utilizado:

### **2.9.1. Inversiones**

**Inversiones Temporales.-** Son inversiones de libre disponibilidad, los intereses generados por estos fondos se registran mensualmente.

**Inversiones Permanentes.-** Están registradas al costo de adquisición, se actualiza su valor en base al valor patrimonial proporcional.

### **2.9.2. Activo Fijo**

Está registrado al costo. Las erogaciones por mantenimiento y reparaciones se cargan a gastos al incurrirse en ellas, mientras que las mejoras de importancia se capitalizan (superiores a US\$600.00). La depreciación se calcula por el método de línea recta, tomando como base la vida útil estimada de los activos relacionados.

La vida útil estimada de las propiedades, maquinaria y equipo es como sigue:

**Tabla No. 7**  
**Vida Útil de los Activos**

ACTIVOS	AÑOS
Edificios	20
Muebles y Enseres de Oficina	10
Equipo de Oficina	10
Vehículos	5

### **2.9.3. Gastos**

Cargos y Gastos Diferidos.- Están constituidos por los gastos efectuados en adecuaciones realizadas a las instalaciones del local bancario y las adecuaciones por daños efectuadas a la planta eléctrica que posee la organización. Este valor se amortiza en un periodo de 3 años.

**Gastos y Costos.-** Son cargados a resultados como gastos corrientes del período

**Ingresos Operacionales.-** Corresponde a los intereses ganados por la participación que mantienen los miembros de la organización en la Compañía de Cervezas Nacionales C.A.

## **CAPITULO 3**

### **DETERMINACION DE LAS DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS LUEGO DE LA EVALUACION DEL NEGOCIO**

### **3.1. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

Para efectuar un diagnóstico administrativo y financiero hemos realizado entrevistas a los empleados y al administrador de las compañías, con la finalidad de conocer exclusivamente las transacciones efectuados por los hermanos Barcia vinculadas con las compañías. Adicionalmente revisamos los registros contables de las mismas.

En nuestro análisis consideramos la totalidad de los ingresos percibidos y gastos incurridos por los miembros de la organización relacionados con el giro del negocio.

Esta revisión responde al hecho de conocer la situación financiera de la organización familiar e identificar las debilidades administrativas y financieras, que de acuerdo a la ley originarían obligaciones tributarias, procesos de liquidación y contingencias penales, las cuales podrían ser determinadas por los organismos de control y sancionadas de acuerdo con las normas legales vigentes.

A continuación exponemos la situación general y específica de los miembros de la organización, determinada luego de nuestro análisis, las cuales originan riesgos tributarios y problemas administrativos y financieros.

### **3.2. Situación General de la Organización**

La organización familiar mantiene la política de emitir una factura por un monto superior al de sus gastos, a Xavier Barcia, con el objeto de presentar utilidad en sus ejercicios económicos, esta práctica la implementaron varios años atrás, cuando los administradores de las compañías determinaron que la presentación de resultados negativos en los estados financieros podría acarrear problemas con el organismo de control.

Durante los últimos años las compañías no han recibido ingresos.

### **3.2.1. BARGAD S.A.**

Es la encargada de administrar la totalidad de los bienes de los hermanos Barcia, centralizándose en esta compañía el 100% de las funciones operativas de la organización.

Las funciones operativas son realizadas por los 16 empleados que trabajan bajo relación de dependencia para el Sr. Xavier Barcia, laborando en las instalaciones de Bargad S.A. . Este personal es el encargado de ejecutar las tareas operativas de la organización las que no se encuentran establecidas en un manual de procedimientos

En el aspecto laboral, la Compañía no tiene ningún rubro registrado por pago a empleados. Sin embargo, relacionados directamente con las actividades administrativas y operativas de la Compañía laboran dos empleados:

**(Ver Anexo #5)**

#### **Año 2005**

En el 2005, al finalizar el año, existe un ingreso por US\$21,940.31 correspondiente a una factura por administración de bienes familiares que Bargad S.A. cobró a Xavier Barcia. Esta factura se realizó únicamente para solventar los gastos incurridos por la empresa durante este año, los que ascienden a US\$19,682.76; de esa forma el resultado del ejercicio fue una utilidad.

El Apoderado de las compañías recomendó a los accionistas realizar varias inyecciones de dinero, las que al finalizar el año ascendieron a US\$15,000.00, permitiendo cubrir los gastos relativos a la empresa, siendo los más importantes los incurridos por servicios básicos, movilización y mantenimiento.

Los fondos recibidos fueron registrados como una Cuenta por Pagar a Accionistas.

## **Año 2006**

Hasta mediados del año 2006 se manejaron con el mismo enfoque de facturar lo necesario para cubrir los gastos, facturando por administración de bienes familiares la cantidad de US\$10,293.93, sin embargo la administración de la compañía (Apoderado, Accionistas) pensó que no convenía seguir con el mismo procedimiento del año anterior, pues los accionistas no estaban de acuerdo en cancelar impuesto por ingresos no generados por las compañías.

Los fondos transferidos a la compañía en calidad de préstamos durante este año ascienden a un total de US\$7,000.00, lo que aumentó el endeudamiento con terceros, mantenido por la compañía hasta el año 2005.

La Compañía posee un departamento para uso de oficina en el Edificio Valco con dos parqueos, funcionando en esta propiedad la administración y los empleados que trabajan para los Barcia, los que no están enrolados por la Compañía.

Por la utilización de esta propiedad, Bargad no cobra ningún valor y por lo tanto no recibe ningún ingreso por concepto de alquiler, razón por la cual tiene que recibir inyecciones de dinero por parte de sus accionistas, a pesar de que existen algunos gastos relativos a la propiedad que no son cargados a la Compañía, lo que significa que en los estados financieros de la misma no se refleja la situación real de Bargad.

La manera de administrar la empresa origina que la misma no presente una base imponible para la determinación del impuesto a la renta, ni declare ante los organismos de control la verdadera situación financiera de la empresa.

En consecuencia el manejo administrativo-financiero de la compañía da origen durante este año a una pérdida por US\$7,828.21, la que sumada con las pérdidas obtenidas en años anteriores supera el 50% del capital suscrito más las reservas.

De conformidad con las normas de la Superintendencia de Compañías, cuando las pérdidas acumuladas de una compañía alcancen el 50% o más del capital suscrito y el total de reservas, ésta se encontraría en causal de disolución, si los accionistas no toman acciones pertinentes a mejorar su situación patrimonial.

Para efectos de conciliación tributaria, los gastos que han sido cargados tienen documentación debidamente soportada con comprobantes que cumplen con el Reglamento de Facturación, por lo tanto no existen gastos no deducibles.

### **3.2.2. MIZONE S.A.**

#### **Año 2005**

Al finalizar el año, existe un ingreso por US\$38,662.34 correspondiente a una factura por administración de bienes familiares que Mizone S.A. emitió a Xavier Barcia.

Esta factura se realizó únicamente con el objeto de cubrir los gastos realizados durante el año, pues de no realizarse esta factura la compañía hubiera reportado una muy considerable pérdida, esto debido a que durante el 2005, se realizó una fuerte inversión por adecuaciones en la central de aire del local bancario de propiedad de Mizone S.A., la cual se encontraba obsoleta, adicionalmente se efectuaron modificaciones en la bóveda y en las instalaciones eléctricas, para poder entregar el local bancario en alquiler.

Las adecuaciones le significaron a la compañía un desembolso de US\$63,567.89 el cual fue registrado en la cuenta cargos diferidos, este monto incluye principalmente la compra e instalación de un sistema de aire central de 90.000 BTU.

Para cubrir los gastos incurridos en este año Mizone S.A. recibió US\$40,000 y US\$5,000.00 de Carinvest S. A. y Xavier Barcia respectivamente.

## **Año 2006**

Hasta mediados del año 2006 se manejaron con el mismo enfoque y de la misma manera, facturaron por administración de bienes familiares la cantidad de US\$46,855.06, sin embargo los accionistas de la compañía decidieron que no convenía seguir con el mismo procedimiento del año anterior, pues no estaban de acuerdo en cancelar impuesto por ingresos no generados por la compañía.

Para cubrir los gastos relativos a la empresa los accionistas decidieron que la inyección financiera se realice a través de una compañía relacionada, siendo Carinvest S.A. la que realice la inyección por un valor de US\$90,000.00, valor que fue registrado como Cuenta por Pagar a Compañías relacionadas.

La falta de liquidez le genera a la compañía un aumento en el endeudamiento con terceros cada año.

La Compañía no ha percibido los ingresos correspondientes a los arriendos de las propiedades que actualmente tiene alquiladas. Estos ingresos están siendo percibidos a título personal por Xavier Barcia.

La omisión del registro de estos ingresos en Mizone, puede ser considerado por parte de la autoridad tributaria como una omisión dolosa de ingresos y consecuentemente podría calificarse como un acto de defraudación tributaria, el cuál sería sancionado con la pena de prisión durante un plazo que puede ser seis meses hasta tres años para el representante legal de la compañía, sin perjuicio de los intereses por mora y multas a las que hubieren lugar de conformidad con lo establecido en el Código Tributario.

Adicionalmente, la omisión del reconocimiento del ingreso por alquiler, origina que Mizone no emita el respectivo comprobante de venta y por lo tanto no haya efectuado la percepción del 12% IVA, de conformidad con lo establecido en las disposiciones legales vigentes.

Esta situación da origen a:

- a. Obligación tributaria por no pago del IVA
- b. La falta de emisión de comprobante de venta por parte de los contribuyentes de acuerdo al Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, constituye una falta reglamentaria, siendo la sanción por no emitir comprobantes de venta, si esta es detectada por el SRI, en la clausura del establecimiento.

El sistema que actualmente utiliza la organización no reconoce todos los gastos de mantenimiento incurridos en los bienes inmuebles pertenecientes a Mizone, por cuanto la mayor parte de esos desembolsos son efectuados a título personal por Xavier Barcia. Esta situación origina los siguientes riesgos:

- a. Una mayor base imponible en la determinación del impuesto a la renta, por cuanto el gasto de mantenimiento no es registrado en su totalidad en los estados financieros. En este momento la compañía no ha pagado más impuesto a la renta, debido a que tampoco ha registrado los ingresos por alquileres que le corresponde.
- b. Para Xavier Barcia origina una obligación tributaria debido a que los pagos por mantenimiento de las propiedades, no se relacionan directamente con la obtención de sus rentas personales, por lo tanto no podrían ser considerados como gastos deducibles en la determinación del impuesto a la renta personal.

Actualmente las actividades administrativas y operativas relacionadas con las actividades de Mizone S.A., se realizan en una oficina de propiedad de Bargad S.A., compañía relacionada de la misma, sin embargo no se le cancela ningún valor de alquiler por utilización de la oficina.

En el aspecto laboral, la Compañía tampoco tiene ningún rubro registrado por pago a empleados, ya que todos trabajan en relación de dependencia para Xavier Barcia. Sin embargo, relacionados directamente con las actividades administrativas y operativas de la Compañía laboran los siguientes empleados:

**(Ver Anexo # 6)**

### **3.2.3. SALQUIN S.A.**

La situación de Salquin S.A. es similar a la de Bargad S.A. y Mizone S.A., durante el año 2005 y 2006 la compañía prácticamente no ha recibido ingresos.

#### **Año 2005**

En el 2005, al finalizar el año, existe un ingreso por US\$48,292.39 correspondiente a una factura por administración de bienes familiares que Salquin S.A. cobró a Xavier Barcia. Esta factura se realizó únicamente con el objeto de presentar utilidad como resultado del ejercicio.

El principal gasto incurrido fue de US\$56,789.00 correspondiente a arreglo de planta eléctrica con la que cuenta la casa de la playa ubicada en Barbasquillo Manta de propiedad de la misma, el daño se originó por un cambio de voltaje eléctrico.

Para cubrir los gastos incurridos durante este año la administración de la compañía (el Apoderado) sugirió a los accionistas realizar una inyección de dinero.

Salquin S.A. recibió US\$5,000.00, US\$48,000.00 y US\$5,000.00 de Faeli S.A., Carinvest S.A. y Xavier Barcia respectivamente, por inyección financiera, valores que fueron registrados en las Cuentas por Pagar a Accionistas y Compañías relacionadas.

## **Año 2006**

Hasta mediados del año 2006 se manejaron bajo el mismo esquema, facturando por administración de bienes familiares la cantidad total de US\$44,133.60, sin embargo los accionistas de la compañía decidieron que no convenía seguir con el mismo procedimiento del año anterior, pues no estaban de acuerdo en cancelar impuesto por ingresos no generados por la compañía.

Para cubrir los gastos incurridos por esta compañía los hermanos Barcia realizaron varias inyecciones de fondos en calidad de préstamos los que se registraron en una Cuenta por Pagar Accionistas.

La ausencia de ingresos le origina a Salquin S.A. un aumento en su pasivo, el mismo que es superior en un 27% al 100% de sus activos.

La compañía no tiene ninguna fuente de ingreso, ya que las dos propiedades que posee son exclusivamente utilizadas por los hermanos Barcia para vacacionar, por lo tanto se pone en riesgo el principio contable del negocio en marcha.

Al finalizar este ejercicio económico, la compañía reporta una pérdida por US\$8,784.17, la que sumada a las pérdidas obtenidas en años anteriores supera el 50% de su capital suscrito más las reservas.

De conformidad con las normas de la Superintendencia de Compañías, cuando las pérdidas acumuladas de una compañía alcancen el 50% o más del capital suscrito y el total de reservas, la compañía estaría en causal de disolución, si los accionistas no toman acciones pertinentes a mejorar la situación patrimonial de la Compañía.

Actualmente las actividades administrativas y operativas relacionadas con las actividades de Salquin S.A. se realizan en una oficina de propiedad de Bargad S.A., sin embargo no se cancela ningún valor por alquiler de la oficina.

En el aspecto laboral, la compañía tampoco tiene ningún rubro registrado por pago a empleados, ya que todos trabajan en relación de dependencia para Xavier Barcia. Sin embargo, relacionados directamente con las actividades operativas de las casas de la playa, laboran los siguientes empleados:

**(Ver Anexo # 7)**

#### **3.2.4. CARINVEST S.A.**

En el 2005, Carinvest S.A. presentó una utilidad de US\$96,309.11, pues sus ingresos provenientes de dividendos ascendieron a US\$119,121.40 y los ingresos por intereses ganados en certificados de inversión colocados a 30 días plazo con renovaciones, a una tasa promedio de 4,5% anual ascendieron a US\$9,052.24.

Mientras que sus gastos ascendieron a US\$31,864.53, dentro de los cuales podemos observar que la compañía ha incurrido en gastos por seguridad y vigilancia por US\$29,332.86, a pesar de no mantener bienes que salvaguardar de la delincuencia.

La seguridad pagada por esta compañía es para resguardar los activos de propiedad de sus compañías relacionadas, en vista de que éstas no generan ingresos a diferencia de la misma.

Un análisis de este rubro muestra que los valores corresponden a:

**TABLA No. 8**  
**GASTO POR PAGO DE SEGURIDAD**

PROPIEDADES	Hs	AÑO 2005
1 Cond. Cimas Bim Bam Bum	24 hs	7,333.20
1 Cond. Cimas Bim Bam Bum	24 hs	7,333.20
1 Casa Barbasquillo	24 hs	7,333.20
1 Casa de Punta Blanca	24 hs	7,333.20
<b>TOTAL</b>		<b>\$29,332.80</b>

**Año 2006**

Los Ingresos provenientes de dividendos ascendieron a US\$109,548.29 y los ingresos por intereses ganados en certificados de inversión colocados a 30 días plazo con renovaciones, a una tasa promedio de 4% anual ascendieron a US\$12,768.00.

En este año nuevamente se incurrió en gastos por seguridad y vigilancia que representan un total al final del periodo de US\$30,240.00 que no tienen ninguna relación con la actividad que desarrolla Carinvest, mencionada anteriormente.

A la fecha existe una utilidad acumulada por el valor de US\$376,773.57, la que incluye US\$89,230.26 correspondiente a la utilidad obtenida en este año, pudiendo ser repartida a los accionistas (1/3 a cada hermano Barcia), previo a una reunión de Junta General en la que se elabore el Acta respectiva. Hace más de cuatro años que la compañía no entrega dividendos a los accionistas.

Cabe mencionar que en caso de ser repartidos, estos dividendos constituyen un ingreso exento de impuesto para los hermanos Barcia.

Al igual que los Ingresos provenientes de los dividendos que Carinvest S.A. recibe por su participación en el capital accionario de Compañía de Cervezas Nacionales C.A. son ingresos exentos para la compañía, atendiendo al principio que evita el pago de doble tributación, por lo tanto esta Compañía no esta sujeta a obligaciones tributarias por Impuesto a la Renta.

La base legal se encuentra en el Art. 11 del Reglamento de la Ley de Régimen Tributario según el cual en el caso de dividendos pagados o acreditados por sociedades nacionales a favor de otras sociedades nacionales o de personas naturales nacionales o extranjeras, no habrá retención ni pago adicional de impuesto a la renta, de cuya declaración y pago es responsable la sociedad que los distribuyó, sin perjuicio de la obligación de declararlos por parte de los perceptores.

Es decir que se consideran como ingresos exentos, una vez pagado el impuesto a la renta por parte de la sociedad generadora de dichos dividendos.

Como hecho relevante vale la pena mencionar que a partir de Julio del 2007, Compañía de Cervezas Nacionales C.A. ha iniciado un proceso de absorción por fusión de Cervecería Andina a fin de fortalecer el Grupo Cervecerero que durante muchos años perteneció a Julio Mario Santo Domingo y que a partir del año 2005 pertenece a SAB MILLER; por lo cual a futuro la participación que tiene Carinvest S.A. en Cervecería Andina, pasará a sumarse al capital accionario en Compañía de Cervezas Nacionales. Con esta fusión, existe la expectativa de una mejora en el dividendo futuro que recibirá Carinvest S.A..

Actualmente las actividades administrativas y operativas relacionadas con las actividades de Carinvest se realizan en una oficina de propiedad de Bargad, sin embargo no le paga ningún valor de alquiler por utilización de la oficina.

En el aspecto laboral, la compañía tampoco tiene ningún rubro registrado por pago a empleados, ya que todos trabajan en relación de dependencia para Xavier Barcia. Por tratarse de una actividad esporádica, esta actividad está incluida dentro de las funciones ocasionales de la Asistente Ejecutiva que trabaja para Xavier Barcia, y cuyo sueldo fue incluido en la nómina proyectada para Mizone.

Además, dado que esta Compañía genera utilidades todos los años, no sería recomendable incluir personal aquí, ya que originaría que de las utilidades que actualmente son exentas para los accionistas, se les entregue el 15% de participación a los empleados que fueran enrolados.

### **3.2.5. FAELI S.A.**

#### **Año 2005**

Los ingresos provenientes de dividendos ascendieron a US\$38,538.34 y los ingresos por intereses ganados en certificados de inversión colocados a 30 días plazo con renovaciones, a una tasa promedio de 4% anual ascendieron a US\$2,128.00

Se han registrado gastos relacionados con el funcionamiento de la compañía, los cuales representan US\$864.75

El exceso de ingresos sobre gastos origina una utilidad por US\$39,801.59

#### **Año 2006**

##### **Ingresos**

En el 2006, Faeli generó una utilidad de US\$37,498.33. Los ingresos provenientes de dividendos ascendieron a US\$35,441.23 y los ingresos por intereses ganados en certificados de inversión colocados a 30 días plazo con renovaciones, a una tasa promedio de 4% anual ascendieron a US\$3,724.00.

Los gastos durante este año representaron US\$1,666.90, los que se encuentran relacionados al funcionamiento legal de la compañía.

A la fecha existe una utilidad acumulada por el valor de US\$109,979.43 que puede ser repartida a los accionistas (1/3 a cada hermano Barcia), previo a una reunión de Junta General en la que se elabore el Acta respectiva. En caso de ser repartidos, estos dividendos constituyen un ingreso exento de impuesto para los hermanos Barcia.

Los Ingresos provenientes de los dividendos que Faeli S.A. recibe por su participación en el capital accionario de Compañía de Cervezas Nacionales C.A. son ingresos exentos, atendiendo al principio que evita el pago de doble tributación, por lo tanto esta Compañía no esta sujeta a obligaciones tributarias por impuesto a la Renta.

Adicional a las acciones, Faeli S.A. posee un portafolio administrado de inversión en el exterior en el Bank of American con un saldo al 31 de diciembre del 2006 de US\$55,000.00 el cual no se encuentra reportado en los estados financieros de la compañía pues los ingresos generados por este fondo son cobrados por Xavier Barcia en calidad de Representante Legal y depositados en su cuenta personal.

Actualmente las actividades administrativas y operativas relacionadas con las actividades de Faeli S.A. se realizan en una oficina de propiedad de Bargad S.A., sin embargo no se cancela ningún valor por concepto de alquiler de oficina por utilización de la misma.

En el aspecto laboral, la Compañía tampoco tiene ningún rubro registrado por pago a empleados, ya que todos trabajan en relación de dependencia para Xavier Barcia. Por tratarse de una actividad esporádica, esta actividad esta incluida dentro de las funciones ocasionales de la Asistente Ejecutiva que trabaja para Xavier Barcia, y cuyo sueldo fue incluido en la nómina proyectada para Mizone S.A..

Además, dado que esta Compañía genera utilidades todos los años, no sería recomendable incluir personal aquí, ya que originaría que de las utilidades que actualmente son exentas para los accionistas, se les entregue el 15% de participación a los empleados que fueran enrolados.

### **3.3. SITUACIÓN TRIBUTARIA DE LOS HERMANOS BARCIA**

#### **3.3.1. Xavier Barcia**

Hemos revisado la declaración de impuestos del Sr. Barcia de los años 2005 y 2006, siendo una persona natural no lleva contabilidad, sino que mantienen una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible. De acuerdo a sus declaraciones, la situación es la siguiente:

	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>
Ingresos Exentos (Dividendos)	7,884.38	7,250.76
Ingresos por Honorarios	1,325.00	1,356.00
Base Imponible	1,325.00	1,356.00
Impuesto Causado	- 0 -	- 0 -

En el **Anexo # 8** se encuentra la Tabla de Ingreso Anual Gravable del Impuesto a la Renta de los años 2005 y 2006, la cual muestra que las bases imponibles en ambos años, no causan impuestos.

Xavier Barcia cancela a más de sus gastos personales, ciertos gastos originados por el mantenimiento de los bienes inmuebles que pertenecen a las Compañías, con valores percibidos desde el exterior, vía transferencia bancaria desde una cuenta suya en el exterior hacia una cuenta también propia en el Ecuador.

Durante los dos últimos años, los fondos que ha recibido desde el exterior representan los siguientes valores:

Año 2005	US\$ 70,000.00
Año 2006	US\$ 90,000.00

Los fondos recibidos vía transferencia bancaria provienen de una cuenta que mantienen en Estados Unidos cuyos fondos heredaron y sobre los cuales no hicieron la respectiva declaración de impuesto a la renta por herencia, adicionalmente, estos ingresos no mantienen un soporte adecuado o una fuente de origen justificatoria, por lo que se deben de considerar ingresos de fuentes ecuatorianas de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno.

Estos fondos recibidos se utilizaron para cubrir:

- a. Gastos de compañías a través de préstamos de accionistas.
- b. Gastos personales del Sr. Barcia.
- c. Sueldos de empleados.
- d. Desembolsos incurridos por servicios básicos y en el mantenimiento de bienes inmuebles de las compañías, que fueron asumidos por él a título personal.

Debido a que estos pagos no se relacionan directamente con la obtención de sus rentas personales, no pueden ser considerados como gastos deducibles en la determinación del impuesto a la renta personal.

La situación precedente podría originar que las autoridades tributarias comparen el total de dinero depositado en las cuentas bancarias ecuatorianas con los ingresos declarados en estos años, y como tal efectúen una determinación presuntiva del impuesto a la renta, considerando como ingreso de fuente ecuatoriana las transferencias de fondos que provienen desde el exterior hacia el Ecuador, obligando de esta manera a Xavier Barcia a declarar y pagar el impuesto a la renta sobre estos importes.

Xavier Barcia ha percibido ingresos por los alquileres de inmuebles de Mizone por un monto de \$121,800 anuales, de las siguientes propiedades:

**TABLA No. 9**  
**INGRESO ANUAL POR ALQUILERES**

PROPIEDADES	ANUAL
Departamentos Cimas Bim Bam Bum (5 x \$350 mensual c/u)	\$21.000,00
Departamento en Urdesa (\$600 mensual)	\$7.200,00
Local Bancario (\$7,800 mensual sin incluir IVA)	\$93.600,00

Por el alquiler del local bancario, Xavier Barcia entrega mensualmente una factura personal. Cuando el Banco le paga, le retiene el 100% de IVA y el 5% de retención en la Fuente de la siguiente manera:

Factura por servicios de alquiler	\$7,800
IVA 12%	<u>\$ 936</u>
Total de la factura	\$8,736
(-) Retención en la Fuente 5%	\$ 390
(-) Retención de IVA 100%	<u>\$ 936</u>
Valor neto que mensualmente recibe por Xavier Barcia	\$7,410

Cabe mencionar que la retención del 5% estuvo vigente hasta el mes de junio de este año, a partir de julio la retención subió al 8%.

Los ingresos por alquiler de los condominios y el departamento de Urdesa que no fueron facturados al igual los que facturó por el alquiler del local bancario, Xavier Barcia no los incluyó en su declaración de impuestos.

La omisión en el registro de estos ingresos, puede ser considerado por parte de la autoridad tributaria como una omisión dolosa de ingresos y consecuentemente podría calificarse como un acto de defraudación tributaria, el cual sería sancionado con la pena de prisión durante el tiempo de seis meses hasta tres años, sin perjuicio de los intereses por mora y multas a las que hubieren lugar de conformidad con lo establecido en el Código Tributario.

Adicionalmente, la omisión en el reconocimiento del ingreso por alquiler de los condominios y del departamento, los cuales no factura, originan que no emita el respectivo comprobante de venta y por lo tanto no haya causado el IVA. Esta situación da origen a:

1. Obligación tributaria por no pago del IVA
2. La falta de emisión de comprobante de venta por parte de los contribuyentes de acuerdo al Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno, constituye una falta reglamentaria. La sanción por no emitir comprobantes de venta, si la falta es detectada por el SRI, consiste en la clausura del establecimiento.

En el aspecto laboral, Xavier Barcia mantiene en calidad de patrono, bajo la modalidad de relación de dependencia 16 empleados, sobre los cuales ha cumplido con todas las obligaciones patronales, de conformidad con lo establecido en el Código de Trabajo y en la Ley de Seguridad Social, sin embargo los valores retenidos mensualmente a los empleados por concepto de impuesto a la renta, no han sido depositados mensualmente ante el sujeto activo de este tributo, sino al finalizar el año.

De conformidad con lo establecido en disposiciones legales vigentes, el no depositar los valores retenidos dentro de 10 días hábiles siguientes a las fechas y plazos establecidos para el efecto por la autoridad tributaria, constituye un acto de defraudación tributaria, la cual será sancionada conforme a lo siguiente:

- a. Declaración y pago ante la autoridad fiscal de los importes retenidos y no pagados.
- b. Cálculo de los intereses por mora tributaria; los mismos que se calcularán desde la fecha en que la Compañía debió cancelar los valores retenidos, hasta la fecha de declaración y pago de los importes no cancelados
- c. Sanción equivalente al 100% de la retención no efectuada, en el evento de que esta obligación sea determinada por el Servicio de Rentas Internas.
- d. Prisión de dos a cinco años para el representante legal de la compañía, en este caso, por tratarse de una persona natural, la prisión calificaría directamente para el Sr. Barcia.
- e. La pena de prisión establecida precedentemente, es distinta e independiente de las sanciones administrativas aplicables tales como: multas, clausura del establecimiento, decomiso de bienes, de conformidad con las disposiciones del Código Tributario y demás leyes tributarias.

### **3.3.2. Carlos Barcia**

Hemos revisado la declaración de impuestos del Sr. Carlos Barcia de los años 2005 y 2006, siendo una persona natural no lleva contabilidad, sino que mantiene una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

De acuerdo a sus declaraciones, la situación es la siguiente:

	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>
Ingresos Exentos (Dividendos)	7,884.38	7,250.76
Impuesto Causado	- 0 -	- 0 -

Los gastos que desembolsó tienen relación con compra y mantenimiento de vehículo personal y gastos varios personales, por lo cual su situación tributaria está en orden y pensamos que no existe obligación tributaria.

La base legal se encuentra en el Art. 11 del Reglamento de la Ley de Régimen Tributario según el cual en el caso de dividendos pagados o acreditados por sociedades nacionales a favor de otras sociedades nacionales o de personas naturales nacionales o extranjeras, no habrá retención ni pago adicional de impuesto a la renta, de cuya declaración y pago es responsable la sociedad que los distribuyó, sin perjuicio de la obligación de declararlos por parte de los perceptores.

Es decir que se consideran como ingresos exentos, una vez pagado el impuesto a la renta por parte de la sociedad generadora de dichos dividendos.

### **3.3.3. Enrique Barcia**

Hemos revisado la declaración de impuestos del Sr. Enrique Barcia de los años 2005 y 2006, siendo una persona natural no lleva contabilidad, sino que mantiene una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

De acuerdo a sus declaraciones, la situación es la siguiente:

	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>
Ingresos Exentos (Dividendos)	7,884.38	7,250.76
Impuesto Causado	- 0 -	- 0 -

Los gastos que desembolsó tienen relación con compra y mantenimiento de vehículo y gastos varios personal, por lo cual su situación tributaria esta en orden y pensamos que existe obligación tributaria.

La base legal se encuentra en el Art. 11 del Reglamento de la Ley de Régimen Tributario según el cual en el caso de dividendos pagados o acreditados por sociedades nacionales a favor de otras sociedades nacionales o de personas naturales nacionales o extranjeras, no habrá retención ni pago adicional de impuesto a la renta, de cuya declaración y pago es responsable la sociedad que los distribuyó, sin perjuicio de la obligación de declararlos por parte de los perceptores.

Es decir que se consideran como ingresos exentos, una vez pagado el impuesto a la renta por parte de la sociedad generadora de dichos dividendos.

### **3.4. SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **3.4.1. Exceso de Gastos de Personal**

Este rubro representa el 38% del total de gastos, el cual se encuentra excedido si partimos de la premisa que el giro del negocio no necesita de un amplio equipo de trabajo que sea altamente capacitado y que demanden salarios tan elevados.

Durante el proceso de conocimiento del negocio y descripción de las labores realizadas por el personal, determinamos que existe duplicidad de funciones entre estos y que los sueldos no están acorde a las funciones que realizan, considerando adicionalmente que superan el promedio del mercado. Las funciones realizadas por el personal se detallan en el **Anexo # 9**.

El exceso de remuneración se origina porque cada recurso humano es un elemento importante pues son personas altamente capacitadas sin embargo las labores efectuadas no están afin con el nivel profesional con el que cuentan los empleados, a quienes por su alta capacidad se les paga sueldos elevados.

El Sr. Xavier Barcia o el apoderado son los que se encargan de elaborar el perfil del profesional que ocupará el puesto vacante.

La falta de una política de contratación origina que se contrate personal sobre valorado para las tareas que efectuará, dando como resultado un exceso en el gasto, por lo que se debe efectuar una evaluación de las funciones que realiza cada empleado, con el fin de identificar duplicidad de labores y volumen de trabajo, lo que permitirá determinar la cantidad de empleados que realmente necesita la compañía y establecer un salario justo y acorde al mercado, de acuerdo a las funciones que realiza.

#### **3.4.2. Falta de Manual de Funciones y Procedimientos**

La organización no dispone de manuales de políticas y procedimientos que definan claramente los lineamientos establecidos por la misma, ni las líneas de autoridad, así como las tareas y procedimientos que deben realizar los gestores, lo que puede traer como consecuencia la falta de capacidad para afrontar situaciones que ameriten una correcta toma de decisiones, la dificultad para ejercer autoridad y delegar funciones, la mala distribución de las responsabilidades de los empleados, entre otras tanta falencias, las cuales en general producen a la organización pérdidas económicas producto de reproceso o negligencia.

#### **3.4.3. Plan Estratégico**

Detalla los planes destinados al logro de los objetivos empresariales en el mediano y largo plazo, siendo la declaración formal que contiene y describe la razón de ser de la empresa, establece estrategias, objetivos, metas y directrices, con base en un análisis de la situación de la entidad, teniendo en cuenta oportunidades y amenazas del medio externo y fortalezas y debilidades de la organización.

Es el conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.

La organización no dispone de un plan estratégico, donde se definan los objetivos a los que se quiere llegar, esto se debe a que los accionistas mantienen las compañías únicamente para que administren los bienes heredados y no para que sean un negocio lucrativo. La decisión de la administración por mantener un perfil conservador y la falta de una visión, convierten a las compañías en negocios carentes de capacidad para competir en el mercado.

#### **3.4.4. Misión y Visión de la Organización**

La administración no ha logrado hasta el momento establecer una verdadera misión y visión de las compañías, lo cual inevitablemente, genera un efecto inmediato en el recurso humano, quienes al desconocer la misión de la empresa desconocen la razón de existir de la misma, al igual que sucede al ignorar la visión de la empresa, pues no tienen claro el horizonte hacia el cual vive día a día y camina la organización, originando un ambiente laboral de absoluta inercia, conformismo y una gran carencia de compromiso con las empresas.

#### **3.4.5. Exceso de Compañías**

Esta debilidad es la principal evidencia de la falta de criterio administrativo por parte de los hermanos Barcia, al mantener compañías simplemente con el fin de administrar bienes inmuebles de forma separada sin ninguna razón de fondo lo cual se ha podido determinar luego de este estudio.

Esto genera que la organización incurra en una serie de gastos innecesarios como tasas, impuestos, gastos legales, etc., que podrían ser asumidos por una sola empresa la que podría presentar una estructura mas sólida, efectiva, solvente, productiva, con una mejor imagen de mercado, una estructura organizacional mejor establecida y que sea mas fácil de manejar por parte de la administración.

### **3.5. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **3.5.1. Falta de Elaboración de un Presupuesto Anual**

Las Compañías no preparan presupuestos de ingresos y gastos en forma anual o mensual, que permita planear en forma oportuna las estrategias futuras de optimización de los recursos, así como las verificaciones de los gastos e ingresos en un período determinado, siendo el presupuesto la principal herramienta para el desarrollo de las actividades económicas de una empresa, pues establece los parámetros sobre los cuales se deben manejar los gastos e ingresos de una compañía, sin embargo en el caso de estas empresas se ha decidido prescindir del mismo, dando como resultado la carencia de parámetros financieros en los cuales la administración debe mantenerse, incurriendo en gastos desmesurados o innecesarios, originando una mala distribución de los ingresos y ocasionando una terrible crisis de liquidez, incrementando la necesidad de solicitar créditos con terceros.

Con la finalidad de hacer más fructífera la acción gerencial, las compañías deberían preparar y aprobar oportunamente los presupuestos generales y las proyecciones a largo plazo, los que deberían ser utilizados con mayor frecuencia como medio de control, comparándose periódicamente con las cifras reales, siendo las diferencias importantes debidamente explicadas, lo cual facilitará a la gerencia la apreciación del grado de alcance de los objetivos propuestos y la necesidad de aplicar medidas correctivas.

#### **3.5.2. Activos Fijos a Valor Catastral**

Los activos fijos de todas las empresas han sido registrados en el balance general a valor catastral y no están siendo depreciados de acuerdo a las tasas máximas establecidas por el organismo de control; depreciándose de esta manera los muebles y equipos de oficina con un exceso sobre el porcentaje establecido del 2% y los edificios al 10% encontrándose disminuido en un 10% con respecto a la tasa máxima establecida.

Esto errores en el cálculo de depreciación y la falta de un avalúo a los bienes de la organización originan una subestimación del valor de mercado o comercial de los bienes y una disminución en el índice de solvencia de las compañías. Por lo tanto en los estados financieros de las compañías no se refleja el valor real de su principal activo.

Adicionalmente el Art.10 de la Ley de Régimen Tributario interno establece que el exceso en las tasa de depreciación se considerarán gasto no deducible.

## **3.6. ESTIMACIÓN DE LAS OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

### **3.6.1. Base legal para determinar Obligaciones Tributarias**

#### **3.6.1.1. Conciliación Tributaria**

Para cuantificar las contingencias trataremos de establecer la utilidad gravable luego de la conciliación tributaria que de acuerdo al Artículo 36 del Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, se efectúa de acuerdo a los siguientes pasos:

- a. Utilidad o Pérdida Contable
- b. (-) 15% Participación Utilidad a Trabajadores.
  - Art.97 del Código de Trabajo. El Patrono debe participar el 15% de las utilidades líquidas a sus trabajadores. No dice sobre la base imponible del impuesto a la renta.
- c. (-) El 100% de los dividendos percibidos de otras sociedades, contabilizados en el Estado de Pérdidas y Ganancias, así como otros ingresos exentos o no gravados.
- d. (+) Gastos no deducibles en el país
- e. (+) Gastos no deducibles en el exterior
- f. (+) Gastos vinculados con la generación de rentas exentas. Si no existe la identificación contable, el gasto no deducible será el equivalente al 5% de tales rentas exentas.
- g. (+) 15% de la participación laboral por las utilidades exentas, esto es 15% por tales ingresos.
- h. (-) Amortización tributaria. Art. 11 de la Ley de Régimen Tributario Interno.
- i. (-) Deducciones contempladas en leyes especiales, que tenga derecho el contribuyente, exclusivamente respecto de ingresos gravados.

El resultado que se obtiene de las operaciones arriba mencionadas, constituye la Utilidad Gravable.

### 3.6.1.2. Intereses Por Mora

El Artículo 99 de la Ley de Régimen Tributario Interno Codificada en concordancia con el artículo 20 del Código Tributario, disponen que la obligación tributaria no satisfecha en el tiempo que la ley establece causará a favor del respectivo sujeto activo y sin necesidad de resolución administrativa alguna, el interés trimestral vigente, desde la fecha de exigibilidad hasta la de su atención.

### 3.6.1.3. Multas

El Artículo 100 de la Ley de Régimen Tributario Interno Codificada dispone el tratamiento y el cálculo de las multas por declaraciones tardías en la presentación de declaraciones del impuesto a la renta global.

Adicionalmente, la Resolución 0117, Registro Oficial No.54: 10.04.2000 y sus reformas posteriores del Servicio de Rentas Internas, contemplan la aplicación de multas:

- Multas cuando existe impuesto causado:
- 3% del Impuesto causado por mes o fracción de mes con un límite del 100% de dicho impuesto.
- Multas cuando no existe impuesto causado, pero si ingresos:
- 0.1% del total de ingresos por mes o fracción de mes con un límite de hasta el 5% de dichos ingresos.
- Multas para personas jurídicas cuando no existen ingresos
- 10 dólares de los Estados Unidos de América
- Multas para personas naturales cuando no existen ingresos
- 2 dólares de los Estados Unidos de América.

En el **Anexo # 10** consta un detalle de las sanciones por infracciones por declaraciones tardías de impuestos.

### 3.6.1.4. Determinación Presuntiva

El Artículo 23 de la Ley de Régimen Tributario Interno Codificada dispone el tratamiento de la determinación del Impuesto por la Administración Tributaria, de manera Directa o Presuntiva, las cuales están referidas en el Código Tributario.

La determinación directa se hará en base a la contabilidad del sujeto pasivo, así como sobre la base de los documentos, datos, informes que se obtengan de los responsables o de terceros, siempre que con tales fuentes de información sea posible llegar a conclusiones más o menos exactas de la renta percibida por el sujeto pasivo.

La administración realizará la determinación presuntiva cuando el sujeto pasivo no hubiese presentado su declaración y no mantenga contabilidad o, cuando habiendo presentado la misma no estuviese respaldada en la contabilidad o cuando por causas debidamente demostradas que afecten sustancialmente los resultados, especialmente las que se detallan a continuación, no sea posible efectuar la determinación directa:

1. Mercaderías en existencia sin el respaldo de documentos de adquisición;
2. No haberse registrado en la contabilidad facturas de compras o de ventas;
3. Diferencias físicas en los inventarios de mercaderías que no sean satisfactoriamente justificadas; y,
4. Cuentas bancarias no registradas.

En los casos en que la determinación presuntiva sea aplicable, según lo antes dispuesto, los funcionarios competentes que la apliquen están obligados a motivar su procedencia expresando, con claridad y precisión, los fundamentos de hecho y de derecho que la sustentan, debidamente explicados en la correspondiente acta que, para el efecto, deberá ser formulada. En todo caso, estas presunciones constituyen simples presunciones de hecho que admiten prueba en contrario, mediante los procedimientos legalmente establecidos.

1. El capital invertido en la explotación o actividad económica;
2. El volumen de las transacciones o de las ventas en un año y el coeficiente o coeficientes ponderados de utilidad bruta sobre el costo contable;
3. Las utilidades obtenidas por el propio sujeto pasivo en años inmediatos anteriores dentro de los plazos de caducidad; así como las utilidades que obtengan otros sujetos pasivos que se encuentren en igual o análoga situación por la naturaleza del negocio o actividad económica, por el lugar de su ejercicio, capital empleado y otros elementos similares;
4. Los gastos generales del sujeto pasivo;
5. El volumen de importaciones y compras locales de mercaderías realizadas por el sujeto pasivo en el respectivo ejercicio económico;
6. El alquiler o valor locativo de los locales utilizados por el sujeto pasivo para realizar sus actividades; y,
7. Cualesquiera otros elementos de juicio relacionados con los ingresos del sujeto pasivo que pueda obtener el Servicio de Rentas Internas por medios permitidos por la ley.

En el Artículo 24 se señalan los criterios generales para la determinación presuntiva que se fundará en los hechos, indicios, circunstancias y demás elementos de juicio que, por su vinculación normal con la actividad generadora de la renta, permitan presumirlas, más o menos directamente, en cada caso particular. Además de la información directa que se hubiese podido obtener a través de la contabilidad del sujeto pasivo o por otra forma, se considerarán los siguientes elementos de juicio:

Cuando el contribuyente se negare a proporcionar los documentos y registros contables solicitados por el Servicio de Rentas Internas, siempre que sean aquellos que está obligado a llevar, de acuerdo con los principios contables de general aceptación, previo tres requerimientos escritos, emitidos por la autoridad competente y notificados legalmente, luego de transcurridos treinta días laborables, contados a partir de la notificación, la administración tributaria procederá a determinar presuntivamente los resultados.

Una vez considerados estos aspectos, procedimos a efectuar las respectivas estimaciones de ingresos y gastos, por cada miembro de la organización familiar, con el objeto de determinar la base imponible real sobre la que debieron tributar y el impuesto generado por esta.

- Ingresos por alquiler de oficina de propiedad de Bargad S.A. a sus relacionadas, ya que en estas instalaciones operan las demás compañías
- Ingresos cobrados a título personal por el Sr. Xavier Barcia, y no registrados por las compañías que los generaron.

La correcta práctica que debieron realizar las compañías debió ser el registro de estos gastos contra una cuenta por pagar a los accionistas, mas no omitir su registro.

- Los gastos asumidos por los hermanos Barcia en nombre de las compañías ya que estos no fueron registrados por las mismas.

siguientes aspectos:

Para la determinación de la obligación tributaria se tomaron en cuenta los

determine el incumplimiento:  
compañía en caso de que el Servicio de Rentas Internas a través de una revisión permitieron determinar la obligación tributaria pendiente que mantendría cada compañía, realizamos las respectivas estimaciones anuales, las que nos Con el objeto de conocer los ingresos y gastos que le correspondían a cada

### 3.6.2. Estimación de la Obligación Tributaria

A continuación exponemos la situación tributaria encontrada luego de nuestro análisis, las cuales originan obligaciones pendientes o riesgos tributarios.

El capítulo 3 Exenciones Art. 9 literal 1 de la Ley de Régimen Tributario Interno establece que: "Para fines de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, están exonerados exclusivamente los ingresos detallados en este artículo, mencionando como primera exoneración los dividendos y utilidades, calculados después del pago del impuesto a la renta, distribuidos, pagados o acreditados por sociedades nacionales, a favor de otras sociedades nacionales o de personas naturales, nacionales o extranjeras, residentes o no en el Ecuador.

### **3.6.2.4. CARINVEST S.A. Y FAELI S.A.**

No hay ingresos para esta compañía, por lo que no existe obligación tributaria.

### **3.6.2.3. SALQUIN S.A.**

(Ver Anexo # 12)

La obligación tributaria de la Compañía, en caso de que existiera alguna revisión por parte de la autoridad fiscal es de \$0.00 ya que los gastos superan los ingresos y en el caso del IVA, los servicios de alquiler a personas naturales están gravados con tarifa 0%.

### **3.6.2.2. MIZONE S.A.**

(Ver Anexo # 11)

Este cuadro se realizó con el objeto de determinar las diferencias existentes entre el impuesto real que debió cancelar la compañía al Servicio de Rentas Internas y el impuesto cancelado.

### **3.6.2.1. BARGAD S.A.**

A continuación presentamos cuadros comparativos de las bases imponibles resultantes de los registros contables de las compañías, y las bases imponibles resultantes de nuestras estimaciones.

La situación precedente podría originar que las autoridades tributarias comparen el total de dinero depositado en las cuentas bancarias ecuatorianas con los ingresos declarados en estos años, y como tal efectúen una determinación presuntiva del impuesto a la renta, considerando como ingreso de fuente ecuatoriana las transferencias de fondos que provienen desde el exterior hacia el Ecuador, obligando de esta manera a Xavier Barcia a declarar y pagar el impuesto a la renta sobre estos importes.

Debido a que estos pagos no se relacionan directamente con la obtención de sus rentas personales, no pueden ser considerados como gastos deducibles en la determinación del impuesto a la renta personal.

Durante los dos últimos años el Sr. Xavier Barcia ha realizado transferencias por un total de US\$160,000.00 con las cuales a cubierto ciertos gastos de las compañías.

### **3.6.2.5. XAVIER BARCIA**

Adicionalmente si en el caso que la Administración Tributaria realice una revisión y determine que la compañía no ha registrado gastos incurridos por la adquisición de servicios y productos, porque estos fueron cancelados por los accionistas; estos gastos no podrán considerarse como rebaja en la estimación de la nueva base imponible, ya que por no existir comprobantes de venta a nombre de la compañía, no son considerados como gastos deducibles.

Cabe mencionar que los valores determinados como obligación tributaria pendiente de pago no incluyen intereses por multa y mora tributaria, los mismos que se calcularían desde la fecha en que la Compañía debió pagar el impuesto causado hasta que la contingencia sea determinada por el Servicio de Rentas Internas, si alguna vez es detectada, cabe resaltar.

De acuerdo a la ley los dividendos son ingresos exentos de impuestos, por lo tanto no existe obligación tributaria en estas Compañías.

En caso de que consideren que el Sr. Barcia debió llevar contabilidad, la falta de aplicación de retenciones en la fuente en los pagos efectuados, puede ser considerada por la autoridad tributaria como una omisión del pago, que se debió retener o retuvo y no declaró; lo que origina una obligación correspondiente en el pago de los importes no retenidos más los intereses por mora calculados hasta la fecha en que se cancele los importes respectivos.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

La Base Legal se encuentra en el Artículo 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno según el cual están obligados a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados las personas naturales que realicen actividades empresariales en el Ecuador y que operen con un capital propio que al 1 de Enero de cada ejercicio impositivo, supere los veinte y cuatro mil dólares (US\$24,000.00) o cuyos ingresos brutos anuales del ejercicio inmediato anterior sean superiores a los cuarenta mil dólares (US\$40,000.00) incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

En el evento de que las autoridades tributarias consideren como ingresos de fuente ecuatoriana las transferencias desde la cuenta del exterior del Sr. Barcia, estos ingresos anuales determinados presuntivamente superarán el mínimo establecido por la autoridad fiscal para aperturar registros contables, y por lo tanto él estaría obligado también a actuar como agente de retención del impuesto a la renta en los pagos efectuados a personas naturales y sociedades.

**(Ver Anexo # 13)**

será la siguiente:

La obligación tributaria considerando como renta las transferencias del exterior,

### **3.6.2.6. CARLOS BARCIA Y ENRIQUE BARCIA**

Los ingresos de Carlos y Enrique Barcia corresponden a dividendos recibidos por acciones que mantienen en Compañía de Cervezas Nacionales C.A., los mismos que se consideraran ingresos exentos de acuerdo a lo estipulado por la Ley de Régimen Tributario Interno.

Durante los dos últimos años estos hermanos han incurrido en gastos por US\$48,660.44, valor que incluye los gastos asumidos a nombre de las compañías.

Debido a que estos pagos no se relacionan directamente con la obtención de sus rentas personales, no pueden ser considerados como gastos deducibles en la determinación del impuesto a la renta personal, razón por la cual no existe obligación tributaria pendiente de pago.

### 3.7. REVISIÓN DE ÍNDICES FINANCIEROS

#### 3.7.1. Índices de liquidez

CAPITAL DE TRABAJO		RAZON DE CIRCULANTE	
EMPRESA	2005	2006	2005
BARGAD	-13,934.18	-16,033.42	0.38
MIZONE	-91,136.64	-112,123.37	0.10
SALQUIN	-218,022.41	-183,505.90	0.00
FAELI	55,915.10	93,413.43	717.58
CARINVEST	230,483.31	319,713.57	6,200.12
			4,713.76

#### Razones de liquidez:

Miden la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo.

#### Capital de Trabajo:

Representa el valor con el que cuentan las compañías para seguir operando después de cubrir sus deudas.

Como podemos observar las compañías dedicadas al sector inmobiliario presentan un capital de trabajo negativo, siendo sus pasivos superiores en más de un 100% a sus activos líquidos, lo que no les permitirá cubrir sus deudas.

El capital de trabajo negativo las coloca en un proceso de liquidación de acuerdo a la disposición establecida por el organismo de control, poniéndose en duda el principio de negocio en marcha de las compañías. Mientras Faelli S.A. y Carinvest S.A. presentan un escenario diferente, pues cuentan con un exceso de activos líquidos para cubrir sus obligaciones a corto plazo mantenidas con terceros.

mantenida con terceros.

Permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deuda

**Razón de Endeudamiento:**

ENDEUDAMIENTO		RAZON DE DEUDA A ACTIVOS		RAZON DEUDA A CAPITAL	
EMPRESA	2005	2006	2005	2006	2006
BARGAD	93,14%	149,28%	934,85%	779,32%	
MIZONE	96,38%	99,46%	12708,80%	17889,50%	
SALQUIN	99,28%	105,60%	27333,49%	23075,67%	
FAELI	0,10%	0,06%	9,75%	8,07%	
CARINVEST	0,01%	0,02%	4,65%	8,48%	

**3.7.2. Índice de Endeudamiento**

Muestra la capacidad de una empresa para cubrir sus pasivos circulantes con sus activos circulantes.

Faeli S.A. y Carinvest S.A. mantienen un exceso de activos con relación a sus obligaciones con terceros, sin embargo sus tres compañías relacionadas dedicadas al sector inmobiliario no mantienen una buena liquidez para cubrir sus obligaciones más cercanas, en el caso de Salquin S.A. en los años 2006 y 2005 esta mantiene US\$0.01 y US\$0.00 respectivamente para cubrir sus pasivos, Bargad S.A. cuenta con US\$0.14 y US\$0.38 en los años 2006 y 2005, respectivamente, para cubrir cada dólar de obligación, mientras que Mizone S.A. cuenta en los años 2006 y 2005 con US\$0.22 y US\$0.10, respectivamente, para cubrir cada dólar de deuda mantenida.

**Razón Circulante:**

### **Deuda a Activo Total:**

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos.

Las compañías Carinvest S.A. y Faelli S.A. no presentan un índice elevado, es decir que sus activos totales no son financiados por terceros, sino por sus propios recursos generados; siendo el caso contrario el de las compañías Bargad S.A., Mizone S.A. y Salquin S.A. quienes presentan índices elevados de endeudamiento, evidenciando que la totalidad de sus activos son adquiridos a través de financiamiento obtenido de terceros.

### **Deuda a Capital Social:**

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

En esta razón observamos la misma situación que el indicador anterior en las compañías dedicadas al sector inmobiliario, evidenciando que por cada dólar aportado por los accionistas, hay más del 100% aportado de terceros.

### **3.7.3. Índice De Rendimiento**

RENDIMIENTO		RENDIMIENTO INVERSION		RENDIMIENTO CAPITAL	
EMPRESA	2005	2006	2005	2006	2006
BARGAD	7,03%	-62,48%	70,55%	-326,18%	
MIZONE	0,88%	-2,12%	116,30%	-381,29%	
SALQUIN	-1,26%	-6,51%	-345,61%	-1422,24%	
FAELI	52,82%	33,23%	4975,20%	4687,29%	
CARINVEST	33,17%	23,50%	12038,65%	11153,78%	

## **Razon de Rentabilidad:**

Permiten conocer la eficacia operativa de las empresas.

## **Rendimiento sobre la inversión:**

Establece la efectividad total de la administración en producir utilidades sobre los activos totales disponibles.

Como podemos observar en el cuadro superior presentado, las compañías Faell S.A. y Carinvest S. A. presentan un alto índice de rendimiento, demostrando que cada dólar invertido produjo en el último año un rendimiento de 33.23% y 23.50% sobre la inversión. Estos indicadores altos expresan un mayor rendimiento en sus ingresos y del dinero invertido.

## **Rendimiento sobre el capital:**

Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

Las compañías dedicadas al alquiler de bienes presentan una situación diferente a la de Carinvest S.A. y Faell S.A. en este indicador, pues en el último año reflejan un resultado negativo, evidenciando el resultado de la mala administración que han venido teniendo lo que ha originado que los fondos entregados por los accionistas no generen ningún rendimiento.

**SOLUCIONES ADMINISTRATIVAS Y  
FINANCIERAS PARA EL CORRECTO  
DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN  
FAMILIAR**

**CAPITULO 4**

El objetivo de esta compensación es de evitar que el organismo de control inicie un proceso de liquidación automática, por incumplimiento a las normas establecidas.

Como medida correctiva la Junta General de Accionistas deberá autorizar, a través de la suscripción de un Acta, que parte de los aporte entregados por los accionistas en calidad de préstamos, el mismo que contablemente fue registrado como Cuentas por Pagar Accionistas, sea utilizado para absorber las pérdidas acumuladas.

que éste baste para conseguir el objeto de la compañía."

El Art. 198 de la Ley de Compañías indica que: "Cuando las pérdidas alcancen al cincuenta por ciento o más del capital suscrito y el total de las reservas, la compañía se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no proceden a reintegrarlo o a limitar el fondo social al capital existente, siempre

La deficiente gestión realizada por la administración ha provocado que las compañías generen pérdidas que superan el 50% del capital suscrito más las reservas, dando como resultado que algunas compañías miembros de la organización familiar presenten un patrimonio negativo.

#### **4.2.1. Compensación de Pérdidas**

### **4.2. Aspectos Financieros**

Una vez realizado el diagnóstico Administrativo y Financiero a cada compañía y personas naturales de la organización familiar, consideramos que las compañías deben plantear estrategias viables para la organización, para lo cual hemos considerado los siguientes aspectos:

### **4.1. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

#### 4.2.2. Análisis del Proceso de Fusión por Absorción

Existen diversos motivos por los cuales compañías se fusionan, entendiéndose por fusión, según la doctrina y la legislación ecuatoriana, aquel acto por el cual dos o más sociedades se unen para formar una nueva, que les sucede en sus derechos y obligaciones, o "cuando una o más compañías son absorbidas por otra que continúa subsistiendo", artículo 337 de la Ley de Compañías.

Toda fusión es mirar con optimismo el mañana, es romper estructuras caducas y buscar posicionamiento dentro de la comunidad para ser más útil y productivo.

En el caso ecuatoriano, frente a las situaciones que se viven, una fusión contribuye con mayor fuerza a superar problemas que se presentan en el sector de las compañías que intentan unirse. Es, además, pensar en los clientes, ya que estos requieren de una compañía sólida y profesional, que pueda entregar a la comunidad un producto o servicio acorde a los nuevos requerimientos de la economía mundial.

La fusión es, por lo tanto, una figura legal con visión de futuro y con resultados que serán palpables para los clientes y la propia compañía a mediano y largo plazo, ya que al corto plazo, durante los primeros meses de una fusión, se van cambiando procesos obsoletos, para encontrar los resultados esperados.

En el campo estrictamente legal, la Ley de Compañías establece en su Sección X De la transformación, De la fusión y De la escisión, desde los artículos 338 al 344 el proceso de fusión de una compañía, el mismo que detallamos a continuación:

**Art. 338.-** Para la fusión de cualquier compañía en una compañía nueva se acordará primero la disolución y luego se procederá al traspaso en bloque de los respectivos patrimonios sociales a la nueva compañía.

Si la fusión hubiere de resultar de la absorción de una o más compañías por otra compañía existente, ésta adquirirá en la misma forma los patrimonios de la o de las compañías absorbidas, aumentando en su caso el capital social en la cuantía que preceda.

Los socios o accionistas de las compañías extinguidas participarán en la nueva compañía o en la compañía absorbente, según los casos, recibiendo un número de acciones o adquiriendo derecho de cuota de capital por un valor proporcional a sus respectivas participaciones en aquellas.

**Art. 339.-** En caso de fusión de compañías los traspasos de activos, sean tangibles o intangibles, se podrán realizar a valor presente o de mercado.

**Art. 340.-** La compañía absorbente deberá aprobar las bases de la operación y el proyecto de reforma al contrato social en junta extraordinaria convocada especialmente al efecto.

Las compañías que hayan de ser absorbidas o que se fusionen para formar una nueva compañía deberán aprobar el proyecto de fusión en la misma forma.

La escritura pública de fusión será aprobada por el juez o por la Superintendencia de Compañías, en su caso, inscrita y publicada y sufrida efecto desde el momento de su inscripción.

**Art. 341.-** El acuerdo que permita la disolución de las compañías que se fusionan debe ser aprobado con igual número de votos que el requerido en los estatutos para la disolución voluntaria de la misma.

La compañía absorbente se hará cargo de pagar el pasivo de la absorbida y asumirá, por este hecho, las responsabilidades propias de un liquidador respecto a los acreedores de ésta.

**Art. 342.-** La fusión de compañías será aprobada por la Superintendencia conforme el Art. 340 en todos los casos en que alguna de las compañías que se fusionen o la nueva compañía sea de responsabilidad limitada, anónima, en comandita por acciones o de economía mixta.

**Art. 343.-** Cuando una compañía se fusione o absorba a otra u otras, la escritura contendrá, además del balance final de las compañías fusionadas o absorbidas, las modificaciones estatutarias resultantes del aumento de capital de la compañía absorbente y el número de acciones que hayan de ser entregadas a cada uno de los nuevos accionistas.

**(Ver Anexo # 14)**

**Art. 344.-** En aquello que no estuviere expresamente regulado en esta sección se estará a lo dispuesto para los casos de transformación.

El Artículo 352 menciona que los traspasos de bienes y pasivos, que se realicen en procesos de fusión no estarán sujetos a ningún impuesto fiscal, provincial o municipal, incluyendo el de la renta y el de utilidad por la venta de inmuebles.

#### **4.2.3. Proceso de Fusión:**

**Bargad S.A., Mizone S.A., Salquin S.A., Faelli S.A. y Carinvest S.A.**

Antes de elaborar el proyecto de fusión, se recomienda realizar juntas de Accionistas que autoricen absorber las pérdidas acumuladas de las Compañías Bargad S.A., Mizone S.A. y Salquin S.A. con cargo a la Cuenta por Pagar Accionistas, conforme a lo mencionado en los puntos anteriores y aprobar mediante Acta el proceso de fusión de las compañías.

**(Ver Anexo # 15)**

De conformidad con el Art. 340 de la Ley de Compañías, se presenta a los accionistas de las Compañías, el proyecto de Fusión de las cuatro compañías por parte de la compañía Bargad S.A.:

1. Modalidad de la Fusión: Fusión por Absorción aplicando la teoría contable de combinación de negocios por el método de Unión de Intereses

2. Compañía Absorbente: Bargad S.A.

3. Compañías a ser absorbidas: Mizone S.A., Salquin S.A., Carinvest S.A. y Faell S.A.

4. Estatuto Social: Será el mismo que rige en la actualidad para Bargad S.A.

5. Capital: Por razón de la fusión se aumentará el capital de la compañía absorbente con los capitales de las compañías absorbidas; pero dado que la suma de los capitales es de US\$5,600.00, cantidad que no cumplen con el mínimo legal requerido por la Superintendencia de Compañías mediante Registro Oficial #389, Decreto No.1975, que es de US\$ 10,000.00; por esta razón los accionistas deberán realizar un aumento de capital con los aportes existentes para futuras capitalizaciones, resultantes de la absorción de pérdidas, aumento que deberá ser aprobado por la Junta General de Accionistas.

6. Traspaso de Activos y Pasivos: Se hará el traspaso de activos y pasivos en bloque, y BARGAD S.A. asumirá el pasivo que tuvieren las compañías absorbidas.

### Base Contable

### Combinación de Negocios

El método a utilizar para el caso de la fusión de estas compañías de acuerdo a lo establecido por la norma ecuatoriana de contabilidad (NEC) 21 es el de Unión de Intereses, el cual establece que: "En vez de que surja una parte dominante, los accionistas de las empresas que se combinan se unen en un convenio sustancialmente equitativo para compartir el control sobre el total, o efectivamente, el total de sus activos netos y operaciones. Además, las

**(Ver Anexo # 15)**

compartía.  
Adicionalmente se decide en la Junta transferir los derechos de las propiedades de las casas de la playa a título personal de los hermanos Barcia, ya que ellos prefieren mantener estas casas para su uso personal y no para que estén disponibles en alquiler, con lo que se reducen los gastos operativos de la compañía.

Una vez realizada la fusión los bienes inmuebles y muebles poseídos por la General de Accionistas en la que deciden aprobar la fusión de las cinco organizaciones pasaran a nombre de Bargad S.A. previa aprobación de la Junta compañías.

**4.2.4. Traspaso de Activos y Pasivos de la Fusión**

La sustancia de la unión de intereses consiste en que no ha ocurrido una compra y que existe continuidad de los registros y beneficios compartidos mutuamente, los cuales existían con anterioridad a la combinación de negocios. El uso del método de unión de intereses reconoce este hecho al contabilizar la empresa combinada como si los negocios separados continuaran como antes, aunque ahora poseídos y administrados conjuntamente. Por lo tanto, únicamente se hacen cambios mínimos al juntar los estados financieros individuales.

Como resultado, los accionistas de las empresas que se combinan comporten en forma mutua los riesgos y beneficios de la entidad combinada. Esta combinación de negocios se contabiliza como una unión de intereses. Para que el intercambio sustancialmente equitativo de acciones sea efectivo no puede haber una reducción significativa en los derechos que atañen a las acciones de una de las empresas que se combinan, pues de otra manera la influencia de esa parte se debilita".

direcciones de las empresas que se combinan participen en la dirección de la entidad combinada.

Cabe mencionar que la transferencia de las propiedades y de los bienes muebles que se están transfiriendo en este proceso de fusión, no estarán sujetos a ningún impuesto fiscal, provincial o municipal, tal como lo menciona el Art. 352 de la Ley de Compañías. Esto está respaldado por el Art. 53 de la Ley de Régimen Tributario Interno que establece expresamente que no se causará el IVA en los casos de fusión de sociedades.

De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Régimen Tributario, la absorción de las sociedades surtirá efecto a partir del ejercicio anual en que dicha absorción sea inscrita en el Registro Mercantil.

Por lo tanto, hasta que se perfeccione la inscripción, cada una de las Compañías deberá seguir cumpliendo con sus respectivas obligaciones tributarias en calidad de sujeto pasivo de impuestos, registrando independientemente sus operaciones y presentando sus declaraciones mensuales de IVA y Retenciones en la Fuente.

Una vez inscrita en el Registro mercantil la escritura de fusión por absorción y la respectiva resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías, Bargad S.A. consolidará los balances generales de las cuatro compañías cortados a la fecha de dicha inscripción y los correspondientes estados de pérdidas y ganancias desde el 1 de enero hasta la fecha de inscripción de la Escritura de Fusión. Para ilustrar un ejemplo de cómo se realizaría esta consolidación hemos tomado los balances con corte al 31 de diciembre del 2006 proporcionados por las compañías para este estudio.

#### 4.2.4.1. Proceso de Transferencia de Bienes entre Compañías

##### Bienes Inmuebles

1. Se convoca a Junta de accionistas, en la cual se tratarán distintos puntos, entre los cuales se encuentra la transferencia de dominio de los bienes inmuebles de las distintas compañías que se encuentran en el proceso de fusión, a la compañía Bargad S.A., la cual será la única vigente luego de este proceso.

2. Se elabora acta, en la cual se estipulan los puntos tratados, y donde forma escrita queda en manifiesto la resolución de transferencia de estos activos.

3. Con el acta elaborada, el abogado elabora la minuta, que contiene los estatutos a seguir.

4. La minuta es llevada a la notaría, donde el notario elabora la nueva escritura, la cual entre sus puntos fundamentales incluye, tanto la fusión de las compañías, como el traspaso de dominio de los bienes.

5. La escritura notariada es entregada a la Superintendencia de Compañías, a fin de que sea revisada y aprobada.

6. Finalmente, una vez aprobada esta escritura por parte de la Superintendencia de Compañías, la misma es llevada tanto al registro mercantil, como al registro de la propiedad para su respectiva inscripción en estos organismos.

## De las Acciones

1. Se convoca a Junta de accionistas, en la cual se tratarán distintos puntos, entre los cuales se encuentra la transferencia de dominio de las acciones de terceras empresas, las cuales son de propiedad de las distintas compañías que se encuentran en el proceso de fusión a la compañía Bargad S.A., la cual será la única vigente luego de este proceso.

2. Se elabora acta, en la cual se estipulan los puntos tratados, y donde forma escrita queda en manifiesto la resolución de transferencia de estos activos.

3. Se procede con el endoso de los documentos a favor de la compañía Bargad S.A. nueva beneficiaria de las acciones.

4. El abogado elabora un escrito dirigido a la compañía emisora de las acciones que son de propiedad de las compañías fusionadas, mediante el cual comunica el proceso a fusión que se encuentra llevado a cabo, el cual produjo el endoso de las acciones, para que sea inscrita esta nueva compañía como accionista, y sea considerada en el proceso de repartición de dividendos. Adicionalmente la compañía emisora de acciones, solicitará al nuevo beneficiario la documentación que sea considerada entre sus políticas.

Las acciones de la compañía de Cervezas Nacionales C.A. que están siendo traspasadas en esta fusión, están inscritas en la Bolsa de Valores, razón por la cual normalmente la cesión debería realizarse a través de la Bolsa de Valores, lo cual hubiera representado un costo de 0.09% y 0.40% sobre el valor total traspasado para la Bolsa y la Casa de Valores respectivamente.

Luego de la fusión, se comenzaron los trámites legales para el cambio de nombre, y el nuevo nombre de la cervecera subsidiaria de SABMiller fue aceptado en este mes de agosto. La Superintendencia de Compañías aprobó la denominación Cervecería Nacional que decidió adoptar Compañía de Cervezas Nacionales (CCN) tras su fusión con Cervecería Andina. Resta que el nuevo nombre se inscriba en el Registro Mercantil como parte del proceso, con lo cual la multinacional anunciará oficialmente su nueva razón social en el país.

Un hecho exógeno que vale la pena mencionar, es que Carinvest S.A. y Faell S.A. tienen inversiones en compañías de Cervezas Nacionales C.A., es Andina y Cervezas Nacionales, vendiera su participación mayoritaria a la sudamericana SABMiller, la nueva accionista inició un proceso de fusión en el 2007 fusionándose Cervezas Nacionales y Cervecería Andina para formar una sola empresa, que cuenta con dos plantas de fabricación de los productos Pilsener, Club, Pilsener Light, Dorada, agua Manantial, Pony Malta, una de ellas en Quito (antes Cervecería Andina) y la otra en Guayaquil, las oficinas de esta planta serán la casa matriz de toda la organización en el país.

Sin embargo, el Reglamento a Ley de Mercado de Valores en su Art. 3 literal c, señala que se considerarán negociaciones de mercado privado las que comprendan valores que estando inscritos, son producto de transferencia de acciones originadas en fusiones, por lo tanto la operación está exonerada de este registro.

#### 4.2.5. Proceso de Cancelación de Registro Único de Contribuyentes RUC

##### Cancelación de Sociedades sujetas al control de la Superintendencia de Compañías

1. Presentar solicitud de cancelación de RUC / Sociedades.
2. Identificación del representante legal y del liquidador(es) designado en el proceso de liquidación de la sociedad.

- Ecuatorianos: copia de cédula de identidad
- Extranjeros inmigrantes: copia de cédula de identidad, en caso de no poseerla, presentar copia de pasaporte con hojas de la identificación y tipo de visa, vigente, para este caso se considerará válida la X.
- Extranjeros No Inmigrantes: copia del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa vigente, para este caso se considerará válida la XII.

3. Original de la resolución emitida por la Superintendencia de Compañías, que ordene la cancelación de la inscripción de la compañía en el registro mercantil.
4. En el caso de que hayan transcurrido más de 30 días hábiles contados desde

la fecha de inscripción de resolución en el Registro Mercantil, el liquidador estará obligado a cancelar una multa de US\$30.00 adjuntando copia del formulario No.106.

Cabe mencionar que el SRI tiene la potestad de interrumpir o cancelar el proceso detallado, si durante las revisiones internas que conlleva implícito el mismo se lograre determinar obligaciones tributarias.

Para este efecto, consideramos incluir extractos de los artículos del capítulo II De la Determinación del Código Tributario, los que mencionan lo referente a estas determinaciones.

**Art. 87.-** Concepto.-La determinación es el acto o conjunto de actos provenientes de los sujetos pasivos p emanadas de la administración tributaria, encaminados a declarar o establecer la existencia del hecho generador, de la base imponible y la cuantía de un tributo.

**Art. 89.-** Determinación por parte del sujeto pasivo.- La determinación por el sujeto pasivo se efectuará mediante la correspondiente declaración que se presentará en el tiempo, en la forma y con los requisitos que la ley o los reglamentos exijan, una vez que se configure el hecho generador del tributo respectivo.

**Art. 94.-** Caducidad.- Caduca la facultad de la administración para determinar la obligación tributaria, sin que se requiera pronunciamiento previo:

1. En tres años, contados desde la fecha de la declaración, en los tributos que la ley exija determinación por el sujeto pasivo, en el caso del artículo 89,.

#### **4.2.6. Costos de la Fusión y Tiempo del Proceso**

##### **Costo de la Fusión**

Los honorarios legales por la Fusión son como sigue:

		<b>US\$</b>
Honorarios Profesionales de Abogado (Incluida IVA)	(1)	2,350.00
Pago de Notario y Publicaciones en el Periódico		600.00
Inscripción de la Escritura en el Registro Mercantil		180.00
Inscripción de Bienes Muebles en el Registro Mercantil		280.00
Inscripción de Inmuebles en el Registro de la Propiedad		<u>100.00</u>
Total Gastos Legales		4,850.00

(1) La ley de Federación de abogados establece como monto mínimo a cobrar por honorarios profesionales el 2.5% sobre el valor de la cuantía o el capital.

### **Tiempo Aproximado del Proceso de Fusión**

El tiempo mínimo sino se presentaran inconvenientes dentro del proceso legal es de 3 meses y medio, sin embargo este se puede extender hasta 8 meses, estando sujeto este tiempo a los procesos internos manejados por el Organismo de Control.

#### **4.2.7. Efectos en el capital accionario de los miembros de la Organización**

Las acciones de las Compañías familiares siguen teniendo las características de acciones nominativas de US\$ 1.00 cada una y representativas del capital social de las Compañías, luego de la aplicación de esta estrategia, se producen cambios en el paquete accionario de los hermanos Barcia, obteniendo cada uno una participación valorada en US\$3,333.33, considerando el capital mínimo establecido por el organismo de control el 1 de noviembre del 2006 (US\$10,000.00).

Estas acciones generarán anualmente dividendos que son ingresos exentos para los hermanos Barcia, y con estos podrán sustentar sus gastos personales, sin necesidad de traer fondos vía transferencia bancaria desde el exterior. Este esquema les permitirá poner su situación impositiva en orden, de acuerdo a las disposiciones tributarias vigentes y mantener un perfil tributario bajo.

Una vez fusionadas las compañías, se deberá realizar un resstrukturamiento en la gestión administrativa, la que deberá implementar los siguientes puntos:

#### **4.2.8. Elaboración de Presupuestos**

El presupuesto es una herramienta financiera de mucha importancia para proyectar o estimar los gastos e ingresos de una empresa que puede ser a corto o largo plazo, haciendo comparaciones de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión, así tener menos gasto y mayor ingreso para la compañía, esta herramienta permite mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

La organización familiar una vez realizada la fusión entrara en un proceso de reestructuración, en donde sus jerarquías deberán implementar la utilización de las principales herramientas administrativas y financieros con el objeto de colocar a la compañía en un mediano plazo en una mejor posición financiera,

Dentro de los principales procesos deberá preparar un presupuesto de ingresos y gastos, que permita planear en forma oportuna las estrategias futuras, así como las verificaciones de los gastos e ingresos en un período determinado, este ayudara a mejorar los controles contables y financieros existentes y hacer más fructífera las acciones implementadas.

Este debe compararse periódicamente con las cifras reales y, las diferencias importantes ser debidamente explicadas, lo cual facilitará a la administración la apreciación del grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la necesidad de aplicar medidas correctivas.

#### **4.2.9. Avalúo de Bienes**

Los estados financieros de las cinco compañías mantienen registrados sus bienes inmuebles a valor catastral y no a su valor real de mercado. Estos activos representan una parte importante de los activos totales de las empresas, y por lo tanto son significativos en la presentación de su posición financiera.

La NEC 12 establece que los activos fijos pueden ser revaluados y registrados a su valor justo o de mercado. Cuando el valor en libros de un activo es aumentado como resultado de una revaluación, el aumento debería ser acreditado directamente a patrimonio bajo el encabezado de superávit por revaluación, sin embargo cuando el valor en libros de un activo es disminuido como resultado de una revaluación, el decremento debería ser reconocido como un gasto. Sin embargo, un decremento por revaluación debe ser cargado directamente contra cualquier superávit por revaluación relacionado, al grado que el decremento no exceda la cantidad registrada en el superávit por revaluación respecto de ese mismo activo.

El avalúo debe realizarse inmediatamente se efectuó la fusión, con el objeto de que los estados financieros de la nueva compañía reflejen el valor real de los derechos que posee, ayudando a mejorar el índice de solvencia de la compañía y la posición patrimonial de la misma.

#### **4.2.10. Registros Contables con sus respectivos soportes**

Uno de los principales aspectos a mejorar de las compañías es el de mantener un correcto registro contable, reforzando el sistema de comunicación existente en la misma, con el objeto de que se registren todas las transacciones realizadas por la compañía y sus dueños, producto de negocios realizados por estos en nombre de ella, evitando de esta manera que existan transacciones o activos de propiedad de la compañía que no hayan sido registrados, como por ejemplo los ingresos cobrados directamente por el Sr. Barcia o el portafolio de inversión que mantiene Faeli S.A. en el exterior resultado de una transacción realizada directamente por el Sr. Xavier Barcia, el que no había sido registrado en los estados financieros de esta compañía. La omisión de estos registros ha colocado a la compañía en una aparente posición financiera debilitada, ya que sus estados financieros no reflejan la situación real de la misma.

El adecuado y oportuno registro contable permitirá reflejar la situación real de la compañía en los estados financieros, por lo que la contadora al momento de preparar los estados financieros deberá tomar en consideración que las normas internacionales de contabilidad indican que estos deben de reflejar 4 cualidades básicas que son: Comprensibilidad, relevancia, confiabilidad y comparabilidad, y que los mismos se deben preparar en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Adicionalmente la compañía deberá mantener debidamente soportadas la totalidad de sus transacciones tomando en cuenta las normas establecidas por el Servicio de Rentas Internas con la finalidad de evitar posibles sanciones impositivas o determinación de rentas presuntivas por parte del organismo de control.

### **4.3. Aspectos Administrativos**

#### **4.3.1. Manual de Políticas, Procedimientos y Funciones (Ver Anexo # 16)**

La compañía no dispone de manuales de políticas, procedimientos y funciones que definan claramente los lineamientos establecidos por la compañía, ni los niveles de autoridad, así como las tareas y procedimientos que deben realizar los gestores.

Entre los beneficios de implementar estas políticas podemos anotar:

- Fijar responsabilidades y definir líneas de autoridad, a fin de que todos los empleados conozcan sus funciones con exactitud, de quien dependen y a quien reportan.
- Permitir la evaluación y medición de los resultados de la gestión de cada empleado
- Mejor coordinación de labores, para evitar la duplicación de trabajo y pérdida de tiempo

- Determinar los plazos en que los distintos reportes, informes o documentación deben ser elaborados o procesados por cada empleado, indicando fechas de cumplimiento, a fin de responsabilizarlos en su labor.
- Facilidad de entrenamiento al personal nuevo o para reemplazar puestos por períodos temporales como vacaciones, permisos, etc.
- Uniformidad en el tratamiento de operaciones y su correcto registro contable.
- Facilitar la supervisión de la correcta aplicación de los procedimientos y funciones asignados a los empleados.

Un medio para asegurar el buen uso de los activos, es la aplicación de políticas, funciones y procedimientos, acorde con los cambios y realidad operativa de la empresa. Estas deben ser actualizadas periódicamente para que produzcan el beneficio de una buena gestión exige. La administración debe considerar entre las prioridades de la reestructuración la implementación de estos manuales.

#### **4.3.2. Remuneraciones Del Personal**

Luego de realizar un análisis de la nómina de la compañía, y evaluando la relación existente entre las remuneraciones y las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados se detectaron dos aspectos muy importantes de corregir los cuales son: Duplicidad de funciones y Remuneraciones muy elevadas, para lo cual se procedió a realizar los correctivos pertinentes, debiendo cesar de sus funciones a 3 miembros administrativos de la compañía.

Adicionalmente, debido a que las 2 propiedades de SALQUIN S.A. ubicadas en la playa, al momento de realizar la fusión, son transferidas a título personal de los hermanos Barcia, se liquidaron a 5 miembros Operativos de la compañía.

Dentro de este grupo se encuentran por parte del área administrativa tres empleados cuyos casos son detallados a continuación:

- Mensajero Sr. Alex Vela, el cual se encontraba percibiendo un sueldo de US\$300.00 mensuales, lo cual fue considerado exagerado considerando su cargo.
- Recepcionista Srta. Maria Mera, cuyo sueldo alcanzaba los US\$300.00 ella fue separada de la compañía ya que presentaba duplicidad de funciones con la asistente administrativa, quien será ahora la única responsable.
- Asistente ejecutiva Srta. Rita Álvarez quien percibía una remuneración de US\$850.00 mensuales para el caso de esta empleada se consideró que su remuneración era muy elevada y al mismo tiempo se detectó que mantenía las mismas funciones y responsabilidades de la asistente administrativa y de la Jefe administrativa.

Por parte del área operativa se procedió a separar 5 empleados cuyos casos son detallados a continuación:

- Chofer Sr. Alex Vela, con una remuneración mensual de US\$300.00 ya que se determinó que tres choferes, uno por cada accionista eran demasiados considerando que los señores Barcia se encuentran fuera del país por largos periodos, se escogió al Sr. Vela considerando que es el menos antiguo de los tres choferes de la compañía.
- Carpintero Sr. José Alvear, ya que se determinó que la necesidad de este tipo de servicios y que en caso de presentarse esta necesidad se procedería a contratar a un carpintero particular.
- Y en el caso de las dos amas de llaves y los dos choferes por el traspaso de propiedades a los hermanos Barcia ya que este personal estaba a cargo de las casas de las playas tuvimos que prescindir de sus servicios, realizando su debida liquidación.

Al mismo tiempo se procedió a contratar a dos empleados con el fin de suplir ciertas vacantes dejadas por el personal saliente, las cuales fueron:

- Sr. Edwin Cortez, con el cargo de mensajero y con una remuneración mensual de US\$220.00 mensuales más los beneficios de ley, con esta contratación se suplirá la vacante dejada por el Sr. Vela, chofer saliente.
- Srta. Elena Baez, con el cargo de asistente contable y con una remuneración mensual de US\$250.00 quien asumirá las funciones de la Srta. Mera recepcionista saliente y de la Srta. Ivonne Martínez, asistente administrativa, quien a su vez pasa a ocupar el cargo de asistente ejecutiva, posición que queda vacante luego de la separación de la Srta. Rita Álvarez.

Estas correcciones realizadas generaran no solo un desempeño más eficiente y productivo del personal, al evitar los reprocesos generados por las duplicidades de funciones, y el compartimiento de las responsabilidades, sino que adicionalmente le representarían a la compañía un ahorro anual de US\$46,801.44 suma que es muy considerable e importante. **(Ver Anexo # 17 y 18)**

#### **4.3.3. Plan Estratégico**

El plan estratégico es una herramienta fundamental para la optimización de los recursos de una compañía, ya que nos permitirá adoptar un plan de estrategias acordes a los objetivos organizacionales, considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, y valorar las mejoras esperadas en el transcurso del tiempo.

Las empresas de los señores Barcia, no contaban con esta herramienta administrativa, ni como empresas particulares, menos aún como grupo empresarial, por lo cual fue necesario realizar un plan estratégico, pero antes de esto fue indispensable realizar el F.O.D.A. de las empresas, el cual no se elaboró como empresas particulares sino como grupo empresarial.

A continuación se anexa el mencionado F.O.D.A. y Plan estratégico.

### 4.3.3.1. F.O.D.A.

## Fortalezas

\*Fácil acceso a financiamiento y a costos inferiores a los establecidos por las instituciones bancarias, por medio de créditos directos con accionistas de la empresa, en calidad de préstamo.

\*Bienes inmuebles se encuentran ubicados en sectores de la urbe que gozan de alta plusvalía lo cual permite ofertar los mismos a precios considerables.

\*Las acciones que se mantienen en poder de la compañía, son de empresas reconocidas a nivel nacional, que gozan de una sólida posición de mercado, y cuyo giro de negocio genera grandes utilidades anualmente, lo cual disminuye los riesgos de pérdidas financieras por la volatilidad propia del mercado de valores, y de las quiebras que se presentan de compañías que ofertan estos documentos.

## Oportunidades

\*El sector inmobiliario, es un mercado cuya demanda está implícita con el crecimiento poblacional, el cual va en aumento diariamente, por consecuencia la demanda de vivienda es creciente.

\*Elevadas tasas de interés y rigurosas evaluaciones de carpetas de clientes por parte de instituciones financieras, limita las posibilidades de acceder a créditos hipotecarios.

\*Deficiente manejo administrativo y financiero.

\*Carencia de controles internos.

\*Exceso de compañías considerando los giros de negocio de cada una, lo cual genera incremento de gastos operativos.

\*Sobrevaloración de remuneraciones del recurso humano en consideración a funciones y responsabilidades.

\*Carencia de publicidad, lo que origina que existan bienes que no generen ingresos, sino únicamente gastos.

\*Bienes de la compañía registrados a valor catastral y no a valor comercial, lo cual disminuye el índice de solvencia de la compañía.

\*Leyes y tributos que pudiesen ser estipuladas por el gobierno nacional y/o por la Asamblea Constituyente que afectaren al mercado inmobiliario.

\*Situación económica del país se deteriora, lo cual limitaría las posibilidades de alquilar los bienes de la empresa, u obligue a disminuir el valor de los arriendos de forma considerable.

\*IESS, se encuentra al momento otorgando créditos hipotecarios a sus afiliados, los cuales son un alto porcentaje de la población económicamente activa.

## Debilidades

## Amenazas

Luego de la determinación del F.O.D.A., se ha decidido implementar el siguiente Plan Estratégico, el cual ha sido dividido de acuerdo a los aspectos citados a continuación:

#### **4.3.3.2. Plan Estratégico Propuesto**

##### **Aspectos Administrativos – Operativos:**

- Determinar una verdadera misión y visión de la compañía.
- Establecer objetivos generales y específicos de la compañía.
- Realizar visitas más frecuentes a los bienes inmuebles.
- Evaluación de los proveedores de la compañía, precios y tiempos de cumplimiento, a partir de ahora, se solicitará al menos tres proformas de distintos proveedores antes de aprobar la compra o adquisición de servicios.
- Se contratará los servicios profesionales de contabilidad y auditoría de especialistas en estas ramas, con el fin de evaluar el correcto desempeño de los miembros de la organización, de la aplicación de los controles internos, y del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Indagar de manera constante los precios de alquileres de bienes inmuebles que se encuentren en el mismo sector o en sectores aledaños o equitativos social y económicamente a los nuestros.

##### **Recursos Humanos:**

- Involucrar al personal con la misión y visión establecida, y motivar al mismo, con el fin de lograr una mayor productividad, y generar el sentimiento de pertenencia, indispensable para el eficiente trabajo del recurso humano.
- Evaluación del personal, funciones, cargos y remuneraciones con el fin de realizar los ajustes necesarios de acuerdo a los objetivos establecidos.
- El financiamiento será solicitado a accionistas en calidad de prestamistas, y no a instituciones financieras, con el fin de reducir los gastos financieros.

**Financiero:**

- Se realizarán avalúos de los bienes inmuebles con el fin de establecer el valor real de mercado a fin de mejorar el índice de solvencia de nuestros activos, y por consecuencia de nuestro valor de activos y patrimonio.
- Revisión y análisis de los gastos operativos de manera mensual, a fin de establecer las posibles reducciones que puedan ser posibles, principalmente en los más susceptibles a disminución como el caso de servicios básicos, movilizaciones, horas extras entre otros.
- Se incrementará los valores invertidos en compra de acciones y/o títulos de valor, con el fin de mitigar las pérdidas y los altos costos, en el caso de que la situación económica del sector inmobiliario se encontrara atravesando crisis.

**Publicidad:**

- Se utilizará publicidad por medio de la prensa escrita, en el diario de mayor circulación de la ciudad de Guayaquil, con el fin de ofertar los bienes inmuebles que no se encuentren alquilados.

#### 4.4. DETERMINACIÓN DE PAGOS DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES APLICANDO ESTRATEGIA.

Los saldos del año 2006 fueron tomados para realizar las respectivas comparaciones.

##### 4.4.1. Contribuciones a la Superintendencia de Compañías

La Ley de Compañías (Art. 449) dispone que las compañías sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías paguen una contribución para atender los gastos de esta institución, la cual es fijada mediante resolución determinada por este organismo.

Actualmente la tasa es de 1 x 1000 sobre los activos.

**TABLA No. 10**  
**CONTRIBUCIÓN A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

	ANTES DE LA FUSION		DESPUES DE LA FUSION	
	Base de Cálculo	Contribución	Base de Cálculo	Contribución
BARGAD	12,528.84	12.53	695,716.00	695.72
MIZONE	143,885.99	143.89		
SALQUIN	174,815.74	174.82		
CARINVEST	379,641.41	379.64		
FAELI	112,844.02	112.84		
	<u>823,716.00</u>	<u>823.72</u>	<u>695,716.00</u>	<u>695.72</u>
AHORRO	128.00			

#### 4.4.2. Impuesto Municipal sobre los Activos

El Municipio fija una tarifa de 0.15% de los activos totales de una compañía (1,5 x 1000), refiriéndose a los estados financieros del año anterior, para determinar la base imponible. Las obligaciones financieras y contingentes pendientes más de un año son deducibles, para el cálculo del Impuesto a los Activos Totales.

**TABLA No. 11**  
**IMPUESTO MUNICIPAL SOBRE LOS ACTIVOS**

	ANTES DE LA FUSION		DESPUES DE LA FUSION	
	Base de Cálculo	Contribución	Base de Cálculo	Contribución
BARGAD	2,439.87	3.66	415,817.51	623.73
MIZONE	81,131.51	121.70		
SALQUIN	54,775.39	82.16		
CARINVEST	290,380.49	435.57		
FAELI	75,359.13	113.04		
	<u>504,086.39</u>	<u>756.13</u>	<u>415,817.51</u>	<u>623.73</u>
AHORRO	132.40			

#### 4.4.3. Cuotas a la Cámara de Comercio

La afiliación de una empresa o sociedad a una Cámara de la Producción es obligatoria, conforme dispone el Art. 19 de la Ley de Compañías. Esta asociación debe realizarse a la Cámara de la actividad en que se desempeñe. En nuestro caso se trata de la Cámara de Comercio, que establece la cuota en base al Capital Social de las Compañías.

El rango de capital hasta \$20,000 es de \$570 anuales.

Por lo cual no existe una variación en el pago antes de la fusión y después de la fusión, ya que el capital en cada compañía fusionada es de \$10,000.

#### 4.5. Determinación del Ahorro

##### 4.5.1. Impuestos relativos al funcionamiento de las compañías

Estos impuestos son las tasas y contribuciones determinadas en el punto anterior:

**TABLA No. 12**  
**DETERMINACIÓN DEL AHORRO**

	<u>ANTES DE LA FUSION</u>	<u>DESPUES DE LA FUSION</u>
Contribucion a la Supeintendencia de Compnnias	823.82	695.72
Impuesto Municipal sobre Activos	756.13	623.73
Cuoías Caamara de Comercio	570.00	570.00
<b>TOTAL</b>	<u><u>2,149.95</u></u>	<u><u>1,889.45</u></u>
<b>AHORRO</b>	<b>260.50 =&gt;</b>	<b>12%</b>

#### **4.6. DETERMINACIÓN DE LA SITUACIÓN REAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Las medidas planteadas como estrategia le permitirán a la compañía obtener una utilidad de US\$19,735.41. **(Ver Anexo 20 y 21)**

## CONCLUSIONES

Al término de este estudio hemos podido evidenciar la situación administrativa y financiera en la cual se desarrollaban las empresas de los hermanos Barcia, las cuales mantenían una serie de falencias que no solo podrían haber desencadenado pérdidas económicas, sino problemas con el estado Ecuatoriano debido a las obligaciones tributarias determinadas, al igual que juicios legales con sus empleados.

El principio de esta investigación fue pautado por preguntas fundamentales, entre las cuales destacamos, ¿Cuáles fueron los motivos que suscitaron esta situación desfavorable?, ¿Cuáles serían las medidas para corregir esta situación administrativa y financiera?, estas inquietudes se tomaron en un desafío y un compromiso de encontrar respuestas, planteando como objetivo primordial, escoger e implementar estrategias administrativas pertinentes para el correcto desarrollo administrativo y financiero de la organización, estrategias encabezadas por la acertada decisión de optar por la fusión de las cinco compañías, sistema que fue considerado como la hipótesis principal establecida desde comienzos del estudio.

Esta hipótesis que partió desde la posición que disgregar la organización en cinco personas jurídicas independientes es un acto inoperante, considerando la igualdad de actividades practicadas por algunas de ellas, y otras que presentaban una misión tan específica e inocua, que podría ser manejada preferentemente por una sola empresa, convirtiendo sus activos, los cuales son documentos bursátiles, en un sólido soporte para esta empresa, reflejo de esto podemos observar los índices financieros de cada una de las compañías, las cuales en principio mantenían porcentajes desfavorables y luego de la fusión practicada, podemos evidenciar la mejora significativa en los principales índices financieros, lo cual es posible evidenciarlo en forma más clara y objetiva a continuación:

LIQUIDEZ		
EMPRESA	CAPITAL DE TRABAJO	RAZON DE CIRCULANTE
BARGAD	169,337.78	2.12

ENDEUDAMIENTO		
EMPRESA	RAZON DE DEUDA A ACTIVOS	RAZON DEUDA A CAPITAL
BARGAD	21.66%	2690.78%

RENDIMIENTO		
EMPRESA	RENDEMIENTO INVERSION	RENDEMIENTO CAPITAL
BARGAD	67.12%	8354.86%

Como se puede observar en el cuadro adjunto, los índices de liquidez de las compañías Bargad S.A., Mizone S.A., y Salquin S.A. encargadas del negocio inmobiliario, los cuales nos permitirían conocer la fluidez de efectivo que tendrían las empresas para cubrir sus pasivos inmediatos, mantenían saldos negativos que incluso alcanzaban los -US\$83,505.90 considerando el índice de Capital de Trabajo, para el caso de Salquin S.A., y con índices de razón de circulante, que nos permite establecer la relación del peso de los activos con respecto a los pasivos, obteniendo porcentajes muy bajos, que van de 0.30% al 37.89% para el año 2005 considerando a las tres empresas, y para el año 2006 la situación no mejoró sino por el contrario empeoró manteniendo el rango entre 0.6% al 21.66%, estos porcentajes son muy preocupantes, ya que nos indican que nuestros el valor de nuestros activos no superan el 100% del valor de los pasivos, lo cual no permite cumplir con la posición financiera básica, de 2 a 1, es decir que el valor de nuestros activos sean el doble del valor de nuestros pasivos.

Para el caso de las empresas Faeli S.A. y Carinvest S.A., el panorama de liquidez es mucho más favorable considerando que su carencia de actividades no le representa pasivos considerables, manteniendo valores de hasta US\$319,713.57 y razones de circulante con porcentajes de inclusive el 471375.90% de los activos en comparación a los pasivos, valores muy atípicos en las empresas, y que tal como se mencionó inicialmente se debe a su actividad y a la carencia de gastos y endeudamiento.

Luego de la fusión, podemos observar que se mantiene un índice de capital de trabajo de US\$169,337.78 y una Razón de Circulante de 212.38% lo cual nos explica que la nueva compañía mantiene una fluidez de efectivo que le permite operar sin inconvenientes, ya que aún cuando tuviese que afrontar con sus obligaciones de manera inmediata, aún mantendría capital suficiente para seguir operando sin inconvenientes, y que a su vez el valor de sus activos circulantes representan más del doble del valor de sus pasivos inmediatos.

En cuanto a los niveles de apalancamiento de las empresas podemos concluir lo siguiente, antes de la fusión las empresas presentaban una Razón de deuda en comparación a los activos, la cual nos permite determinar cual es el porcentaje que representa el valor de los pasivos de una empresa en relación a los activos de la misma, los cuales al igual que en el caso de los índices de liquidez presentaban escenarios desfavorables ya que existían casos tales como el de Bargad S.A. que al 2006 indicaba que sus pasivos representaban el 149.28% del valor de sus activos, porcentaje extremadamente preocupante, ya que pone a la empresa en una situación muy comprometida, al no poder cumplir con sus obligaciones y mantenerse endeudada, aún cuando se vendiera el 100% de sus activos.

Por otra parte encontramos el índice de Razón de deuda en comparación al Capital, el cual nos indica cual es la relación porcentual que representan los pasivos en comparación al Capital de las empresas, donde podemos evidenciar que empresas como Salquin S.A. alcanzaban un porcentaje de 23075.67%, lo cual nos indica que su capital es sumamente ínfimo con respecto a los valores adeudados.

Para el caso de Faeli S.A. y Carinvest S.A., debido a su carencia de obligaciones este índice presenta alentadores porcentajes que van del 4.65% al 8.48% entre el 2005 y el 2006, sin embargo este resultado puede tornarse engañoso, ya que al momento en que la empresa comenzara a registrar y distribuir los gastos que le correspondían y que no estaban siendo considerados podría tender a subir de forma considerable.

Luego de la fusión se logró estabilizar mucho estos índices, ya que los pasivos pasaron a representar el 21.66% de los activos, porcentaje que es razonable para el desempeño de una empresa, y es incluso calificado por las instituciones financieras para otorgamiento de financiamiento, y por parte del capital, el pasivo representa un 2690.78%, si bien es cierto aún es un porcentaje elevado, también es cierto que disminuyó considerablemente con respecto a los que se presentaban antes de la fusión, además este índice es el más fácil de mejorar considerando a futuro una inyección de capital por parte de los accionistas.

Finalmente, evidenciamos dos de los índices principales en la evaluación financiera de una empresa, el que marca la atracción de los inversionistas, los índices de rentabilidad, que contemplan el porcentaje que representó la utilidad del ejercicio en comparación a los activos, y en comparación al capital, utilizando para esto las razones de Rendimiento de Inversión sobre activos (ROA) y el rendimiento sobre inversión (ROE) por sus siglas en inglés.

Para el caso de estos índices podemos concluir que la situación financiera que presentaban las empresas era para el caso de Bargad S.A., Salquin S.A. y Faeli S.A., negativa, alcanzado valores de -62.48%, -2.12% y -6.51% respectivamente, esto considerando el rendimiento que representaba su utilidad sobre sus activos, escenario completamente distinto para las empresas Faeli S.A. y Carinvest S.A., ya que al simplemente dedicarse a la posesión de documentos bursátiles, los cuales se encuentran incluso exentos de impuesto a la renta (debido a que ya tributaron en su momento, en el ejercicio contable de las empresas emisoras), presentan porcentajes de 33.23% y 23.50% respectivamente.

En el caso del rendimiento de la utilidad sobre el capital, la situación fue la misma, las empresas dedicadas al negocio inmobiliario presentaron porcentajes negativos que van desde el -326.18% alcanzando el -1422.24%, y las empresas Faeli S.A. y Carinvest S.A. mantenían porcentajes del 4687.29% y 11153.78% respectivamente.

Luego de la fusión hemos logrado crear una nueva empresa, con un índice de rentabilidad muy tentativo para el mercado, cuya utilidad del ejercicio representa un 67.12% en relación a sus activos, y un 8339.25% en comparación a su capital.

Con esto queda sustentada nuestra hipótesis, la cual indicaba que al implantar un proceso de fusión, se obtendría una sola empresa, con una situación financiera más líquida, sólida y rentable.

Se evidenciaron además, una serie de irregularidades en el manejo de los fondos provenientes de las actividades de las empresas, manteniendo un desorden en cuanto a las obligaciones financieras que debían asumir las empresas y sus accionistas, las cuales eran solventadas dependiendo de quien mantenía la capacidad de pago en el momento.

Los ingresos producto de las actividades económicas de las empresas no fueron la excepción de la mala administración practicada, ya que los mismos eran recibidos directamente por los accionistas, sin lograr ser registrados, estos, entre una serie de desaciertos que afortunadamente pudieron ser corregidos, estableciendo procedimientos y políticas que deben ser practicadas por la organización en adelante.

Cabe recalcar, que las empresas familiares aún cuando en su gran mayoría se encuentran en la categoría de pequeñas y medianas empresas, son entes difíciles de administrar debido principalmente a la irresponsabilidad de sus propietarios, los cuales aún cuando carecen en muchas ocasiones de conocimientos administrativos, deciden aventurarse en distintos mercados, convirtiendo sus sueños empresariales, en pesadillas económicas, y frustraciones individuales y familiares.

## RECOMENDACIONES

A continuación, exponemos un resumen de las estrategias recomendadas para lograr una eficiente gestión administrativa y una utilización óptima de los recursos de la organización, estas recomendaciones han sido clasificadas bajo dos principales criterios de análisis que determinan el enfoque de este estudio, los cuales son catalogados con las nomenclaturas de aspectos financieros y aspectos administrativos, los mismos que han sido desarrollados durante el capítulo cuarto de esta tesis, y resumidos a continuación a fin de obtener una visión clara y objetiva de los mismos:

### Aspectos Financieros

1. Compensar los fondos recibidos por los accionistas en calidad de préstamos con las pérdidas obtenidas durante los últimos años.
2. Simplificar el sistema administrativo y reducir las cargas operativas e impositivas, fusionando las cinco compañías con el objeto de mantener una sola, las que son propietarias de bienes inmuebles y acciones de la Cervecería Nacional



Una vez fusionadas las compañías, se deberá realizar un reestructuramiento en la gestión administrativa, la que deberá implementar los siguientes puntos:

3. Preparar presupuestos de ingresos y gastos, que permita planear en forma oportuna las estrategias futuras, así como las verificaciones de los gastos e ingresos en un período determinado.

4. Elaborar un avalúo a los bienes inmuebles de la organización con el objeto de registrar estos activos en los estados financieros a su valor real o de mercado
5. Mantener registros contables de acuerdo a las disposiciones legales vigentes y tomando en consideración los principios de contabilidad generalmente aceptados.

### **Aspectos Administrativos**

1. Revisar las remuneraciones del personal con relación a las actividades que realizan y determinar si el número de empleados está de acuerdo a las actividades que efectúa la compañía.
2. Implementar un manual de funciones y procedimientos a realizar por la nueva compañía.
3. Poner en marcha estrategias que le permitan minimizar sus gastos y maximizar sus recursos, para obtener resultados positivos en sus ejercicios económicos futuros y mejorar así su situación financiera.
4. Establecer en la nueva escritura el objetivo real de la compañía, y re definir la misión y visión a seguir, según la actividad del negocio. **(Ver Anexo # 14)**

Finalmente, compartimos con todos los lectores de esta tesis, una pauta básica para encaminar un negocio, el cual, sea cual sea su género, el mercado en que se desenvuelva, el riesgo de inversión, los recursos necesarios, entre otros tantos factores fundamentales de analizar, pero todo tiene un punto de partida y éste a nuestro criterio, debe estar diseccionado por la siguiente premisa.

El futuro prominente de una empresa, marcado por su trascendencia y reconocimiento a través del tiempo, será logrado por una gestión eficiente, que cumpla con las directrices administrativas, y que desde su formación mantenga en consideración las siguientes pautas,

"Una misión clara y objetiva, identificada con la razón de ser de la empresa",

"Una visión viable y discreta, que guíe el horizonte al cual juntos debemos llegar",

"Objetivos ambiciosos pero factibles, que puedan ser medidos y logrados",

Y finalmente,

"Un recurso humano, identificado y comprometido con nuestra empresa, que sienta a la organización parte de todos y cada uno, a fin de que cada día sea el motor de la máquina de forjar el éxito empresarial".

## BIBLIOGRAFIA

Código Tributario

Ley de Compañías

Ley de Inquilinato

Miller - Principios Contables Generalmente Aceptados

Ley de Federación de Abogados

Normas Ecuatorianas de Contabilidad

Robert W. Jonson "Administración Financiera"

Ricardo F. Solana.- "Teoría de la Administración de Organizaciones"

[www.cervezasnacionales.com](http://www.cervezasnacionales.com) – Informe Económico 2005

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com) - "Como realizar un Plan Estratégico"

# **ANEXOS**

ANEXO No. 1

ROL DE PAGOS EMPLEADOS DE XAVIER BARCIA

ADMINISTRATIVO		INGRESO MENSUAL PARA EL EMPLEADO										GASTO ADICIONAL MENSUAL					TOTAL MENSUAL	EGRESO ANUAL DEL PATRON
NOMBRE	CARGO	SUELDO	SUBTOTAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL INGRESOS (1)	FONDO RESERVA IESS	IESS PATRONAL	SUBSISTENCIA	TOTAL GASTO MENSUAL DEL PATRONO	TOTAL MENSUAL	EGRESO ANUAL DEL PATRON					
Cecilia Game	Jefe Adm y R.H.	1.100,00	1.100,00	91,67	14,17	45,83	1.251,67	91,67	133,65	36,00	261,32	1.512,98	18.155,80					
Rita Alvarez	Asist. Ejecutiva	850,00	850,00	70,83	14,17	35,42	970,42	70,83	103,28	36,00	210,11	1.180,53	14.166,30					
Mariana Guerra	Contadora	850,00	850,00	70,83	14,17	35,42	970,42	70,83	103,28	36,00	210,11	1.180,53	14.166,30					
Ivonne Martinez	Asist. Administrativa	600,00	600,00	50,00	14,17	25,00	689,17	50,00	72,90	36,00	158,90	848,07	10.176,80					
Alfonsa Devia	Mensajero	250,00	250,00	20,83	14,17	10,42	295,42	20,83	30,38	36,00	87,21	382,63	4.591,50					
María Mera	Recepcionista	300,00	300,00	25,00	14,17	12,50	351,67	25,00	36,45	36,00	97,45	449,12	5.389,40					
<b>SUBTOTAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>3.950,00</b>	<b>3.950,00</b>	<b>329,17</b>	<b>85,00</b>	<b>164,58</b>	<b>4.528,75</b>	<b>329,17</b>	<b>479,93</b>	<b>216,00</b>	<b>1.025,09</b>	<b>5.553,84</b>	<b>66.646,10</b>					
<b>OPERATIVO</b>																		
Alex Vela	Chofer	300,00	300,00	25,00	14,17	12,50	351,67	25,00	36,45	36,00	97,45	449,12	5.389,40					
Alvaro Romo	Chofer	300,00	300,00	25,00	14,17	12,50	351,67	25,00	36,45	36,00	97,45	449,12	5.389,40					
Felipe Toro	Chofer	300,00	300,00	25,00	14,17	12,50	351,67	25,00	36,45	36,00	97,45	449,12	5.389,40					
Patricia Moya	Ama de llaves	300,00	300,00	25,00	6,67	12,50	344,17	25,00	36,45	36,00	97,45	441,62	5.299,40					
Carmen Alvarado	Ama de llaves	300,00	300,00	25,00	6,67	12,50	344,17	25,00	36,45	36,00	97,45	441,62	5.299,40					
Jacinto Fernandez	Conserje	220,00	220,00	18,33	14,17	9,17	261,67	18,33	26,73	36,00	81,06	342,73	4.112,76					
Ricardo Luna	Jefe Operativ	1.200,00	1.200,00	100,00	14,17	50,00	1.364,17	100,00	145,80	36,00	281,80	1.645,97	19.751,60					
Jose Alvarez	Carpintero	250,00	250,00	20,83	14,17	10,42	295,42	20,83	30,38	36,00	87,21	382,63	4.591,50					
Marcos Cedeno	Gastilero	250,00	250,00	20,83	14,17	10,42	295,42	20,83	30,38	36,00	87,21	382,63	4.591,50					
Renato Cisneros	Conserje	220,00	220,00	18,33	14,17	9,17	261,67	18,33	26,73	36,00	81,06	342,73	4.112,76					
<b>SUBTOTAL OPERATIVO</b>		<b>3.640,00</b>	<b>3.640,00</b>	<b>303,33</b>	<b>126,67</b>	<b>151,67</b>	<b>4.221,67</b>	<b>303,33</b>	<b>442,26</b>	<b>360,00</b>	<b>1.105,59</b>	<b>5.327,26</b>	<b>63.927,12</b>					
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>7.590,00</b>	<b>7.590,00</b>	<b>632,50</b>	<b>211,67</b>	<b>316,25</b>	<b>8.750,42</b>	<b>632,50</b>	<b>922,19</b>	<b>576,00</b>	<b>2.130,69</b>	<b>10.881,10</b>	<b>130.573,22</b>					

(1) Sin descontar Aporte Personal IESS

ANEXO No. 2

DETALLE DE DIVIDENDOS AÑOS 2005 - 2006

TITULAR DE LA ACCION	DIVIDENDOS 2005			DIVIDENDOS 2006		
	Saldo 2004	Anticipo 2005	Total	Saldo 2005	Anticipo 2006	Total
	0.99	\$1	2005	0.83	\$1	2006
Q Acciones						
CARINVEST	59,261.40	\$59,860	119,121.40	49688.29	\$59,860	109548.29
FAELI	19,172.34	\$19,366	38,538.34	16075.23	\$19,366	35441.23
Xavier Barcia	3,922.38	\$3,962	7,884.38	3288.76	\$3,962	7250.76
Enrique Barcia	3,922.38	\$3,962	7,884.38	3288.76	\$3,962	7250.76
Carlos Barcia	3,922.38	\$3,962	7,884.38	3288.76	\$3,962	7250.76
Total Acciones	90,202	91,113	183,318	75,631	91,113	168,748

### ANEXO No. 3

## DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES DE CERVEZAS NACIONALES C.A.

AÑO 2005

#### SOBRE LAS UTILIDADES DEL EJERCICIO Y LAS RECOMENDACIONES PARA SU DISTRIBUCIÓN

Los resultados económicos de la empresa muestran que la utilidad obtenida en el ejercicio del 2006 ascendió a 68.577.064

La Compañía debe pagar por concepto de Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta, la suma de: 26.854.838

UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS 41.722.226

Sobre la DISTRIBUCIÓN de los BENEFICIOS, el Directorio presenta a la Junta General las siguientes recomendaciones:

UTILIDAD REPARTIBLE A LOS ACCIONISTAS 41.722.226

#### SOBRE LA DECLARACIÓN DE DIVIDENDOS

El Directorio sugiere:

a.- Que esta Junta declare dividendo la totalidad de la utilidad repartible entre los accionistas, que asciende a: 41.722.226

b.- Que conforme se resolvió en las sesiones de Directorio de Mayo 25 y Septiembre 13 del 2006, se distribuyó un total de USD. \$20.000.000 equivalente a USD \$1,00 por cada acción, en calidad de anticipo con cargo a las utilidades del Ejercicio 2006, sugiriendo que ahora se reparta entre los accionistas el saldo de tales utilidades, que es de: 21.722.226

	DÓLARES	%
<b>INGRESOS</b>	<b>150.808.323</b>	<b>100%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
COSTOS DE VENTAS	36.612.299	24%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	10.316.901	7%
GASTOS DE VENTAS	23.270.111	15%
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>70.199.311</b>	<b>47%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>80.609.012</b>	<b>53%</b>
<b>OTROS EGRESOS (INGRESOS) NO OPERACIONALES</b>		
	12.031.948	8%
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>68.577.064</b>	<b>45%</b>
15% PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	10.286.560	7%
IMPUESTO A LA RENTA	16.568.278	11%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>41.722.226</b>	<b>28%</b>

Al cierre del ejercicio, los activos totales de la Compañía suman USD. 245.085.762.

El capital de trabajo al cierre del 2006 es de USD. 7.871.277.

El índice de liquidez del presente ejercicio es de 1,18 dólares de activo corriente por cada 1 dólar de pasivo corriente.

El valor patrimonial correspondiente a cada acción de Cervecería es de USD \$3,23 por cada acción de 1 dólar.

## BALANCE GENERAL

A DICIEMBRE 31  
(EXPRESADO EN US \$)

ACTIVO	2006	2005	PASIVO	2006	2005
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
CAJA Y BANCOS	7.779.851	5.828.148			
VALORES REALIZABLES	10.250.000	14.000.000			
CUENTAS POR COBRAR	22.870.762	7.551.929	CUENTAS POR PAGAR	17.095.980	4.274.170
INVENTARIOS	9.081.822	16.138.027	GASTOS POR PAGAR	6.801.896	7.155.358
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	249.201	408.818	OTROS PASIVOS CORRIENTES	19.242.083	11.313.456
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>50.811.236</b>	<b>44.026.922</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>42.939.959</b>	<b>22.772.984</b>
<b>INVERSIONES</b>	<b>19.725.259</b>	<b>6.531.571</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>137.552.960</b>	<b>69.098</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPOS</b>			<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>180.492.919</b>	<b>22.842.912</b>
TERRENOS Y MEJORAS	615.256	1.980.231			
EDIFICIOS	12.746.402	11.934.182	<b>PATRIMONIO</b>		
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	47.935.175	33.905.674	CAPITAL SOCIAL	20.000.000	20.000.000
OBRAS EN PROCESO	4.760.630	2.487.758	RESERVA LEGAL	10.000.000	10.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-31.758.658	25.379.079	RESERVA DE CAPITAL	4.570.617	4.570.617
<b>TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>33.698.805</b>	<b>23.798.166</b>	RESER. VOL. LIBRE DISP.	6.500.000	6.500.000
OTROS ACTIVOS Y CARGOS DIFERIDOS	140.850.462	8.086.572	UTILIDAD DEL EJERCICIO	41.722.226	36.587.704
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>245.085.762</b>	<b>82.423.231</b>	ANTICIPO A DIVIDENDOS	20.000.000	10.678.002
			<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>64.592.843</b>	<b>59.560.319</b>
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>245.085.762</b>	<b>82.423.231</b>

Ergasto Baez Noguera  
PRESIDENTE EJECUTIVO

Carlos Dier Salazar  
VICEPRESIDENTE  
FINANCIERO-ADMINISTRATIVO

Rogberto Chedoz H. Frang  
CONTADOR GENERAL  
REG. N° 12579

## ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: ENERO 1 A DICIEMBRE 31  
(EXPRESADO EN US \$)

INGRESOS	2006	2005
VENTAS DE CERVEZAS, MALTA Y AGUA	149,903,470	130,214,960
VENTA DE SUBPRODUCTO Y SERV. MARKETING	904,853	838,057
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>150,808,323</b>	<b>130,852,417</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>		
COSTO DE VENTAS	35,612,299	36,040,091
GASTOS DE ADMINISTRACION	10,316,901	18,666,886
GASTOS DE VENTAS	23,270,111	24,933,930
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>70,199,311</b>	<b>79,640,907</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>80,609,012</b>	<b>51,211,510</b>
OTROS EGRESOS (INGRESOS) NO OPERACIONALES	12,031,548	2,464,966
<b>UTILIDAD ANTES PARTICIPACION TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>68,577,064</b>	<b>48,806,544</b>
15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	10,286,560	
IMPUESTO A LA RENTA	16,568,278	12,218,840
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>41,722,226</b>	<b>36,587,704</b>

ANEXO No. 4

DETALLE ORIGEN DE INGRESOS

AÑO 2005

DETALLE	INGRESOS COMPANIAS						INGRESOS PERSONALES				TOTAL INGRESOS	% TOTAL
	BARGAD	MIZONE	SALQUIN	CARINVEST	FAELI	TOTAL	XAVIER BARCIA	ENRIQUE BARCIA	CARLOS BARCIA	TOTAL		
	ALQUILERES						0.00	121.800,00				
DIVIDENDOS				119.121,40	38.538,34	157.659,74	7.884,38	7.884,38	7.884,38	23.653,14	181.312,88	36,02%
INTERESES GANADOS				9.052,24	2.128,00	11.180,24	8.789,32			8.789,32	19.969,56	3,97%
HONORARIOS POR ADMINISTRACION DE BIENES	21.940,31	38.662,34	48.292,39			108.895,04	1.325,00			1.325,00	110.220,04	21,90%
TRANSFERENCIAS BANCARIAS DEL EXTERIOR						0.00	70.000,00			70.000,00	70.000,00	13,91%
<b>TOTAL</b>	<b>21.940,31</b>	<b>38.662,34</b>	<b>48.292,39</b>	<b>128.173,64</b>	<b>40.666,34</b>	<b>277.735,02</b>	<b>209.798,70</b>	<b>7.884,38</b>	<b>7.884,38</b>	<b>225.567,46</b>	<b>503.302,48</b>	<b>100,00%</b>

AÑO 2006

DETALLE	INGRESOS COMPANIAS						INGRESOS PERSONALES				TOTAL INGRESOS	% TOTAL
	BARGAD	MIZONE	SALQUIN	CARINVEST	FAELI	TOTAL	XAVIER BARCIA	ENRIQUE BARCIA	CARLOS BARCIA	TOTAL		
	ALQUILERES						-	121.800,00				
DIVIDENDOS				109.548,29	35.441,23	144.989,52	7.250,76	7.250,76	7.250,76	21.752,28	166.741,80	36,01%
HONORARIOS	10.293,93	46.855,06	44.133,60			101.282,59	1.356,00			1.356,00	102.638,59	22,17%
INTERESES GANADOS				12.768,00	3.724,00	16.492,00	5.324,61			5.324,61	21.816,61	4,71%
TRANSFERENCIAS BANCARIAS DEL EXTERIOR						-	50.000,00			50.000,00	50.000,00	10,80%
<b>TOTAL</b>	<b>10.293,93</b>	<b>46.855,06</b>	<b>44.133,60</b>	<b>122.316,29</b>	<b>39.165,23</b>	<b>262.744,11</b>	<b>185.731,37</b>	<b>7.250,76</b>	<b>7.250,76</b>	<b>200.232,89</b>	<b>462.997,00</b>	<b>100,00%</b>

ANEXO No. 5

NOMINA PROYECTADA BARGAD S.A.

ADMINISTRATIVO		CALCULOS MENSUALES										EGRESO ANUAL DEL PATRON	
NOMBRE	CARGO	INGRESO MENSUAL PARA EL EMPLEADO					GASTO ADICIONAL MENSUAL					TOTAL MENSUAL	TOTAL GASTO MENSUAL DEL PATRONO
		SUELDO	SUBTOTAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL INGRESOS (1)	FONDO RESERVA IESS	IESS PATRONAL	SUBSISTENCIA	IESS PATRONO		
Cecilia Game	Jefe Adm y Persona	1.100,00	1.100,00	91,67	14,17	45,83	1.251,67	91,67	133,65	36,00	261,32	1.512,98	18.155,80
Rita Alvarez	Asist. Ejecutiva	850,00	850,00	70,83	14,17	35,42	970,42	70,83	103,28	36,00	210,11	1.180,53	14.166,30
Mariana Guerra	Contadora	850,00	850,00	70,83	14,17	35,42	970,42	70,83	103,28	36,00	210,11	1.180,53	14.166,30
Ivonne Martinez	Asist. Administrativa	600,00	600,00	50,00	14,17	25,00	689,17	50,00	72,70	36,00	158,70	848,07	10.176,80
Maria Mera	Recepcionista	300,00	300,00	25,00	14,17	12,50	351,67	25,00	36,45	36,00	97,45	449,12	5.389,40
Alfonso Devia	Mensajero	250,00	250,00	20,83	14,17	10,42	295,42	20,83	30,38	36,00	87,21	382,63	4.591,50
<b>TOTAL ADMINISTRATIVO</b>		<b>3.950,00</b>	<b>3.950,00</b>	<b>329,17</b>	<b>85,00</b>	<b>164,58</b>	<b>4.528,75</b>	<b>329,17</b>	<b>479,93</b>	<b>216,00</b>	<b>1.025,09</b>	<b>5.553,84</b>	<b>66.646,10</b>

(1) Sin descontar Aporte Personal IESS

ANEXO No. 6

NOMINA PROYECTADA MIZONE S.A.

OPERATIVO		CALCULOS MENSUALES										EGRESO ANUAL DEL PATRON
		INGRESO MENSUAL PARA EL EMPLEADO					GASTO ADICIONAL MENSUAL					
NOMBRE	CARGO	SUELDO	SUBTOTAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL INGRESOS (1)	FONDO RESERVA IESS	IESS PATRONAL	SUBSISTENCIA	TOTAL GASTO MENSUAL DEL PATRONO	TOTAL MENSUAL
Ricardo Luna	Jefe Operativ	1.200,00	1.200,00	100,00	14,17	50,00	1.364,17	100,00	145,80	36,00	281,80	1.645,97
Alex Vela	Chofer	300,00	300,00	25,00	14,17	12,50	351,67	25,00	36,45	36,00	97,45	449,12
Alvaro Romo	Chofer	300,00	300,00	25,00	14,17	12,50	351,67	25,00	36,45	36,00	97,45	449,12
Felipe Toro	Chofer	300,00	300,00	25,00	14,17	12,50	351,67	25,00	36,45	36,00	97,45	449,12
Jacinto Fernandez	Consejer	220,00	220,00	18,33	14,17	9,17	261,67	18,33	26,73	36,00	81,06	342,73
Jose Alvear	Carpintero	250,00	250,00	20,83	14,17	10,42	295,42	20,83	30,38	36,00	87,21	382,63
Marcos Cedeno	Gasfifero	250,00	250,00	20,83	14,17	10,42	295,42	20,83	30,38	36,00	87,21	382,63
Renato Cisneros	Consejer	220,00	220,00	18,33	14,17	9,17	261,67	18,33	26,73	36,00	81,06	342,73
<b>TOTAL OPERATIVO</b>		<b>3.040,00</b>	<b>3.040,00</b>	<b>253,33</b>	<b>113,33</b>	<b>126,67</b>	<b>3.533,33</b>	<b>253,33</b>	<b>369,36</b>	<b>288,00</b>	<b>910,69</b>	<b>4.444,03</b>

(1) Sin descontar Aporte Personal IESS

ANEXO No. 7

NOMINA PROYECTADA SALQUIN S.A.

OPERATIVO		CALCULOS MENSUALES										EGRESO ANUAL DEL PATRON	
		INGRESO MENSUAL PARA EL EMPLEADO					GASTO ADICIONAL MENSUAL						TOTAL MENSUAL
NOMBRE	CARGO	SUELDO	SUBTOTAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL INGRESOS (1)	FONDO RESERVA IESS	IESS PATRONAL	SUBSISTENCIA	TOTAL GASTO MENSUAL DEL PATRONO	TOTAL MENSUAL	
Patricia Moya	Amca de llaves	300,00	300,00	25,00	6,67	12,50	344,17	25,00	36,45	36,00	97,45	441,62	5.299,40
Carmen Alvarado	Amca de llaves	300,00	300,00	25,00	6,67	12,50	344,17	25,00	36,45	36,00	97,45	441,62	5.299,40
<b>TOTAL OPERATIVO</b>		600,00	600,00	50,00	13,33	25,00	688,33	50,00	72,90	72,00	194,90	883,23	10.598,80

(1) Sin descontar Aporte Personal IESS

## ANEXO No. 8

### TABLA DE INGRESOS ANUAL GRAVABLE DEL IMPUESTO A LA RENTA AÑO 2005 - 2006

#### G - LIQUIDACION DEL IMPUESTO

##### A) TARIFFAS PARA PERSONAS NATURALES

Una vez que se ha determinado la base imponible, según se dejó expuesto anteriormente, para liquidar el impuesto a la

renta las personas naturales y sucesiones indivisas (cualesquiera que fueren el origen de sus ingresos) aplicaran a la base imponible las tarifas vigentes en el año respectivo (Art. 36 L.R.T.).

RENDA 2007*			
Fracción básica hasta	Exceso sobre la fracción básica	Impuesto sobre la fracción básica	% Impuesto sobre la fracción excedente
0	7.850	0	0%
7.850	15.700	0	5%
15.700	31.400	393	10%
31.400	47.100	1.963	15%
47.100	62.800	4.318	20%
62.800	en adelante	7.458	25%

\* De conformidad con el Art. 1 de la Resolución No. NAC-DNR-0096-0846 (R.O. 417-JS, 19-XII-2006)

RENDA 2006*			
Fracción básica hasta	Exceso sobre la fracción básica	Impuesto sobre la fracción básica	% Impuesto sobre la fracción excedente
0	7.680	0	0%
7.680	15.360	0	5%
15.360	30.720	384	10%
30.720	46.080	1.920	15%
46.080	61.440	4.224	20%
61.440	en adelante	7.296	25%

\* De conformidad con el Art. 2 de la Resolución No. NAC-EG-0085-0624 (R.O. 176, 29-XII-2005)

RENDA 2005*			
Fracción básica hasta	Exceso sobre la fracción básica	Impuesto sobre la fracción básica	% Impuesto sobre la fracción excedente
0	7.400	0	0%
7.400	14.800	0	5%
14.800	29.600	370	10%
29.600	44.100	1.850	15%
44.100	58.800	4.025	20%
58.800	en adelante	6.965	25%

\* De conformidad con el Art. 2 de la Resolución No. 9.70.040RLE/0773 (R.O. 494-S, 31-XII-2004)

## **ANEXO No. 9**

### **FUNCIONES DE EMPLEADOS**

#### **DE XAVIER BARCIA**

#### **APODERADO**

##### **Bancos**

- Revisión de comprobantes de pago
- Revisión de saldos bancarios
- Revisión de reporte de inversiones
- Revisión de gastos y aprobación de transferencias entre bancos
- Aprobación de excedentes de efectivo para ser colocados en inversiones.
- Aprobación de solicitudes de compras

##### **Caja Chica**

- Revisión de gastos por reposición de caja chica de US\$200.

##### **Presupuesto**

- Revisar presupuesto para gastos mensuales
- Ordenar que se distribuyan utilidades no repartidas de las compañías

##### **Aprobaciones**

- Revisar y aprobar facturas de proveedores para revisar pagos
- Revisar estados de cuenta de tarjeta de crédito

##### **Firmas**

- Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de las compañías
- Revisión y firma de balances de compañías
- Revisión y firma de declaración de impuesto a la renta personales y de compañía
- Firma de formularios relativos al Pago de Impuestos, Multas, Tasa, Patentes y Contribuciones al Servicio de Rentas Internas, Municipio, Superintendencia de Compañías, Universidad de Guayaquil, Cuerpo de Bomberos, Cámaras de Gremio y demás organismos de control.

## **Mantenimiento**

- Administrar las propiedades de las compañías
- Supervisar el trabajo del personal
- Coordinar visitas por mantenimiento de aires acondicionados
- Coordinar visitas del mantenimiento de la central telefónica
- Visitas a las 2 casas de la playa
- Coordinar reuniones con el jefe de la CIA de seguridad
- Determinar previo conversaciones con corredores el valor de las propiedades para alquiler.
- Ordenar que se enviara información sobre las propiedades a los corredores.

## **Negociaciones varias**

- Negociaciones de contrato de arrendamientos
- Negociación de contrato de abogados

## **Personal**

- Aprobación de sobre tiempo del personal
- Aprobación de roles de pago
- Aprobación de consumos de teléfono celulares del plan corporativo
- Supervisión de actividades del personal
- Autorización de contratación de personal

## **JEFE DE PERSONAL**

- Recepción de correspondencia bancaria
- Envió de valijas a casas de la playa
- Calcular horas extras por sobre tiempo y faltas del personal.
- Registrar entrada y salida de los empleados
- Autorizaciones de permisos y faltas
- Elaboración de formularios de atrasos, permisos y faltas del personal
- Elaborar planillas y comprobantes del IESS para pago mensual
- Elaborar avisos de entrada y salida del personal
- Revisar valores a descontar por préstamo quirografarios
- Elaboración de roles del personal
- Calculo de décimo tercero y décimo cuarto sueldo.
- Elaborar avisos de enfermedad para los empleados

- Elaborar solicitud de cobros de subsidios en el IESS
- Elaborar contratos de trabajo
- Calcular liquidaciones de empleados y Acta Finiquito
- Elaborar anuncios para selección de personal
- Realizar entrevistas

#### **Actividades Anuales**

- Compra de uniformes al personal
- Compra de juguetes para navidad
- Organizar festejos para los empleados en navidad y fin de año.

#### **ASISTENTE ADMINISTRATIVA**

- Elaboración de comprobantes de egreso
- Elaboración de cheques
- Efectuar pago a proveedores
- Emitir reportes de cheques girados y saldos bancarios diarios
- Depósitos de cheques cobrados
- Elaboración de facturas
- Realizar cotizaciones para compras locales
- Compra de suministros de oficina
- Compra de suministro de limpieza y cafetería
- Cotizar materiales para el mantenimiento de las propiedades
- Comprar materiales para el mantenimiento de las propiedades
- Grabar diariamente la información contable en un disco externo de respaldo
- Chequeo mensual de planillas telefónicas convencionales y celulares
- Cotización de pasajes aéreos
- Compra de pasaje aéreos y cambio de fechas de pasajes
- Reservación de hoteles
- Realizar envío por correo
- Realizar suscripciones a clubes y revistas

## **CONTADOR**

- Elaboración de comprobantes de retención
- Codificación de comprobantes
- Custodia las chequeras de las Ctas. Bancarias
- Ingresar de información de comprobantes de Vtas para elaborar anexo transaccional
- Contabiliza transferencia y debitos bancarios
- Elaboración de declaración de Impuestos de retención en la fuente e IVA
- Presentación en Internet de anexos transaccionales
- Presentación de balances
- Conciliaciones bancarias
- Contabilización y registro de diarios de depreciación, de facturación, de gastos bancarios
- Resumen de gastos de Ctas bancarias

## **Actividades periódicas**

- Actualizar inventario de activos fijos
- Revisión de fecha de caducidad de comprobante preimpresos
- Pedidos de nuevos comprobantes
- Solicitar dar de baja a comprobantes caducados
- Declaración de Impuestos a la Universidad de Guayaquil, Superintendencia de Compañía, Municipio, Junta de Beneficencia y Cuerpo de Bomberos.
- Elaboración de Actas de Junta de Accionistas
- Elaboración del Expediente de Juntas
- Actualización del RUC

## **JEFE OPERATIVO Y MANTENIMIENTO**

- Recepción de llamadas de los inquilinos indicando novedades
- Supervisión del personal de carpintería, albañilería y mecánicos
- Elaborar pedido de compra de materiales
- Supervisar trabajos de gaitería y cerrajería en las propiedades
- Diseñar y dibujar muebles para ser instalados en las propiedades
- Encender quincenalmente la planta eléctrica de las 2 casas de la playa

- Cotizar y contratar maestros para trabajos de carpintería, albañilería, eléctricos y mecánicos cuando sea necesario.
- Coordinar con proveedores mantenimiento de piscina, aires acondicionados, UPS, generador eléctrico
- Coordinar y supervisar trabajos de mantenimiento con empresas de servicios: Empresa Eléctrica, Interagua, Pacifictel, ECAPAG, etc.
- Realizar cronograma de trabajos de mantenimiento
- Realizar gestiones en el municipio
- Mostrar las propiedades en alquiler a los interesados
- Elaborar reporte de inquietudes y comentarios emitidos por los interesados

#### **ASISTENTE EJECUTIVA**

- Revisión de cuenta de correo electrónico
- Revisión de cuenta skype y si es necesario recargarla
- Archivar información
- Realizar cotizaciones para compras
- Elaboración de facturas
- Realizar cotizaciones de artículos de tecnología y equipos de computación en el exterior
- Compra de artículos de tecnología y equipos de computación en el exterior
- Elaboración de pedido de compra del exterior
- Dar seguimientos de compra de artículos de tecnología y equipos de computación hasta que lleguen a Guayaquil
- Actualizar inventarios de compras del exterior
- Reporte semanal de compras
- Organización de la agenda presidente, gerente y subgerente
- Cotización de pasajes aéreos
- Compra de pasaje aéreos y cambio de fechas de pasajes
- Reservación de hoteles
- Reservación de citas medicas presidente, gerente y subgerente
- Realizar suscripciones a clubes y revistas
- Realizar actividades de diseño grafico
- Realizar envió por correo

- Coordinar con técnicos instalación de nuevos software
- Conciliación mensual de vouchers con estados de cuentas de tarjetas de crédito
- Conciliación de retiro de cajero automático
- Recepción de reportes mensuales de compañía de seguridad
- Información sobre alquiler de las propiedades a los inquilinos interesados
- Solicitar a los interesados referencias personales y de proveedores y, Verificar esta información.

### **RECEPCIONISTA**

- Manejo de caja chica
- Solicitud de reposición de gastos de caja chica
- Recepción de llamadas telefónicas
- Registro de correspondencia enviada y recibida
- Atender intercomunicador
- Reportar robo o pérdidas de celulares y tramitar reposiciones
- Mantener actualizada agenda de la organización con nombre, dirección y teléfono de personas que tienen contacto con la organización.

### **MENSAJERO**

- Realiza cobro de cheques en el banco
- Realiza pago a proveedores
- Cobro de alquileres
- Legaliza nombramientos
- Limpia de oficina
- Certificaron de cheques
- Pago de impuestos
- Pago de servicios básicos

ANEXO No. 10

MULTAS Y MORAS  
POR DECLARACIONES TARDÍAS

SANCIONES POR INFRACCIONES DECLARACIONES TARDÍAS								
INFRACCIONES	IMPUESTO A LA RENTA ANUAL	RETENCIONES EN LA FUENTE	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO		RETENCIONES DE IVA MENSUALES	IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES	IMPUESTO A LA RENTA POR HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES	
			MENSUAL	SEMESTRAL				
SI CAUSA IMPUESTO	3% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	3% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	2% del impuesto a pagar, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto a pagar	-	2% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	2% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	SI EL HECHO GENERADOR SE PRODUJO HASTA ANTES DEL 16 DE ABRIL DEL 2002	
SI LA DECLARACION NO CAUSA IMPUESTOS	SI SE HUBIEREN GENERADO INGRESOS 0.1% de los ingresos brutos por mes o fracción, máximo hasta el 3% de dichos ingresos	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO RETENCIONES 15 dólares por declaración	SI SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS 0.1% de las ventas registradas durante el periodo, que corresponda la declaración	SI SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS 0.1% de las ventas registradas durante el periodo, que corresponda la declaración	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO RETENCIONES 15 dólares por declaración	SI NO SE HUBIERE SARCARGO O IMPORTADO Bienes 5 dólares por declaración	3% del impuesto causado, por mes o fracción, máximo hasta el 100% del impuesto causado	
	SI NO SE HUBIEREN GENERADO INGRESOS Para las sociedades: 10 dólares por cada declaración, cuando no hayan percibido ingresos	MULTA EN CASOS ESPECIALES En el caso de sociedades sin fines de lucro, legalmente constituidas y de organismos del estado, con excepción de las empresas del sector público, se sujetarán a la sanción de 1 dólar por declaración	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS 2 dólares por declaración	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS 5 dólares por declaración, inclusive si se le ha realizado la retención del 100% del IVA	SI NO SE HUBIEREN PRODUCIDO VENTAS MULTA EN CASOS ESPECIALES En el caso de sociedades sin fines de lucro, legalmente constituidas y de organismos del estado, con excepción de las empresas del sector público, se sujetarán a la sanción de 1 dólar por declaración			SI EL HECHO GENERADOR SE PRODUJO DESPUÉS DEL 16 DE ABRIL DEL 2000 Se sujetará a la sanción de 2.5 dólares, por mes o fracción, máximo hasta 250 dólares
ANEXOS								
INFRACCIONES	RETENCIONES EN LA FUENTE RELACION DE DEPENDENCIA	TRANSACCIONAL		IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES	IMPUESTO A LA RENTA POR HERENCIAS, LEGADOS Y DONACIONES			
PRESENCIA TARDÍA	Se sujetarán a la sanción de 10 dólares por anexo	Se sujetarán a la sanción de 10 dólares por anexo		Se sujetarán a la sanción de hasta 100 veces por anexo	Se sujetarán a la sanción de 2.5 dólares, por mes o fracción, máximo hasta 250 dólares			
RECTIFICATORIA DE INFORMACION (RECARGA)	Se sujetarán a la sanción de 20 dólares por cada recarga de cada anexo	Se sujetarán a la sanción de 25 dólares por cada recarga de cada anexo		Se sujetarán a la sanción de hasta 100 veces por anexo	-			

ANEXO No. 11

ESTIMACIÓN DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA BARGAD S.A.

IMPUESTOS DECLARADOS				IMPUESTOS ESTIMADOS				OBLIGACION
IMPUESTO A LA RENTA DECLARADO	ANO 2005	ANO 2006	TOTAL	IMPUESTO A LA RENTA ESTIMADO	ANO 2005 (estimacion menos 3% inflacion)	ANO 2006	TOTAL	2005 Y 2006
Ingreso Declarado	\$ 21.940,31	\$ 10.293,93	\$ 32.234,24	Ingreso Estimado	\$ -	\$ -	\$ 36.000,00	
Gastos Declarados	\$ (19.682,76)	\$ (18.122,14)	\$ (37.804,90)	Gastos Estimados	\$ (93.568,22)	\$ (94.237,00)	\$ (187.805,22)	
Resultados Declarados	\$ 2.257,55	\$ (7.828,21)	\$ (5.570,66)	Resultados Estimados	\$ (93.568,22)	\$ (94.237,00)	\$ (187.805,22)	
Gasto No deducible				(-) Exceso en Gasto de Depreciacion	\$ (218,06)	\$ (218,06)	\$ (436,12)	
Base Imponible					\$ (93.786,28)	\$ (94.455,06)	\$ (188.241,34)	
Impuesto a la Renta Causado	\$ 564,39	\$ -	\$ 564,39	Impuesto a la Renta Presuntivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (564,39)
<u>IVA DECLARADO</u>	ANO 2005	ANO 2006	TOTAL	<u>IVA ESTIMADO</u>	ANO 2005 (estimacion menos 3% inflacion)	ANO 2006	TOTAL	
Honorarios por administracion: base	\$ 21.940,31	\$ 10.293,93	\$ 32.234,24	Honorarios por administracion: base	\$ -	\$ -	\$ -	
Base Declarada	\$ 21.940,31	\$ 10.293,93	\$ 32.234,24	Base Proyectada	\$ -	\$ -	\$ -	
Iva Declarado 12%	\$ 2.632,84	\$ 1.235,27	\$ 3.868,11	Iva Estimado 12%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.868,11)
<b>TOTAL IMPUESTO DECLARADO</b>			\$ 4.432,50	<b>TOTAL IMPUESTOS PROYECTADOS</b>			\$ -	\$ (4.432,50)

ANEXO No. 12

ESTIMACIÓN DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA MIZONE S.A.

IMPUESTOS DECLARADOS				IMPUESTOS ESTIMADOS				OBLIGACION
IMPUESTO A LA RENTA DECLARADO	ANO 2005	ANO 2006	TOTAL	IMPUESTO A LA RENTA ESTIMADO	ANO 2005 (estimación menos 3% inflación)	ANO 2006	TOTAL	2005 Y 2006
Ingreso Declarado	\$ 38.662,34	\$ 46.855,06	\$ 85.517,40	Ingreso Estimado	\$ 28.200,00	\$ 28.200,00	\$ 56.400,00	
Gastos Declarados	\$ (37.421,76)	\$ (49.905,35)	\$ (87.327,11)	Gastos Estimados	\$ (128.524,74)	\$ (128.176,69)	\$ (251.701,43)	
				(-) Gasto de Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	
Resultados Declarados	\$ 1.240,58	\$ (3.050,29)	\$ (1.809,71)	Resultados Estimados	\$ (95.324,74)	\$ (99.976,69)	\$ (195.301,43)	
Impuesto a la Renta Causado	\$ 310,14	-	\$ 310,14	Impuesto a la Renta Presuntivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (310,14)
<b>IVA DECLARADO</b>	<b>ANO 2005</b>	<b>ANO 2006</b>	<b>TOTAL</b>	<b>IVA ESTIMADO</b>	<b>ANO 2005</b> (estimación menos 3% inflación)	<b>ANO 2006</b>	<b>TOTAL</b>	
Honorarios por administración: base	\$ 38.662,34	\$ 46.855,06	\$ 85.517,40	Honorarios por administración: base	\$ -	\$ -	\$ -	
				Servicios de alquiler personas naturales (Iva 0%)	\$ 28.200,00	\$ 28.200,00	\$ 56.400,00	
Base Declarada	\$ 38.662,34	\$ 46.855,06	\$ 85.517,40	Base Proyectada	\$ 28.200,00	\$ 28.200,00	\$ 56.400,00	
Iva Declarado 12%	\$ 4.639,48	\$ 5.622,61	\$ 10.262,09	Iva estimado 12%	\$ 3.384,00	\$ 3.384,00	\$ 6.768,00	\$ -
<b>TOTAL IMPUESTOS DECLARADOS</b>			\$ 10.572,23	<b>TOTAL IMPUESTOS PROYECTADOS</b>			\$ 6.768,00	\$ (3.804,23)

ANEXO No. 13

ESTIMACIÓN DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA DE XAVIER BARCIA

IMPUESTOS DECLARADOS				IMPUESTOS ESTIMADOS				OBLIGACION
IMPUESTO A LA RENTA DECLARADO	ANO 2005	ANO 2006	TOTAL	IMPUESTO A LA RENTA ESTIMADO	ANO 2005	ANO 2006	TOTAL	2005 Y 2006
Base Imponible	\$ 1.325,00	\$ 1.356,00	\$ 2.681,00	Ingreso Estimado (Ingresos+Honorarios+alquiler)	\$ 164.925,00	\$ 184.956,00	\$ 349.881,00	
FRACCION BASICA	\$ 7.400,00	\$ 7.680,00		FRACCION BASICA	\$ 58.800,00	\$ 61.440,00	\$ 120.240,00	
IMPUESTO FRACCION BASICA	\$ -	\$ -	\$ -	IMPUESTO FRACCION BASICA	\$ 6.965,00	\$ 7.296,00	\$ 14.261,00	
EXCEDENTE	\$ -	\$ -	\$ -	EXCEDENTE	\$ 106.125,00	\$ 123.516,00	\$ 229.641,00	
% IMPUESTO EXCEDENTE	0%	0%		% IMPUESTO EXCEDENTE	25%	25%		
IMPUESTO EXCEDENTE	\$ -	\$ -	\$ -	IMPUESTO EXCEDENTE	\$ 26.531,25	\$ 30.879,00	\$ 57.410,25	
SUBTOTAL IMPUESTO RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	SUBTOTAL IMPUESTO RENTA	\$ 33.496,25	\$ 38.175,00	\$ 71.671,25	
(-) IMPUESTO RETENIDO	\$ -	\$ -	\$ -	(-) IMPUESTO RETENIDO 5% alquiler	\$ 4.680,00	\$ 4.680,00	\$ 9.360,00	
				(+) IMPUESTO NO DECLARADO DE EMPLEADOS	\$ 70,98	\$ 70,98	\$ 141,96	
IMPUESTO RENTA DECLARADO	\$ -	\$ -	\$ -	TOTAL IMPUESTO RENTA ESTIMADO	\$ 28.887,23	\$ 33.565,98	\$ 62.453,21	\$ 62.453,21
IVA DECLARADO	ANO 2005	ANO 2006	TOTAL	IVA ESTIMADO	ANO 2005 (estimacion menos 3% inflacion)			TOTAL
Honorarios per administracion: base	\$ 1.325,00	\$ 1.356,00	\$ 2.681,00	Honorarios per administracion: base	\$ 1.325,00	\$ 1.356,00	\$ 2.681,00	
Base Declarada	\$ 1.325,00	\$ 1.356,00	\$ 2.681,00	Servicios de alquiler	\$ 93.600,00	\$ 93.600,00	\$ 187.200,00	
Iva Retenido 12%	\$ 159,00	\$ 162,72	\$ 321,72	Base Proyectada	\$ 94.925,00	\$ 94.956,00	\$ 189.881,00	
TOTAL IMPUESTOS DECLARADOS	\$ -	\$ -	\$ 321,72	Iva presuntivo 12%	\$ 11.391,00	\$ 11.394,72	\$ 22.785,72	\$ 22.464,00
			\$ 321,72	TOTAL IMPUESTOS PROYECTADOS	\$ 40.276,23	\$ 44.960,70	\$ 85.236,93	\$ 84.917,21

**ANEXO No. 14**

**ESCRITURA DE FUSION POR ABSORCION**

**FUSION DE LAS COMPAÑIAS  
INMOBILIARIAS BARGAD S.A. , SALQUIN  
S.A. , CARINVEST S.A., FAELI S.A., MIZONNE  
S.A.**

En la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, República del Ecuador, hoy día veintiseis de octubre del año dos mil siete, ante mí **DOCTOR CRISTIAN QUIÑÓNEZ BASANTES, ABOGADO NOTARIO PRIMERO INTERINO DEL CANTON GUAYAQUIL**, comparece: el señor **XAVIER BARCIA**, casado, mayor de edad, con domicilio en esta ciudad ecuatoriano, con la capacidad civil necesaria para todo acto o contrato, a quien de conocerlo personalmente doy fe.- Bien instruidos en el objeto y resultados de esta escritura de **FUSION DE SOCIEDADES ANONIMAS**, a la que procede, como queda manifestado, para su otorgamiento, con entera libertad, me presentó para que eleve a escritura pública la minuta que copio: **SEÑOR NOTARIO:** En sus protocolos de escrituras públicas, sírvase agregar una de **FUSION DE SOCIEDADES ANONIMAS**, de conformidad con las siguientes disposiciones:.- **PRIMERA.- INTERVINIENTES.-** Comparece a la suscripción de la presente escritura pública, el señor **XAVIER BARCIA**, en su calidad de Presidente y representante legal de las Compañías Inmobiliarias **BARGAD S.A., SALQUIN S.A., FAELI S.A., CARINVEST S.A. Y MIZONNE S.A.**, conforme aparece de los nombramientos que se agregan como documentos habilitantes. **SEGUNDA.- ANTECEDENTES.-** Las Compañías Comerciales **BARGAD S.A., SALQUIN S.A., FAELI S.A., CARINVEST S.A. Y MIZONNE S.A.**, en juntas generales universales de 20 de octubre del 2007, 20 de octubre del 2007, 20 de octubre del 2007, 20 de octubre del 2007 y 20 de octubre del 2007 respectivamente, resolvieron proceder a la fusión de las cinco empresas en una sola que luego operará bajo la denominación objetiva de **BARGAD S.A.**- Con estos antecedentes.- **TERCERA.- DECLARACIONES:.- Primera.-** Con la suscripción de este instrumento, quedan fusionadas las Compañías Comerciales **BARGAD S.A., SALQUIN S.A., FAELI S.A., CARINVEST S.A. Y MIZONNE S.A.**, cada una de las cuales pierde su denominación objetiva anterior, con excepción de **BARGAD S.A.** cuyo nombre será

el que se utilice en adelante.- Segunda.- La nueva Compañía se denominará **BARGAD S.A. Tercera.-** El capital inicial de la nueva compañía será de cinco mil seiscientos dólares, dividido en cinco mil seiscientas participaciones de un dólar cada una.- Cuarta.- El capital se encuentra totalmente pagado en la siguiente forma: La Compañía BARGAD S.A. es propietaria de un mil ciento veinte participaciones de un dólar cada una.- La Compañía SALQUIN S.A. "es propietaria de un mil ciento veinte participaciones de un dólar cada una. La Compañía FAELI S.A. es propietaria de un mil ciento veinte participaciones. La compañía CARINVEST S.A. es propietaria de un mil ciento veinte participaciones de un dólar cada una. La compañía MIZZONE S.A. es propietaria de un mil ciento veinte participaciones de un dólar cada una.

**Cuarta.-** La transferencia de dominio de bienes inmuebles de propiedad de cada una de las compañías detallados a continuación, Condominio ubicado en las cimas del Bim Bam Bum con una superficie de 300 metros cuadrados de terreno, y 620 metros cuadrados de construcción, de propiedad de la compañía MIZONNE S.A, cuya propiedad y dominio es traspasado a la empresa resultante de este proceso de fusión BARGAD S.A., Condominio ubicado en las cimas del Bim Bam Bum con una superficie de 350 metros cuadrados de terreno, y 650 metros cuadrados de construcción, de propiedad de la compañía MIZONNE S.A, cuya propiedad y dominio es traspasado a la empresa resultante de este proceso de fusión BARGAD S.A., Departamento ubicado en la ciudadela Urdesa Norte, con una superficie de 180 metros cuadrados de terreno y 180 metros cuadrados de construcción de propiedad de la compañía MIZONNE S.A, cuya propiedad y dominio es traspasado a la empresa resultante de este proceso de fusión BARGAD S.A., edificio ubicado en las calles xxx, centro de la ciudad de Guayaquil, con una superficie de 800 metros cuadrados de superficie y 2250 metros cuadrados de construcción de propiedad de la compañía MIZONNE S.A, cuya propiedad y dominio es traspasado a la empresa resultante de este proceso de fusión BARGAD S.A., vivienda tipo casa, ubicada en el balneario Punta Blanca de la provincia de Santa Elena, con 600 metros cuadrados de terreno y 280 metros cuadrados de construcción de propiedad de la compañía SALQUIN S.A, cuya propiedad y dominio es traspasado a la empresa resultante de este proceso de fusión BARGAD S.A., vivienda tipo casa ubicada en la ciudad de Manta provincia de Manabí, en el

sector de Barrasquillo de esta urbe con 400 metros cuadrados de superficie y 220 metros cuadrados de construcción de propiedad de la compañía SALQUIN S.A., cuya propiedad y dominio es traspasado a la empresa resultante de este proceso de fusión BARGAD S.A.,**Quinta.**- El estatuto que regirá a la nueva empresa, es el mismo que ha venido ordenando la acción de la Compañía Inmobiliaria BARGAD S.A.- Usted señor Notario, se servirá agregar las demás cláusulas de estilo.- - (firmado) Abogado Carlos San Martín Rodas.- Registro número un mil ciento veinte y uno.- El otorgante ratifica en todas sus partes la minuta inserta, la misma que de conformidad con la Ley se eleva a escritura pública para que surta sus efectos legales.- Se agregan a este Registro para los fines legales los documentos habilitantes aportados los contratantes.- Leída esta escritura de principio a fin, por mí el Notario, en alta voz a los otorgantes, éstos la aprueban se ratifican en todas sus partes y firman en unidad de acto, conmigo el Notario, de todo lo cual doy fe.-

**XAVIER BARCIA**

**C. I. N° 0900000001**  
**RUC: 099000000001**

## ANEXO No. 15

### ACTA DE JUNTA DE ACCIONISTAS

#### COMPAÑÍA INMOBILIARIA "BARGAD S.A."

#### ACTA DE LA JUNTA GENERAL UNIVERSAL DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA INMOBILIARIA BARGAD S.A.

Llevada a cabo el día 20 de octubre del 2007

En la ciudad de Guayaquil, a 20 de octubre del 2007, a las 17H00, en el local social de la **Compañía Inmobiliaria BARGAD S.A.** ubicado en la avenida Malecón y Av. 1º de agosto, se reúnen los socios **XAVIER BARCIA**, propietario de **UN MIL OCHOCIENTAS SESENTAISEIS** participaciones de un dólar cada una.- **SOCIO. CARLOS BARCIA**, propietario de **UN MIL OCHOCIENTAS SESENTAISEIS** participaciones de un dólar cada una. **SOCIO: ENRIQUE BARCIA, XAVIER BARCIA**, propietario de **UN MIL OCHOCIENTAS SESENTAISEIS** participaciones de un dólar cada una.- Por encontrarse reunido la totalidad del capital social, los socios de común acuerdo resuelven constituirse en **JUNTA UNIVERSAL DE SOCIOS**, con el objeto de tratar sobre el siguiente: **ORDEN DEL DIA: .- 1.-** Fusión De la Compañía **2.-** Autorización a los administradores **3.-** Transferencia de Activos a la compañía fusionada **4.-** Transferencia de las propiedades de Salquin S.A. a los accionistas. Se deja constancia que no ha sido necesario efectuar convocatoria previa a los socios, por cuanto los asistentes a esta junta, representan la totalidad del capital suscrito y pagado de la compañía que es de CINCO MIL SEISCIENTOS dólares. Bajo la presidencia del señor Xavier Barcia y actuando en la Secretaría el Gerente Carlos Barcia. se instala la Junta General, El Secretario, elaboró la lista de asistentes a la sesión y comprobó que a la misma había concurrido la totalidad de los socios, con lo cual el Presidente declara instalada la sesión y pone en conocimiento de la sala el primer punto, constante en los temas a tratarse.- **PRIMER PUNTO.-** El **señor Presidente**, toma la palabra y expresa que ha mantenido conversaciones con las compañías SALQUIN S.A., MIZONNE S.A., , entidades fraternas que se dedican igual que la nuestra a la prestación de servicios de alquiler de bienes inmuebles, y de las empresas CARINVEST S.A. Y FAELI S.A. que se encuentran dedicadas a la inversión de capital en acciones y títulos de valor, las cuales son al igual que nosotros susceptibles a una competencia desleal, que está incidiendo negativamente en nuestros negocios, por lo cual consideramos que uniendo los esfuerzos, habremos de mejorar la producción y abrir nuevos mercados, y que se denominará COMPAÑIA BARGAD S.A. En vista de la exposición del señor Presidente, los socios por unanimidad del capital social, resuelven autorizar la función de la Compañía BARGAD S.A. con las compañías: MIZZONE S.A., FAELI S.A. SALQUIN S.A. Y CARINVEST S.A. en igualdad de condiciones, con el capital de CINCO MIL SEISCIENTOS Dólares, capital pagado en la siguiente forma: MIZZONE S.A. Es propietaria de un mil ciento veinte participaciones de un dólar cada una.- CARINVEST S.A. es propietaria de un mil ciento veinte participaciones de un dólar cada una. FAELI S.A. es propietaria de un mil ciento veinte participaciones de un dólar

cada una. SALQUIN S.A. es propietaria de un mil ciento veinte participaciones de un dólar cada una. **SEGUNDO PUNTO.-** Se faculta al señor Presidente, para que proceda a nombre de la Compañía a realizar todos los trámites y firma de los documentos que sean necesarios para completar el trámite de la fusión acordada. **TERCER PUNTO.-** La transferencia de dominio en su totalidad de los bienes inmuebles, muebles, acciones y títulos de valores que sean propiedad de cada una de las compañías a favor de la compañía BARGAD S.A. **CUARTO PUNTO.-** Toma la palabra el presidente de la sesión, indicando que las propiedades de SALQUIN S.A. serán transferidas a título personal a los accionistas.

Por no haber más de que tratar el señor Presidente levanta la sesión, concediendo un receso hasta la elaboración de la presente acta, hecho lo cual se da lectura a la misma la que es aprobada sin modificaciones.- Para constancia, firman todos los socios asistentes a la Junta en unidad de acto conjuntamente con el señor Presidente y Secretario que certifica.- Todos los socios son ecuatorianos por nacimiento.-

**Sr. Xavier Barcia**  
**Presidente**

**Carlos Barcia**  
**Gerente General**

**Enrique Barcia**  
**Subgerente**

**Sr. Juan José Barcia**  
**Presidente Add Hoc.**

**ANEXO No. 16**  
**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS**  
**BARGAD S.A.**

**APODERADO**

**Bancos**

- Revisión de comprobantes de pago
- Revisión de saldos bancarios
- Revisión de reporte de inversiones
- Revisión de gastos y aprobación de transferencias entre bancos
- Aprobación de excedentes de efectivo para ser colocados en inversiones.
- Aprobación de solicitudes de compras

**Caja Chica**

- Revisión de gastos por reposición de caja chica de US\$200.

**Presupuesto**

- Revisar presupuesto para gastos mensuales
- Ordenar que se distribuyan utilidades no repartidas de las compañías

**Aprobaciones**

- Revisar y aprobar facturas de proveedores para revisar pagos
- Revisar estados de cuenta de tarjeta de crédito

**Firmas**

- Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de las compañías
- Revisión y firma de balances de compañías
- Revisión y firma de declaración de impuesto a la renta personales y de compañía
- Firma de formularios relativos al Pago de Impuestos, Multas, Tasa, Patentes y Contribuciones al Servicio de Rentas Internas, Municipio, Superintendencia de Compañías, Universidad de Guayaquil, Cuerpo de Bomberos, Cámaras de Gremio y demás organismos de control.

**Mantenimiento**

- Administrar las propiedades de las compañías
- Supervisar el trabajo del personal
- Visitar las 2 casas de la playa
- Coordinar reuniones con el jefe de la CIA de seguridad
- Determinar previo conversaciones con corredores el valor de las propiedades para alquiler.
- Ordenar que se enviara información sobre las propiedades a los corredores.

### **Negociaciones varias**

- Negociaciones de contrato de arrendamientos
- Negociación de contrato de abogados

### **Personal**

- Aprobación de sobre tiempo del personal
- Aprobación de roles de pago
- Aprobación de consumos de teléfono celulares del plan corporativo
- Autorización de contratación de personal

### **JEFE ADMINISTRATIVO Y DE PERSONAL**

- Realizar presupuesto
- Realizar Flujo de Efectivo
- Supervisión de actividades del personal
- Actualizar inventario de Activos Fijos
- Recepción de Estados de Cuenta Bancario
- Calcular horas extras por sobretiempo y faltas del personal.
- Revisar entrada y salida de los empleados
- Elaboración de formularios de atrasos, permisos y faltas del personal
- Elaborar planillas y comprobantes del IESS para pago mensual
- Elaborar avisos de entrada y salida del personal
- Autorización de Permisos y Faltas del personal
- Revisar valores a descontar por préstamo quirografarios
- Elaboración de Roles de Pago
- Calculo de décimo tercero y décimo cuarto sueldo.
- Elaborar avisos de enfermedad para los empleados
- Elaborar solicitud de cobros de subsidios en el IESS
- Elaboración de Contratos de Trabajo
- Calcular Liquidaciones de Empleados
- Elaborar Actas de Finiquito
- Elaborar anuncios para Selección de Personal
- Realizar Entrevistas
- Organizar Festejos para los empleados en navidad y fin de año.

## **CONTADOR**

- Elaboración de comprobantes de retención
- Codificación de comprobantes
- Custodia las chequeras de las Ctas. Bancarias
- Ingreso de información de comprobantes de Vtas para elaborar anexo transaccional
- Contabiliza transferencia y debitos bancarios
- Elaboración de declaración de Impuestos de retención en la fuente e IVA
- Presentación en Internet de anexos transaccionales
- Presentación de balances
- Conciliaciones bancarias
- Contabilización y registro de diarios de depreciación, de facturación, de gastos bancarios
- Resumen de gastos de Cuentas Bancarias

## **Actividades periódicas**

- Revisión de fecha de caducidad de comprobante preimpresos
- Pedidos de nuevos comprobantes
- Solicitar dar de baja a comprobantes caducados
- Declaración de Impuestos a la Universidad de Guayaquil, Superintendencia de Compañía, Municipio, Junta de Beneficencia y Cuerpo de Bomberos.
- Actualización del RUC

## **ASISTENTE CONTABLE**

- Elaboración de Comprobantes de Egreso
- Elaboración de Cheques
- Efectuar Pago a Proveedores
- Emitir reportes de cheques girados y saldos bancarios diarios
- Depósitos de cheques cobrados
- Elaboración de facturas
- Realizar cotizaciones para compras locales
- Compra de suministros de oficina
- Compra de suministro de limpieza y cafetería
- Cotizar materiales para el mantenimiento de las propiedades
- Comprar materiales para el mantenimiento de las propiedades
- Grabar diariamente la información contable en un disco externo de respaldo
- Chequeo mensual de planillas telefónicas convencionales y celulares

- Archivar información
- Recepción de llamadas telefónicas
- Atender intercomunicador

#### **JEFE OPERATIVO Y MANTENIMIENTO**

- Recepción de llamadas de los inquilinos indicando novedades
- Supervisión del personal de carpintería, albañilería y mecánicos
- Elaborar pedido de compra de materiales
- Supervisar trabajos de gafitería y cerrajería en las propiedades
- Diseñar y dibujar muebles para ser instalados en las propiedades
- Encender quincenalmente la planta eléctrica de las 2 casas de la playa
- Cotizar y contratar maestros para trabajos de carpintería, albañilería, eléctricos y mecánicos cuando sea necesario.
- Coordinar con proveedores mantenimiento de piscina, aires acondicionados, UPS, generador eléctrico
- Coordinar y supervisar trabajos de mantenimiento con empresas de servicios: Empresa Eléctrica, Interagua, Pacifictel, ECAPAG, etc.
- Realizar cronograma de trabajos de mantenimiento
- Realizar gestiones en el municipio para las propiedades
- Mostrar las propiedades en alquiler a los interesados
- Elaborar reporte de inquietudes y comentarios emitidos por los interesados

#### **ASISTENTE EJECUTIVA**

- Revisión de cuenta de correo electrónico
- Archivar información
- Cotización de artículos de tecnología y equipos de computación en el exterior
- Elaboración de pedido de compra del exterior
- Dar seguimientos de compra de artículos de tecnología y equipos de computación hasta que lleguen a Guayaquil
- Reporte semanal de compras
- Organización de la agenda presidente, gerente y subgerente
- Cotización y Compra de pasajes aéreos
- Reservación de hoteles
- Realizar suscripciones a clubes y revistas
- Coordinar con técnicos instalación de nuevos software
- Conciliación mensual de vouchers con estados de cuentas de tarjetas de crédito

- Conciliación de retiro de cajero automático
- Recepción de reportes mensuales de compañía de seguridad
- Información sobre alquiler de las propiedades a los inquilinos interesados
- Solicitar a los interesados referencias personales y de proveedores y, Verificar esta información.
- Elaboración de Actas de Junta de Accionistas
- Elaboración del Expediente de Juntas
- Manejo de caja chica
- Solicitud de reposición de gastos de caja chica
- Recepción de llamadas telefónicas
- Registro de correspondencia enviada y recibida
- Atender intercomunicador
- Reportar robo o pérdidas de celulares y tramitar reposiciones
- Mantener actualizada agenda de la organización con nombre, dirección y teléfono de personas que tienen contacto con la organización.

#### **MENSAJERO-CHOFER**

- Realiza cobro de cheques en el banco
- Realiza pago a proveedores
- Cobro de alquileres
- Legaliza nombramientos
- Limpia de oficina
- Certificaron de cheques
- Pago de impuestos
- Pago de servicios básicos

## MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

### Objetivo general:

Fijar responsabilidades y definir líneas de autoridad, a fin de que todos los empleados conozcan sus funciones con exactitud, de quien dependen y a quien reportan, permitiendo la evaluación y medición de los resultados de la gestión de cada empleado, siendo uno de los objetivos principales facilitar la supervisión de la correcta aplicación de los procedimientos y funciones asignados a cada uno.

### Responsabilidad:

Proceso	Responsable	Funcion
Emisión y Pago de Cheque	Apoderado	Aprueba, Revisa y Firma
	Contadora	Revisa y Contabiliza
	Asistente Contable	Elabora cheque y comprobante de pago. Verifica la documentación soporte
Manejo de Caja Chica	Apoderado	Revisión de gastos por reposición de caja chica
	Contadora	Revisa y Contabiliza
	Asistente Adm. Ejecutiva	Manejo de Caja Chica
Reclutamiento y Seleccion del personal	Apoderado	Autorizacion de contratacion
	Jefe Administrativo y Personal	Proceso de Reclutamiento
Compras a proveedores nacionales e internacionales	Apoderado	Revisa y Aprueba
	Asistente Contable	Compras locales
	Asistente Adm. Ejecutiva	Compras en el Exterior
Mantenimiento	Apoderado	Aprueba la compra
	Asistente Adm. Ejecutiva	Cotiza y contrata si la compra se realiza en el exterior
	Asistente Contable	Cotiza y contrata si la compra es local
Alquiler de Propiedades	Apoderado	Negociación de contratos de arrendamiento
	Asistente Adm. Ejecutiva	Proceso de Arrendamiento

## **A. EMISIÓN Y PAGO DE CHEQUES**

### **A.1. GENERAL**

- La emisión de un Cheque se lo hará solamente en los casos que existan una Factura o Liquidación de Compra debidamente autorizada por el Apoderado o la Gerencia.

### **A.2. DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA**

- Sólo se pueden emplear Factura o Liquidación de Compra originales de proveedores para proceder a la emisión de Cheques.
- Todas las compras deberán tener su pedido de compra autorizado, cotizaciones (mínimo tres), la Factura o Liquidación de Compra del proveedor y el informe de recepción.
- Esta responsabilidad es del Área Administrativa – Asistente Contable; se deberá revisar que la cantidad facturada por el proveedor concuerde con la cantidad solicitada, así mismo que la cantidad solicitada en el pedido de compra autorizado concuerde con la cantidad recibida, los precios facturados sean iguales a los precios cotizados, impuestos y descuentos.

### **A.3. RECEPCIÓN DE FACTURAS**

- Las facturas deben ser enviadas al Departamento Administrativo – Asistente Contable.

### **A.4. PAGO DE UNA FACTURA APROBADA**

- Después de que el Departamento Administrativo – Asistente Contable haya revisado la documentación, elabora el comprobante de egreso y envía la documentación a la Contadora para su registro contable y elaboración del comprobante de retención.
- La Contadora devuelve a la Asistente Contable la documentación debidamente codificada para la emisión del cheque.
- La factura y toda documentación de soporte deberán ser selladas con la palabra "PAGADO" o "CANCELADO" para evitar volver a usar estos documentos en un doble pago en una Factura ya cancelada.
- El número y la fecha del cheque deben ser anotados en el dorso de la factura.
- Todo Cheque será emitido a nombre del proveedor de la Factura.

### **A.5. PREPAGO**

- En ocasiones existen proveedores a los cuales se les debe emitir el cheque sin factura original, en ese caso se deberá emitir el cheque en base a una factura pro forma

recibida por fax o mail previamente revisada y autorizada por el Departamento Administrativo.

- Un prepago no podrá estar pendiente más de 24 horas, por lo que será responsabilidad de la persona que tramita la compra de ver que ese prepago sea cancelado con la factura original y la emisión del pedido de compra.

#### **A.6. ANTICIPO POR COMPRA DE MATERIALES**

- La emisión de cheques se realizara previa autorización, a nuestros proveedores de materiales por concepto de anticipo, no podrán ser mayores del 60% del valor total de la compra.

#### **A.7. FIRMANTES DE CHEQUES**

Los funcionarios autorizados para firmar cheques son:

##### **Firmas individuales:**

- El Gerente
- El Presidente
- El Subgerente
- El Apoderado

#### **A.8. PAGO DE CHEQUE**

- La emisión de cheques a nuestros proveedores de materiales por concepto de anticipo, no podrán ser mayores del 60% del valor total de la compra.
- La custodia de cheques firmados para pago lo tendrá la contadora.
- En el caso que el proveedor lo requiera lo enviara con el mensajero.

### **B. MANEJO DE CAJA CHICA**

#### **B.1. GENERAL**

- La apertura de un fondo de caja chica será autorizada por la Gerencia o el Apoderado.
- Los aumentos en el fondo de caja chica deben ser autorizados por escrito por la Gerencia o el Apoderado.

## **B.2. CONTROL DEL FONDO**

- El encargado del fondo de caja chica (Asistente Administrativa) debe cuidar y controlar estos fondos. Los retiros temporales sin respaldo (vales provisionales) deben estar debidamente autorizados por el Apoderado y Contador.
- No se permitirán préstamos a empleados financiados con fondos de caja chica.
- No se deberán cambiar cheques de empleados con dinero del fondo de caja chica.
- Para evitar la posibilidad de duplicar su registro y su pago, la documentación que ampara los desembolsos deben cancelarse con el sello fechador que indique "PAGADO".
- El encargado del fondo de caja chica (Asistente Administrativa) no debe mezclar el efectivo de su propiedad, con el fondo de caja chica

## **B.3. JUSTIFICACIÓN DE VALES PROVISIONALES**

- Los vales provisionales deberán reponerse a más tardar en 24 horas.

## **B.4. REEMBOLSO DE CAJA CHICA**

- El cheque de reembolso debe hacerse a nombre de la Asistente Administrativa.
- Todo fondo de caja chica deberá reponerse cuando se haya gastado el 50% del mismo, excepto a fin de mes que se deberá reembolsar lo que se tenga gastado y evitar, que gastos de un mes se contabilicen en el mes siguiente.
- Todo reembolso de caja chica deberá estar respaldado por facturas y recibos debidamente autorizados por la Gerencia o el Apoderado.
- La Contadora revisará la documentación de respaldo y procederá a codificar los comprobantes y crear los registros contables.

## **B.5. LIMITE DE PAGO CON EL FONDO**

- No se deberá efectuar egresos de caja chica sobre los \$ 50, sin autorización previa de la Gerencia o el Apoderado.

## **B.6. ARQUEO Y CONCILIACIÓN DEL FONDO**

- Como norma el Apoderado o Contador deberá llevar a cabo un arqueo sorpresivo al fondo de caja chica de la oficina, por lo menos una vez al mes.
- Cualquier discrepancia superior a \$5 observada, deberá ser reportada a la Gerencia General para determinar la mejor acción a seguir.
- Si dentro de 24 horas no se repone el vale provisional se lo cargara a la cuenta por cobrar del que hizo el pedido.

## **C. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **C.1. POLÍTICAS**

1.- El ingreso del nuevo personal a BARGAD S.A. se hará a través del departamento de Recursos Humanos.

2.- Es responsabilidad de Recursos Humanos, proporcionar una terna de 3 candidatos, para cubrir el puesto vacante.

3.- Cualquier puesto de nueva creación, eventual, reemplazo y/o servicios prestados, que impliquen un aumento en el rol de pagos, deberá ser solicitada por el Jefe de Personal, aprobada por el contador y autorizada por la Gerencia o Apoderado.

4.- El plazo máximo de entrega de la terna de candidatos al área solicitante, será de 10 días laborables a partir de la fecha de recepción de la requisición de Personal.

### **C.2. PROCEDIMIENTO**

Se genera vacante

**Área solicitante:** Llena Requisición de Personal, de acuerdo al instructivo para tal efecto.

Envía la requisición al área de Recursos Humanos.

**RR.HH:** Recibe la requisición.

Verifica si existe una persona en la empresa que pueda ocupar el puesto vacante (siempre y cuando sea un ascenso o promoción)

**a.** Si existe una persona que pueda ocupar el puesto vacante, lo notifica al Apoderado y Gerencia.

**b.** Si no existe una persona que ocupe el puesto vacante, entonces recurre al reclutamiento externo.

Realiza entrevista inicial a candidatos que cumplan con el perfil indicado en la requisición.

- Aplica exámenes psicométricos a candidatos.
- Los candidatos que hayan aprobado los exámenes psicométricos se les realizarán la entrevista de fondo.

- A los candidatos preseleccionados se les realiza una investigación inicial vía telefónica para cotejar referencias de trabajo y personales.

El Jefe de Personal presentará la terna de candidatos al ejecutivo que solicita el nuevo personal, adjuntando:

- a. Informe Psicológico.
- b. Solicitud de empleo llenada por el candidato.
- c. Curriculum Vitae

Concertará cita para que el ejecutivo solicitante realice entrevista de selección de personal

**Área solicitante:** El ejecutivo selecciona al personal que ocupará el puesto vacante.

Escribe su nombre fecha de contratación y firma el informe de evaluación autorizando el ingreso y la fecha en que ingresará a laborar la persona.

Devuelve los documentos de todos los candidatos al Jefe de Personal

**RR.HH.:** Jefe de Personal recibe la documentación.

Al candidato seleccionado se le entrega lista de documentos necesarios que debe proporcionar para integrar debidamente su expediente.

**RR.HH. :** Elabora el Contrato de trabajo, en original y 2 copias, el aviso de entrada al IESS y se lo proporciona al nuevo empleado para que firme.

Se toma la firma de la Gerencia o Apoderado y se envía al Ministerio de Trabajo para su legalización.

Realiza la inducción al nuevo empleado y lo remite al jefe inmediato para que proceda a hacer la respectiva inducción al puesto.

**REQUISICIÓN DE PERSONAL**  
**(Autorización para selección y contratación de personal)**

Cargo a contratarse: .....  
laborar:.....

Fecha en que ingresará a

Fecha de entrega a Recursos Humanos: .....  
recepción:.....

Fecha de

**\*JUSTIFICACIÓN DE LA CONTRATACIÓN:**

Creación: ..... Explique:  
.....

Reemplazo: ..... De (nombre): ..... Motivo de salida:  
.....

Eventual: ..... Explique:  
.....

Servicios prestados: ..... Explique:  
.....

**\*PERFIL DEL CANDIDATO:**

Edad: Entre: ..... y ..... Sexo: H: .... M: ..... Indiferente: .....

Estado civil: Casado: ..... Soltero: ..... Indiferente: .....

Instrucción: ..... Especificar: .....

Experiencia laboral: sí ..... No: ..... Cuanto: ..... Preferible:

.....

Otros requisitos:

.....

**CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO**

Reporta a (nombre y cargo de jefe inmediato)

.....

Resumen de funciones:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD REQUERIDAS PARA EL PUESTO:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

JEFE INMEDIATO

Nombre: .....

.....

Firma: .....

.....

CONTRALOR

Nombre:

Firma:

GERENTE GENERAL

Nombre: .....

Firma: .....

Favor remitir este documento al Departamento de Recursos Humanos con las firmas de aprobación que constan el mismo.

Documentos requeridos para ingresar a laborar:

- Cédula de identidad ( 3 copias)
- Hoja de vida con foto
- Cédula militar
- Certificado de sus dos últimos trabajos ( si los hubiere tenido)
- Carnet de afiliación al IESS
- 2 Certificados de honorabilidad
- Título académicos
- Certificados de capacitación
- Último certificado de votación (2 copias)
- Partida de matrimonio
- Partida de nacimiento de todos los hijos menos de 18 años
- Cédula de identidad el cónyuge (mujer)

#### **D. COMPRAS A PROVEEDORES NACIONALES E INTERNACIONALES**

##### **D.1. COMPRA A PROVEEDORES NACIONALES**

###### **D.1.1 SURGE LA NECESIDAD.**

- La persona que requiere suministros de oficina, limpieza y materiales para el mantenimiento de las propiedades debe de solicitar mediante un formulario de pedido de materiales o mediante comunicación debidamente firmada por las personas autorizadas (Apoderado y Gerencia).

###### **D.1.2. REVISIÓN DE PEDIDO DE MATERIAL.**

- Se verifica la existencia de dicho pedido, de tenerlo, termina el proceso, de lo contrario, procede a solicitar el pedido de materiales.

###### **D.1.3. REALIZAR LAS COTIZACIONES**

- Revisar el requerimiento solicitado de suministros de oficina, limpieza y materiales para el mantenimiento de las propiedades o persona autorizada y la Asistente Contable procede a solicitar las cotizaciones necesarias a tantos proveedores como se necesite (mínimo tres), las cuales una vez analizada se elige la más conveniente en cuanto a precio y calidad, así como la facilidad de crédito que ofrezca dicho proveedor.

#### **D.1.4. SELECCIÓN DE PROVEEDOR**

- Ya seleccionada la cotización más razonable que cumpla con los requerimientos solicitados, se procede a la elaboración de la **CARTA ORDEN**, la cual se envía al proveedor calificado autorizándole a despachar lo indicado en la misma.

#### **D.1.5 RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.**

- Se recibe los suministros de oficina, limpieza y materiales para el mantenimiento de las propiedades del proveedor calificado, se verifica que todo lo solicitado este completo y en perfecto estado.
- Se recibe la factura original del proveedor.

#### **D.1.6 DESPACHO DE LA MERCADERÍA.**

- Se despacha los suministros de oficina, limpieza y materiales para el mantenimiento de las propiedades mediante un formulario de entrega de pedido al solicitante de la misma.

### **D.2. COMPRA A PROVEEDORES INTERNACIONALES**

#### **D.2.1 SURGE LA NECESIDAD.**

- La persona que requiere artículos de tecnología y equipos de computación debe de solicitar mediante un formulario de pedido de materiales o mediante comunicación debidamente firmada por las personas autorizadas (Gerencia o Apoderado).

#### **D.2.2. REVISIÓN DE PEDIDO DE MATERIAL.**

- Se verifica la existencia de dicho pedido, de tenerlo, termina el proceso, de lo contrario, procede a solicitar el pedido de materiales.

#### **D.2.3. REALIZAR LAS COTIZACIONES**

- Revisar el requerimiento solicitado de los artículos de tecnología y equipos de computación.
- La Asistente Administrativa procede a buscar en vía Web las cotizaciones necesarias a tantos proveedores como se necesite (mínimo tres), las cuales una vez analizada se elige la más conveniente en cuanto a precio, calidad y tiempo máximo de entrega de 30 a 60 días, así como la facilidad de crédito que ofrezca dicho proveedor con las tarjetas de crédito que la empresa posee.

#### **D.2.4. SELECCIÓN DE PROVEEDOR**

- Ya seleccionada la cotización más razonable que cumpla con los requerimientos solicitados, se procede a la elaboración de la **CARTA ORDEN**, la cual se envía al proveedor calificado autorizándole a despachar lo indicado en la misma.

#### **D.2.5 RECEPCIÓN DE MERCADERÍA.**

- Se recibe los artículos de tecnología y equipos de computación del proveedor calificado, se verifica que todo lo solicitado este completo y en perfecto estado.
- Se recibe la factura original del proveedor.

#### **D.2.6 DESPACHO DE LA MERCADERÍA.**

- Se procede a la entrega de los artículos de tecnología y equipos de computación mediante un formulario de entrega de pedido al solicitante de la misma.

### **E. MANTENIMIENTO DE LAS PROPIEDADES**

- El jefe de mantenimiento realizara una revisión mensual de las propiedades.
- Identificar las necesidades de mantenimiento ya sea preventivo y/o correctivo a los equipos, instalaciones e infraestructura de los inmuebles.
- Requisita el formato de solicitud de adquisición de bienes y servicios, para ello, realiza lo siguiente:
  - Solicita que se verifique si existe disponibilidad presupuestal
  - Llena, con base en cotización, formato de solicitud de adquisición de bienes y servicios, describiendo en forma detallada los servicios que se requieren y expone las justificaciones en cada caso.
  - Obtiene cotización de parte de la asistente ejecutiva o administrativa
- Entrega la solicitud a la Asistente Administrativa, para que esta la entregue al apoderado y el a su vez apruebe la compra
- Supervisa la realización de los trabajos de mantenimiento y verifica que estos se realicen conforme a las condiciones solicitadas y contratadas.
- Recibe del proveedor la factura que ampara los trabajos realizados, verifica que los costos y conceptos estén conforme a lo contratado
- Entrega la factura a la Asistente Contable para que realice el pago al proveedor.

## **F. ALQUILER DE LAS PROPIEDADES**

### **F.1. A través de anuncio en el periódico**

- La Asistente Administrativa elabora anuncio que debe contener la siguiente información:
  - Ubicación de la Propiedad
  - Características: Tamaño (mts de construcción), uso (local bancario, vivienda, etc.), ambientes, infraestructura (aire acondicionado central, línea telefónica, etc.)
  - Teléfono y horario en el que se puede solicitar información.
  
- El Apoderado revisa y aprueba el contenido
- La Asistente Contable elabora el cheque
- La Asistente Administrativa envía al mensajero a El Universo, para que el anuncio sea publicado el día Domingo en la Sección de Clasificados Destacados.
- La Asistente Administrativa atiende las llamadas que realicen en relación al anuncio, para lo cual tomara los siguientes datos:
  - Nombre y teléfono del interesado
  - A que se dedica la empresa o la persona que a título personal este consultando
  - Proporcionara información sobre las características de la propiedad que se esta alquilando
  - Canon mensual de alquiler
  
- En caso de que exista interés la Asistente Administrativa coordina con el Jefe Operativo para que muestre la propiedad, y solicita a los interesados referencias personales y de proveedores.
- El Jefe Operativo muestra la propiedad y le entrega un reporte a la Asistente Administrativa, el cual contiene la fecha y hora de la visita, las preguntas y comentarios que hicieron los visitantes.
- La Asistente Administrativa verifica referencias mediante llamadas telefónicas y confirmaciones con las Cámaras del Gremio en caso de Compañías, además puede obtener información a través de Internet.
- La Asistente Administrativa contacta a los interesados y si es que continúan con el deseo de alquilar, programa una reunión con el Apoderado.

- El Apoderado discute las condiciones del contrato y en caso de estar de acuerdo cierra el contrato con el interesado, luego de que se cumplan todas las condiciones que debe tener el contrato de alquiler, las cuales se mencionan al final.

## **F.2. A través de Intermediarios: Compañía de mandato**

- La Asistente Administrativa contacta vía telefónica a los intermediarios y pone en conocimiento las características de los inmuebles que están a disposición para alquilar.
- La comisión que la Compañía otorga al intermediario equivale al primer mes de arrendamiento.
- La Asistente envía un e-mail a cada intermediario que contacto detallando:
  - Ubicación de la Propiedad
  - Características: Tamaño (mts de construcción), uso (local bancario, vivienda, etc.), ambientes, infraestructura (aire acondicionado central, línea telefónica, etc.)
  - Canon de alquiler mensual
- El intermediario contacta a la Asistente Administrativa en caso de que tenga un cliente para coordinar una visita al inmueble que se esta alquilando.
- La Asistente Administrativa coordina con el Jefe Operativo para que muestre la propiedad.
- En caso de que el cliente este interesado, el intermediario envía una carta de compromiso para ser firmada por la Empresa Arrendataria, en la cual señala el nombre del cliente y la comisión equivalente al primer mes de arrendamiento.
- El Apoderado firma la carta.
- La Asistente Administrativa solicita al intermediario la documentación personal o de compañía y referencias personales y de proveedores del cliente interesado.
- La Asistente Administrativa verifica referencias mediante llamadas telefónicas y confirmaciones con las Cámaras del Gremio en caso de Compañías, además puede obtener información a través de Internet.
- La Asistente Administrativa programa una reunión con el Apoderado.
- El Apoderado discute las condiciones del contrato y en caso de estar de acuerdo cierra el contrato con el interesado, luego de que se cumplan todas las condiciones que debe tener el contrato de alquiler, las cuales se mencionan al final.

### **F.3. Condiciones del contrato de alquiler**

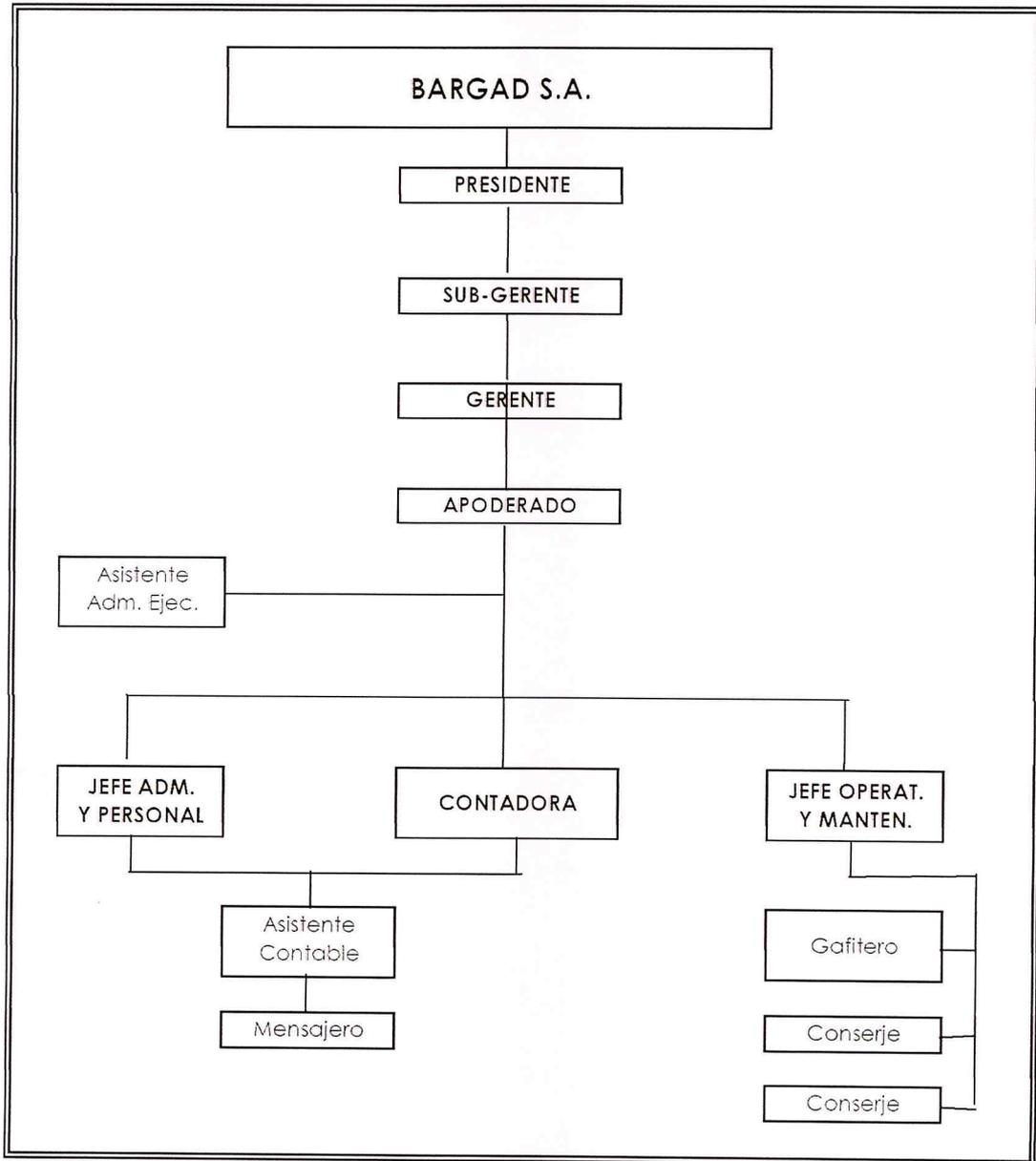
- 1) Arrendador y Arrendatario deben tener capacidad legal para contratar, para lo cual deberán presentar documentos como cedula o en el caso de Compañías nombramiento del representante legal, RUC, copia de cédulas.
- 2) Descripción del inmueble que se entrega en alquiler, incluyendo un anexo con las características detalladas de muebles e instalaciones.
- 3) De acuerdo a la Ley de Inquilinato, el canon del alquiler no puede superar el 10% del avalúo comercial señalado por el Municipio.  
Para completar el valor del canon de arrendamiento que se fija de acuerdo al mercado, se utiliza la figura de alquiler de bienes muebles.
- 4) El arrendatario deberá entregar al arrendador, el equivalente a dos meses del canon de arrendamiento como deposito en garantía. Este valor será liquidado al término de contrato, y se entregara, siempre y cuando no se realicen modificaciones.
- 5) El canon de arrendamiento se cancelara los primeros días de cada mes
- 6) Se solicita un garante solidario que avalice el contrato de arrendamiento.
- 7) El contrato se firma a un año plazo con renovación automático si cualquiera de las partes no lo da por terminado, con un incremento del 3% anual, que aplica también al deposito de garantía.
- 8) En el caso del local bancario, el contrato se realiza por un periodo de dos a cinco años, y se solicita al arrendatario avales bancarios con vencimientos mensuales progresivos hasta el término del contrato.

**ANEXO No. 17**  
**ROL DE PAGOS DE BARGAD S.A.**  
**DESPUES DE FUSION**

ADMINISTRATIVO		CALCULOS MENSUALES									
		INGRESO MENSUAL PARA EL EMPLEADO					GASTO ADICIONAL MENSUAL				
NOMBRE	CARGO	SUELDO	SUBTOTAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	TOTAL INGRESOS (1)	FONDO RESERVA IESS	IESS PATRONAL	SUBSISTENCIA	TOTAL GASTO DEL PATRONO
Cecilia Game	Jefe Adm y Personal	1.100,00	1.100,00	91,67	14,17	45,83	1.251,67	91,67	133,65	36,00	261,32
Mariana Guerra	Contadora	650,00	650,00	70,83	14,17	35,42	970,42	70,83	103,28	36,00	210,11
Ivonne Martinez	Asist. Adm. Ejecutiva	600,00	600,00	50,00	14,17	25,00	689,17	50,00	72,90	36,00	158,90
Elena Baez	Asistente Contable	250,00	250,00	20,83	14,17	10,42	295,42	20,83	30,38	36,00	87,21
Edwin Cortez	Mensajero	220,00	220,00	18,33	14,17	9,17	261,67	18,33	26,73	36,00	81,06
<b>SUBTOTAL ADMINISTRATIVO</b>		3.020,00	3.020,00	251,67	70,83	125,83	3.468,33	251,67	366,93	180,00	798,60
<b>OPERATIVO</b>											
Ricardo Luna	Jefe Operativ	1.200,00	1.200,00	100,00	14,17	50,00	1.364,17	100,00	145,80	36,00	281,80
Jose Alvear	Garfitero	250,00	250,00	20,83	14,17	10,42	295,42	20,83	30,38	36,00	87,21
Jacinto Fernandez	Consejer	220,00	220,00	18,33	14,17	9,17	261,67	18,33	26,73	36,00	81,06
Renato Cisneros	Consejer	220,00	220,00	18,33	14,17	9,17	261,67	18,33	26,73	36,00	81,06
<b>SUBTOTAL OPERATIVO</b>		1.890,00	1.890,00	157,50	56,67	78,75	2.182,92	157,50	229,64	144,00	531,14
<b>TOTAL GENERAL</b>		4.910,00	4.910,00	409,17	127,50	204,58	5.651,25	409,17	596,57	324,00	1.329,73

(1) Sin descontar Aporte Personal IESS

**ANEXO No. 18**  
**ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL DE BARGAD S.A.**  
**DESPUES DE FUSION**



**ANEXO No. 19**  
**MISION Y VISION PROPUESTAS**  
**DESPUES DE FUSION**

**Misión**

Satisfacer los requerimientos habitacionales de los habitantes de nuestra ciudad, ofreciendo bienes inmuebles de primera calidad, los cuales se mantienen bajo la supervisión constante de una administración conciente de las necesidades básicas de nuestros clientes, con quienes mantiene el compromiso constante de la búsqueda de su seguridad, confort, y felicidad con la garantía de años de experiencia en el mercado inmobiliario.

**Visión**

Ser una de las principales empresas del mercado inmobiliario de la ciudad de Guayaquil, reconocida por la calidad de sus bienes y por la atención personalizada brindada a sus clientes.

## ANEXO No. 20

BARGAD S.A.  
ESTADO FINANCIERO FUSIONADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

### ACTIVO

Bancos	43,804.29	
Caja	280.00	
Certificado de deposito	275,937.36	
<b>Total Activos Corrientes</b>		320,021.65

### ACTIVO FIJO

Edificio	60,861.64	
Equipos de Computacion	24,356.00	
Equipos de Oficina	7,613.04	
Muebles y Enseres	36,851.55	
Oficina	11,379.12	
Planta Electrica	245,689.00	
Terreno	50,829.41	
Vehiculo	21,096.00	
Depreciacion acumulada de Vehículo	-1,054.80	
Depreciacion acumulada Edificio	-60,861.64	
Depreciacion acumulada Equipo Computacion	-21,445.46	
Depreciacion acumulada Equipo Oficina	-4,944.67	
Depreciacion acumulada Muebles y Enseres	-17,522.49	
Depreciacion acumulada Oficina	-11,379.12	
Depreciacion acumulada Planta Electrica	-131,034.13	
<b>Total Activos Fijos</b>		210,433.45

### OTROS ACTIVOS

Pinacoteca	17,561.45	
Inversiones en Acciones	79,226.00	

### Diferido

Cargos Diferidos	146,886.89	
Amortizacion acumulada	-78,413.44	

### Total Otros Activos

165,260.90

### TOTAL ACTIVO

695,716.00

### PASIVO

Cuentas por pagar Accionistas	123,471.58	
Impuestos por pagar	1,102.97	
Cuentas por pagar Proveedores	12,640.00	

### Total Pasivo Corriente

137,214.55

### TOTAL PASIVO

137,214.55

### CAPITAL

<b>Capital</b>		5,600.00
Accionistas	5,600.00	
		55,000.00
Aporte para futuras captalizaciones	55,000.00	
<b>Reservas</b>		17,434.34
Legal	1,341.00	
De Capital	16,093.34	

### Resultados del Ejercicio

Resultados Ultimo Ejercicio	123,678.31	480,467.11
Resultados Anteriores	356,788.80	

### TOTAL PATRIMONIO

558,501.45

### TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO

695,716.00

**ANEXO No. 21**

**BARGAD S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS CONSOLIDADO**  
**AL 31/DICIEMBRE/2006**

**INGRESOS**

<b>Otros Ingresos</b>		<b>300,963.52</b>
Alquiler de Inmuebles	147,000.00	
Intereses Ganados	153,963.52	

**GASTOS**

<b>Administrativos</b>		<b>281,228.11</b>
Agua	1,589.93	
Luz Oficina	4,195.64	
Teléfono	3,555.13	
Comunicaciones y otros	533.35	
Movilización y Transporte	415.86	
Reparación y Mantenimiento	25,229.69	
Amortización	47,488.41	
Gastos de Depreciación	41,048.67	
Cuotas y Suscripciones	102.59	
Comisiones Bancarias	1,189.70	
Impuestos y Contribuciones	5,500.00	
Alícuotas Mantenimiento	1,500.00	
Seguridad	14,666.40	
Legales	4,850.00	
Varios	589.36	
Seguro de los bienes Inmuebles	12,601.60	
Sueldos y Salarios	83,771.78	
Sueldo Apoderado	32,400.00	

**RESULTADO EJERCICIO**

**19,735.41**